

УДК 351:814.353:35

Астапова Г.В.

ЕКОНОМІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ КОМЕРЦІЙНИМИ БАНКАМИ

У матеріалі статті обґрунтований напрям вирішення проблеми вдосконалення системи економічного стимулювання працівників в стратегічному управлінні комерційними банками. Охарактеризовано існуючі системи економічного стимулювання банківських працівників у зв'язку із реалізацією обраних стратегій управління. Запропоновано формувати стратегію підвищення прибутковості банківської діяльності на основі економічного стимулювання працівників комерційних банків через перерозподіл їх корпоративних часток.

Ключові слова: економічне стимулювання, стратегічне управління, участь в капіталі, прибутки, корпоративні частки, перерозподіл, результати роботи, комерційний банк, працівники.

В матеріалі статті обґрунтовано напрямлення рішення проблеми совершенствования системы экономического стимулирования работников в стратегическом управлении коммерческими банками. Охарактеризованы существующие системы экономического стимулирования банковских работников в связи с реализацией выбранных стратегий управления. Предложено формировать стратегию повышения прибыльности банковской деятельности на основе экономического стимулирования работников коммерческих банков через перераспределение их корпоративных долей.

Ключевые слова: экономическое стимулирование, стратегическое управление, участие в капитале, прибыли, корпоративные доли, перераспределение, результаты работы, коммерческий банк, сотрудники.

Постановка проблеми. При формуванні систем стимулювання в банках першочерговим завданням є вибір об'єктів стратегічного планування. Відповідно до методу післяопераційного планування системи стимулювання складаються за результатами моніторингу результатів роботи працівників по виконанню активних та пасивних операцій. Операція в даному випадку розглядається як міжфункціональна система взаємозалежних процедур, реалізація яких приводить до використання банківських ресурсів з метою створення банківського продукту [1,2].

Отже, комплексна система стимулювання працівників і формування банківської стратегії дає можливість створити уявлення про широкі можливості, сфери вживання і способи формування залежності банківських доходів від індивідуальних результатів праці керівників та спеціалістів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні дослідження процесу стратегічного управління комерційними банками проводяться за такими напрямками: механізми стратегічного управління

конкурентоздатністю комерційних банків; антикризове управління стратегічним розвитком комерційних банків; інвестиційна стратегія розвитку комерційного банку; маркетингова стратегія банківської діяльності; розвиток фінансових комунікацій в стратегічному управлінні банками; методичне забезпечення банківського аналізу, планування та прогнозування; методичні основи економічного та матеріального стимулювання працівників комерційних банків [1, 5].

Дослідження Л. Омелянович і О. Папаїки присвячено систематизації знань з питань стратегічного управління банківським сектором в складних умовах реформування економіки та підвищення на цій основі ефективності його діяльності. Результати досліджень В. Кочеткова і Т.Савченко відбивають напрями рішення проблеми економічного діагностування кризового стану та загрози банкрутства комерційного банку. Дослідження І. Брітченка присвячено розвитку теоретичних положень і методичних рекомендацій з оцінювання ефективності маркетингової стратегії антиризикових заходів в умовах комерційних банків. Результати досліджень І. Готовчікова вирішують завдання економічного оцінювання та вибору варіантів інвестиційної діяльності комерційних банків. У дослідженнях І. Цупора обґрунтовано сучасні основи оцінювання та розвитку комунікацій в управлінні банками на засадах функціонального підходу. Дослідження Н. Волкової пов'язано із розробкою нових методів і моделей стратегічного і тактичного управління банківською діяльністю з урахуванням нестабільності ринкових факторів. Згідно результатів дослідження О. Любунь, М. Денисенко, О. Петрук особливе місце в системі фінансового менеджменту банку приділяється розробці стратегічного плану. Стратегічні питання стимулювання працівників комерційних банків висвітлено у дослідженнях В. Стрехема, який розглядає програми участі працівників в капіталі. Дослідниками М. Армстронгом і Т.Стівенсом визначені три методи розрахунку частки працівників у прибутку.

