

тивний менеджмент – Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы и др. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/financial/invest/invest_emerging.shtml.

11. Черваньов Д. М. Система інноваційного менеджменту: теорія і практика : підруч. / Д. М. Черваньов. – К.: ВПЦХ "Київський університет", 2012. – 1391 с.

12. Boulding K. E. Time and Investment [Electronic source] / K. E. Boulding // *Economica. New Series.* – 1936. – Vol. 3. – No. 10 (May). – Pp. 196–220. – Access mode to a resource: <http://www.jstor.org/stable/2549068>.

13. Brigham E. F. *Intermediate Financial Management* / E. F. Brigham, Daves P. R. – [Ninth edition] – Mason, Ohio: Thomson, South-Western Publish, 2007. – 1073 p.

14. Haberstock L. Kapitalwert oder Interner Zinsfuß? Stellungnahme zu dem Aufsatz von E. Hosterbach / L. Haberstock // *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB).* – 1972. – Bd. 42. – S. 216–218.

15. Hosterbach E. Kapitalwert oder Interner Zinsfuß? Gleichzeitig eine Entgegnung an L. Haberstock / E. Hosterbach // *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB).* – 1972. – Bd. 42. – S.201–216.

П. Кухта, канд. экон. наук, доц.
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Киев

ОСОБЕННОСТИ МЕТОДА MIRR В ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Раскрыты особенности метода MIRR в оценке эффективности инвестиционных проектов, ограничения относительно его использования, преимущества и недостатки по сравнению с показателями оригинального IRR и NPV для проектов с определенными исходными характеристиками. Определены возможности адаптации метода MIRR к альтернативным расчетным подходам к оценке денежных потоков инвестиционного проекта.

Ключевые слова: модифицированная внутренняя норма доходности, денежные потоки, эффективность, реальные инвестиции, оценка, инвестиционные проекты.

P. Kukhta, PhD in Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

CHARACTERISTICS OF MIRR METHOD IN EVALUATION OF INVESTMENT PROJECTS' EFFECTIVENESS

There were analyzed characteristics of the Modified Internal Rate of Return method in the evaluation of investment projects, restrictions connected with its application, advantages and disadvantages compared with indicators of the original Internal Rate of Return and Net Present Value for projects with certain baseline characteristics. It was determined opportunities to adapt the method of Modified Internal Rate of Return to alternative computational approaches of the project cash flows evaluation.

Keywords: modified internal rate of return, cash flows, investments efficiency, evaluation, investment projects.

Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2014; 161: 56-59
УДК 338.49 (477)
JEL M 120

М. Ситницький, канд. экон. наук, доц.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

Узагальнено основні елементи та проблеми системи стратегічного управління персоналом банківських установ. Запропоновано напрями вдосконалення системи стратегічного управління персоналом вітчизняних банківських установ на основі розробки універсальної системи стратегічного управління персоналом.

Ключові слова: система стратегічного управління персоналом, персонал, банківська установа, стратегічне управління, управління персоналом.

Постановка проблеми. Стратегічне управління, що застосовується у вітчизняній банківській галузі, дуже часто є безсистемним та потребує значного коригування на предмет відповідності сучасним стандартам та принципам. Банківською установою є організація, що кожен день встановлює зв'язки з великою кількістю фізичних та юридичних осіб, тому основний імідж банку формує його персонал [5]. Щоб бути конкурентоспроможними на ринку банківські установи мають відповідати найвищим європейським стандартам обслуговування та прибутковості. З огляду на це, пошук напрямів удосконалення системи стратегічного управління персоналом банківських установ України є актуальним напрямом досліджень і обумовлений нагальною необхідністю побудови системного механізму його розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичними дослідженнями та прикладними аспектами розвитку систем стратегічного управління персоналом банківських та фінансових установ займалися низка авторитетних учених та практиків, серед яких: В.Д. Базилевич, В.Г. Балан, Т.В. Білорус, З.С. Варналій,

16. Kierulff Herbert. MIRR: A Better Measure / Herbert Kierulff // *Business Horizons.* – 2008. – Vol. 51. – Pp. 321–329.

17. Kruschwitz L. *Investitionsrechnung* / L. Kruschwitz. – [13 Auflage]. – München: Oldenbourg-Verlag, 2011. – 527 s.

18. Lin S. A. Y. The Modified Internal Rate of Return and Investment Criterion / S. A. Y. Lin // *The Engineering Economist.* – 1976. – Vol. 21 (4). – S. 237–247.

19. Lorie James H. and Savage Leonard J. Three Problems in Rationing Capital / James H. Lorie and Leonard J. Savage // *The Journal of Business.* – 1955. – Vol. 28. – Pp. 229–239.

20. Wright C. A. A Note on "Time and Investment" [Electronic source] / C. A. Wright // *Economica. New Series.* – 1936. – Vol. 3. – No. 12 (Nov.). – Pp. 436–440. – Access mode to a resource: <http://www.jstor.org/stable/2549248>.

Надійшла до редколегії 21.04.14

З.М. Васильченко, В.М. Геєць, І.О. Лютий, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова, Р.В. Пікус, Н.В. Приказюк, А.М. Ряховська, К.І. Старовойт-Білоник, Д.М. Черваньов, М. Шифрін та ін. Наукові розробки зазначених науковців були присвячені теоретичним засадам банківського менеджменту, проблемам нормативного забезпечення стратегічного управління банківською установою, управлінню інвестиційною діяльністю комерційних банків у сучасних вітчизняних реаліях, практичним аспектам менеджменту персоналу банку для забезпечення стійкості бізнесу, систематизації банківської термінології.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Українськими та зарубіжними вченими було зроблено суттєвий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного управління, але наразі особливої актуальності набуває систематизація теоретико-практичних підходів у дослідженні основних проблем, що гальмують стратегічне управління персоналом банківських установ України та визначення пріоритетних напрямів його розвитку, на які першочергово має звернути свою увагу менедж-

мент банківської установи для забезпечення конкурентоспроможності банків України.

Формулювання завдань та цілей статті. Основною метою статті є розробка напрямів удосконалення системи стратегічного управління персоналом банківських установ України. Формулювання мети статті зумовило постановку та вирішення наступних завдань: узагальнення основних елементів та проблем системи стратегічного управління персоналом банківських установ і розробка універсальної системи стратегічного управління персоналом для підвищення ефективності системи стратегічного управління персоналом банківських установ України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суть системи стратегічного управління персоналом банківської установи полягає у забезпеченні досягнення цілей та місії банку за рахунок забезпечення його господарської діяльності необхідними матеріальними ресурсами та персоналом відповідної кваліфікації. Стратегічне управління персоналом складається із системи, що утворює основу механізму функціонування організації.

Основним завданням стратегії управління персоналом є визначення можливих шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема [7]. Ця функція дає змогу значно підвищувати конкурентоспроможність банківської установи за рахунок забезпечення процесу безперервного розвитку своїх працівників та їх компетенцій на основі побудованих стратегічних планів розвитку з використанням можливостей внутрішнього та зовнішнього середовища.

Система стратегічного управління персоналом банківської установи складається з впорядкованих елементів, що є взаємопов'язаними, виконують різні функціональні цілі, є досить самостійними в управлінському процесі та орієнтовані на досягнення стратегічної мети і місії організації; вона обов'язково має закріплювати свої функціональні цілі за конкретними самостійними одиницями, що наявні в її структурі. Це дасть змогу підвищити рівень керованості системи та забезпечить ефективність механізму її функціонування. Наявні інформаційні потоки самої системи необхідно регламентувати у відповідності до розроблених стратегічних цілей та місії банку.