Невирішена частина загальної проблеми. Проте у дослідженнях не визначені методичні підходи щодо розрахунків змін корпоративних часток працівників комерційних банків залежно від результативності їх роботи у стратегічному управлінні банками.

Метою статті виступає обґрунтування напряму покращення системи економічного стимулювання працівників комерційних банків в стратегічному управлінні ними.

Виклад основного матеріалу. Системи стимулювання працівників комерційних банків, пов'язані з нарощуванням їхніх статутних капіталів, Широко розвинуті в економіці США та країн Західної Європи. Реалізація програм участі працівників в капіталі американських банків за результатами обстеження 308 фінансових установ має такі результати: надання опціонів на

придбання акцій здійснено у 82 % банках; розповсюдження акцій - 14 %; розповсюдження обмеження в обігу акцій - 11 %; відкладені виплати з конвертацією в акції - 5 %; участь у прибутках - 3 %; преміювання - 2 % комерційних банках. Наведені інформаційні дані свідчать, що відсоток фінансових установ, які використовують програми участі в капіталі, збільшився протягом останніх десяти років у чотири рази [5].

Позитивними результатами запровадження програм участі в капіталі для банків слід вважати: узгодження інтересів акціонерів і працівників банку, підвищення продуктивності роботи його менеджерів та спеціалістів-виконавців, посилення привабливості роботи в банку порівняно з іншими та зміцнення кадрової політики, економія на виплатах заробітної плати й інших винагород, підтримка позитивного курсу акцій банку на фондовому ринку.

Негативними наслідками запровадження цих програм у банках можуть бути: деконцентрація банківського капіталу із загрозою зниження курсу акцій у разі їх масового продажу міноритарними акціонерами або незгодою акціонерів на збільшення статутного капіталу; втрати заощаджень великої кількості акціонерів у разі зниження курсу акцій банку; витрати на адміністрування зазначених програм; незначний мотиваційний ефект для рядових співробітників.

Система участі в капіталі, як правило, є похідною від системи участі у прибутках, але їх не слід ототожнювати, тому що остання може бути спрямована виключно на стимулювання нарощування прибутку без використання акцій як інструмента досягнення цієї мети. Інструменти стимулювання нарощування прибутку банку можна сегментувати таким чином:

- установлення градації окладів працівників залежно від обсягу прибутку чи рентабельності діяльності банку або окремих відділень - центрів прибутку;
- установлення бонусної системи оплати праці для окремих груп працівників, від діяльності яких залежить збільшення доходів та (або) зменшення витрат банку;
- запровадження системи участі у прибутках банку;
- нематеріальне заохочення;
- підвищення в посаді;
- система штрафів.

Установлення системи градації окладів залежно від обсягу прибутку або показника ефективності передбачає розробку відповідної шкали посадових окладів або додаткових виплат. При цьому показниками ефективності можуть бути: рентабельність (прибуток до витрат), рентабельність активів, прибуток у розрахунку на одного працівника, рентабельність капіталу. Можливе поєднання показників обсягу прибутку

(кількісний параметр) і ефективності діяльності (якісний параметр). Така система більш підходить для керівників або до колективів відділень банку, оскільки очевидно спрямовує їхню діяльність на нарощування прибутковості структурного підрозділу.

Для індивідуального стимулювання нарощування прибутків використовують бонусну систему залежно від результатів роботи конкретної групи працівників. Так, касирів можуть стимулювати за збільшення комісійних операцій, безпомилкову роботу, нарощування надходження готівки; працівників кредитних служб - за збільшення процентних і комісійних доходів від кредитування, зменшення прострочених боргів за кредитами і процентами. У сучасних умовах підвищення цін і вартості ресурсів актуальним є стимулювання зниження витрат банку, наприклад, виплати працівникам наперед визначеної частини зекономлених на господарських витратах коштів.