Важливим аспектом забезпечення розвитку системи стратегічного управління персоналом банківської установи є безперервний процес внесення змін у цілі та її розбудову у відповідності до рівня технологічного потенціалу суспільства. Таке динамічне коригування забезпечить системі високий рівень стратегічної гнучкості, надасть їй значної ефективності у процесі взаємодії керованої і керуючої підсистем, а також забезпечить готовність до виконання завдань різного характеру та змісту, що ставить сучасне ринкове середовище під час конкурентної боротьби.

Як зазначається у фаховій літературі, *керуючою системою (суб'єктом)* виступає сукупність органів управління й персоналу управлінської ланки з визначеною специфікою виконуючих функцій, конкретними повноваженнями у своїй діяльності та певним рівнем компетенції [3; 4]. Переважно ця система складається з керівників лінійної ланки, що є відповідальними за розробку програм відтворення і використання персоналу, а також пов'язаних з цим заходів економічного й організаційного характеру.

Керованою системою (об'єктом) виступає сукупність соціально-економічних відносин у банківській установі, що є конкретизованою та носить характер забезпечення процесу відтворення й використання персоналу.

Виходячи з теорії систем, процес стратегічного управління персоналом банківської установи має будуватись на основі комплексної системи, що включає в себе різноманітні елементи роботи з персоналом як у довгостроковій, так і короткостроковій перспективі. Такими основними елементами роботи з персоналом у банківській установі виступають: підбір персоналу; професійне навчання та розвиток; періодичне оцінювання ефективності результатів роботи; коригування кількісних та якісних показників персоналу у відповідності до постановки нових стратегічних завдань і цілей.

Разом з цим, як зазначають фахівці з банківської справи, кожна банківська установа для забезпечення ефективного функціонування своєї господарської діяльності має приділяти значну увагу системі мотивації персоналу, що дає змогу компенсувати витрати інтелектуальних, енергійних та часових ресурсів, що були витрачені персоналом для досягнення поставлених перед ними цілей [1]. Але успішність розвитку цього напрямку тісно пов'язана з вирішенням низки проблем, що мають місце у керуючій системі персоналом банківської установи.

Серед наявних проблем системи стратегічного управління персоналом банківських установ виділимо наступні:

- відсутність у багатьох банківських установах відповідних обсягів фінансування програм розвитку персоналу, що негативно відбивається на підготовці керівників та фахівців;
- у переважній більшості банківських установ рівень матеріальної компенсації за робочий час працівників знаходиться на низькому рівні, що призводить до швидкої плинності персоналу, зниження якості обслуговування клієнтів та скорочення кількості талановитої молоді, що у майбутньому мала б стати основою персоналу банку;
- наявність у банках стратегічного управління персоналом, що базується на безсистемній основі. Мається на увазі недостатня розвиненість системних заходів щодо стимулювання підвищення наукового рівня керівників, оновлення знань про поточні зміни нормативно-правової бази профільної сфери, впровадження програм навчання вільного володіння спеціальними банківськими програмами, іноземними мовами, зміцнення корпоративної солідарності персоналу, розвиток належних ділових якостей та інших організаційних здібностей персоналу банків.

Для підвищення ефективності стратегічного управління банківських установ України розробимо універсальну систему стратегічного управління персоналом, що складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів). Зобразимо систему стратегічного управління персоналом банківської установи з комплексом її підсистем на рис. 1.

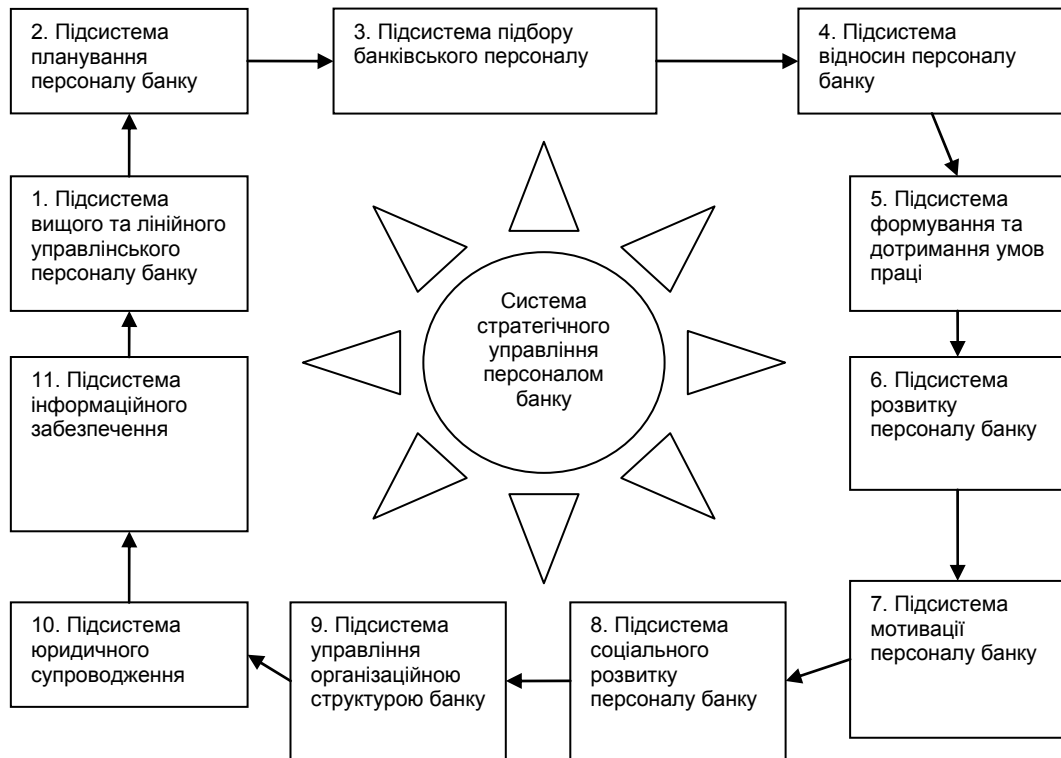


Рис. 1. Система стратегічного управління персоналом банківської установи*

*Джерело: розроблено автором

На рис. 1 наведено склад функціональних підсистем системи стратегічного управління персоналом банківської установи. Наведена система забезпечує безперервний розвиток персоналу організації, що включає у себе основні аспекти балансування кадрового потенціалу персоналу з витратами на персонал. Головною умовою функціонування зазначеної системи є оптимізація рівня витрат на персонал з одночасною максимізацією його якісних характеристик та високої професійності задля розвитку і реалізації поставлених стратегічних задач банківської установи, визначених її стратегічними цілями та місією.

Важливо зазначити, що у великих банківських установах окремі підрозділи виконують різноманітні функції окремої підсистеми, а у малих банківських установах одна підсистема може включати функції декількох інших. Для кращого розуміння цього явища відмітимо, що *підсистема банківської установи* формується з функціональних елементів або організаційних ознак загальної системи стратегічного управління персоналом, є автономною і має спрямування на вирішення загальної мети банківської установи [6].

Система стратегічного управління персоналом банківської установи є багаторівневою відповідно до напрямів її діяльності, тому на рис. 1 нами виділено основні підсистеми, які носять універсальний характер, побудовані у відповідності до основних функцій системи стратегічного управління персоналом та мають наступні характеристики:

1. *Підсистема вищого та лінійного управлінського персоналу банку* – покликана здійснювати управління виробничими підрозділами і загальним стратегічним курсом банківської установи (розробка стратегічних планів та програм, коригування стратегічних цілей та місії, контроль за виконанням стратегії тощо).

2. *Підсистема планування персоналу* – відповідальна за контроль кадрового потенціалу банківської установи, планування набору персоналу, прогнозування кількісних

та якісних потреб у персоналі, формування кадрової політики і стратегічного управління, дослідження кон'юнктури ринку праці, організацію рекламних заходів тощо.