Найпоширенішою системою стимулювання нарощування прибутку як складової банківського капіталу є участь у прибутках банку. У західних банках між працівниками розподіляється від 2% до 5% річного прибутку. Серед методів розрахунку частки працівників у прибутку найбільш відомі:

- за заздалегідь визначеним процентом від прибутку;
- за процентом, який визначає правління залежно від обсягу прибутку;
- за кордоном частки прибутку, що підлягає розподілу, у межах якого правління визначає остаточну частку.

Відомі чотири способи розподілу виділеної частки прибутку між окремими працівниками:

- процент від заробітної плати незалежно від терміну роботи працівників;
- процент від заробітної плати залежно від терміну роботи працівників;
- процент від заробітної плати залежно від індивідуальних результатів роботи працівників;
- фіксована сума незалежно від терміну роботи, заробітної плати й результатів роботи працівника (зрівняльний спосіб, який використовується дуже рідко).

В українській банківській практиці така система реалізується у вигляді преміювання за результатами роботи за рік чи квартал, інколи місяць. Але порівняно із західними системами українська має щонайменше дві істотні особливості: по-перше, в Україні премії виплачуються за рахунок прибутку, тобто після оподаткування, а в західних країнах - за рахунок витрат; по-друге, у нас, як правило, не визначають заздалегідь частку або хоча б коридор, за яким розраховується частка прибутку для розподілу між працівниками банку, що могло би бути стимулом для підвищення

ефективності праці.

Важливими є й нематеріальні заохочення підвищення прибутковості роботи банку - додаткові відпустки, участь у семінарах, пам'ятні нагороди, безкоштовне медичне обслуговування й інші соціальні пакети.

Підвищення в посаді - класичний метод індивідуального заохочування до поліпшення ефективності діяльності, але підходи можуть дуже різнитися. Так, нещодавно відомий англійський банк «Lloyds TSB» відмовився від багато категорійної системи оплати праці, яка базувалася на збільшенні зарплати за вислугу років, і перейшов до «трьох зон оплати»: первинна зона - для працівників, які недавно виконують свої функції; ринкова зона, коли зарплата працівника відповідає ринковому рівню; зона високої ефективності, коли працівник робить вагомий внесок у розвиток банку й підвищення прибутковості його діяльності.

В українській банківській системі набули поширення штрафні санкції: особи, які несуть матеріальну відповідальність, наприклад, касири, інкасатори, сплачують власні кошти за завдані з їх вини збитки банку. Це може стосуватися й інших категорій працівників і колективів філій банку, проте має бути відображено у трудовому договорі чи колективній угоді.

Крім системи стимулювання нарощування прибутків, а відповідно й капіталу банків, ефективними інструментом є менеджмент доходів і витрат банку насамперед на основі бюджетування як банку в цілому, так і окремих філій. Планове балансування дохідної й витратної частин бюджету й запровадженням економічних механізмів забезпечує стимулювання збільшення доходів і зменшення витрат банку. Практику складання бюджетів запроваджено і в українських банках, але вони ще мають малий досвід в організації цієї роботи.

Теоретично обґрунтований і практично реалізований у світовій банківській практиці широкий спектр стимулюючих важелів нарощування банківського капіталу шляхом збільшення статутного фонду й нарощування прибутковості становить значний інтерес для українських банків. Проте цей процес залишається несистематизованим, і в українських банках такі важелі задіяні ще недостатньо. Щоб прискорити капіталізацію банків, як того потребують сучасна ситуація й державні антикризові програми, слід створити комплексну систему стимулювання нарощування банківського капіталу із залученням усіх стимулюючих чинників на макро- і мікрорівнях.

Для реалізації даного напрямку капіталізації поряд із стратегією стимулювання працівників комерційних банків пропонується використовувати методика перерозподілу корпоративних часток працюючих власників залежно від результатів їх роботи. Дана методика є результатом використання положень теорії трудової власності, а саме залежності величини корпоративної частки від індивідуальних результатів роботи [3,4].

Суть даної методики полягає у здійсненні перерахунку корпоративних часток (індивідуальних пайових фондів) працівників комерційних банків *m* допомогою використання формули:

$$IDFi = \frac{UF}{\sum Qi} \times Qi, \quad (1)$$

де: $IDFi$ – індивідуальний пайовий фонд учасника (працівника-власника) корпорації;

UF – статутний фонд корпорації;

Qi – зведений коефіцієнт якості і дисципліни праці окремого учасника;

$\sum Qi$ – сума зведених коефіцієнтів якості і дисципліни праці всіх учасників.

Застосування вказаної методики дозволяє сформувати стратегію підвищення прибутковості банківської діяльності на основі економічного стимулювання працівників комерційних банків через перерозподіл їх корпоративних часток за результатами встановлення залежності величини корпоративної частки від індивідуальних показників роботи.

Список використаних джерел:

1. Теоретичні аспекти формування корпоративної стратегії банківської діяльності. / Г.В. Астапова, А.Ю. Литвин, О.В. Устінова // Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук, праць ДонДУУ. - До-нецьк: ДонДУУ. 2010. - Т. XI - С. 49-55.
2. Астапова Г.В. Визначення корпоративної стратегії комерційних банків. / Г.В. Астапова, О.В. Устінова // Аспекти стабільного розвитку економіки в умовах ринкових відносин: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, (Умань. 20-21 травня 2010 р.), - Уманський Національний університет садівництва. - Умань: Видавець „Сочинський”, 2010.-Ч.1.-С 19-21.
3. Астапова Г.В. Вдосконалені механізми економічного і матеріального стимулювання працівників корпоративних підприємств авіаційного транспорту [монографія]. / Г.В. Астапова, Н.І. Новікова, О.К. Костенко, Р.Є. Щербань, О.В. Устінова. - Донецьк: ТОВ «Юго-Восток», 2012. - 193с.
4. Астапова Г.В. Організаційно-економічний механізм управління авіатранспортним підприємством [монографія]. / Г.В. Астапова, О.В. Арсф'єва, В.В. Матвеев та ін. - Київ: Центр Учбової літератури, 2014. - 304 с.
5. Астапова Г.В. Стан і перспективи розвитку фінансової системи України [монографія]. / М.В. Корягін, Г.В. Астапова, О.М. Воронкова та ін. - Умань: Видавець «Сочинський», 2012. - 324 с.

ECONOMIC INCENTIVES WORKERS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANKS

The material articles Directions solve the problem of improving the system of economic incentives for workers in the strategic management of commercial banks. Considered areas of theoretical research in strategic management of commercial banks, including by theoretical and methodological foundations of economic and material incentives to commercial banks.

It is proved that in studies not identified methodological approaches to the calculation of corporate change particles employees of commercial banks based on their performance in the strategic management of banks.

The characteristic system of economic incentives of bank employees in connection with the implementation of selected management strategies used in the foreign and domestic banking practice. Determined their advantages and disadvantages.

Presented directions and this program participation of workers in the capital of American banks, given their positive and negative characteristics. The features of the profit sharing scheme, which is aimed exclusively at promoting profit increase without corporate shares as a tool for strategic management. Shows how to stimulate and increase bank profits by stimulating employees. Defined methods for calculating the proportion of employees in profits.

The characteristic features of the use of incentives for workers in domestic banks, which are based on purely administrative methods of strategic management.

A form strategy to increase profitability of banking based on economic-incentives for employees of commercial banks by redistributing its corporate shares. Expediency restatement of corporate shares employees of commercial banks based on the establishment of dependence of the corporate share of the individual results.

Keywords: economic incentives, strategic management, participation in capital, profits, corporate shares, redistribution, performance, commercial bank employees.