3. *Підсистема підбору банківського персоналу* – планує та здійснює заходи з професійної орієнтації персоналу, формує джерела його пошуку, здійснює оцінювання і підбір, займається організацією співбесід, санкціонує ротацію, переміщення та звільнення у межах потреби визначеної стратегічними пріоритетами банку.

4. *Підсистема відносин персоналу банку* – здійснює управління відносинами між персоналом у банку, у тому числі контроль дотримання етичних норм та субординації вищого і лінійного персоналу, формування та розвиток корпоративної культури, стрес-менеджмент, взаємодію з професійними спілками, розв'язання конфліктних ситуацій, психологічну підтримку персоналу.

5. *Підсистема формування та дотримання умов праці* – забезпечує виконання функції формування нормальних та безпечних умов праці, що включає організацію робочого місця, забезпечення методичною базою технологічного процесу, інструктування і забезпечення умов для виконання техніки безпеки, дотримання графіку робочого часу та екологічних норм і стандартів, організацію заходів з охорони окремих посадових осіб тощо.

6. *Підсистема розвитку персоналу банку* – забезпечує розробку, планування та здійснення заходів щодо підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, стимулювання винахідницької діяльності та заохочення до раціоналізаторських пропозицій, організацію просування по службово-професійній лінії, мотивування до системного розвитку знань, умінь і навичок для відповідності персоналу сучасним досягненням технологічного прогресу.

7. *Підсистема мотивації персоналу банку* – виконує одне з основних управлінських завдань, що полягає у формуванні механізмів та методів морального і матеріального заохочення персоналу до продуктивної та результативної праці, а також отримання особисто-

го задоволення працівника від власних результатів праці; реалізується через механізми нормування, тарифікації та розробки форм участі персоналу в прибутках банківської установи.

8. Підсистема соціального розвитку персоналу банку – несе зобов'язання з забезпечення належного рівня соціально-побутових умов праці та проживання персоналу, що передбачені контрактом, колективним договором і чинним законодавством України; реалізується через забезпечення умов для оздоровлення та відпочинку, гарантії соціального страхування, надання певній категорії працівників службового транспорту, спеціального одягу та корпоративної символіки, можливості проведення занять з фізичної культури та спорту.

9. Підсистема управління організаційною структурою банку – гнучкий елемент, що забезпечує динамічне розширення чи зменшення кількості структурних підрозділів банківської установи для відповідності її сучасним викликам внутрішнього і зовнішнього середовища для підвищення ефективності реалізації стратегічних цілей банку.

10. Підсистема юридичного супроводження – здійснює правове забезпечення процесу стратегічного управління персоналом банківської установи (укладання контрактів та договорів, дотримання прав і гарантій працівників, розв'язання спірних та конфліктних ситуацій у правовій площині, нормативне забезпечення управління персоналом).

11. Підсистема інформаційного забезпечення – здійснює забезпечення аналітичною та операційною інформацією процес стратегічного управління персоналом банківської установи.

Тут варто пригадати висловлювання Мэтта Шифрина, який у своїх дослідженнях зазначає: "Акціонери не головне. Якщо ми вчиняємо правильно по відношенню до членів нашої команди, клієнтів і місцевих громад, тоді – і тільки тоді – акціонери будуть сприймати нас як хороший об'єкт для вкладення капіталу" [8]. Наведена цитата підкреслює важливість системної роботи з персоналом банківської установи та розвитку всіх її підсистем.

Висновки. Представлена архітектоніка системи стратегічного управління персоналом, що складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем може універсально використовуватись вітчизняними банківськими установами для розробки ефективного стратегічного управління організацією. Проте зрозуміло, що проблема не системності забезпечення стратегічного управління персоналом банківських установ не може бути вирішена лише через впровадження та використання розробленого підходу. З реалізацією ефективної системи стратегічного управління персоналом банку пов'язана низка проблем, що аналізувалися раніше, без вирішення яких установа не зможе повністю здійснити заплановані управлінські реформи. На успішність впрова-

дження також впливає багато чинників, що полягають у специфіці кожної банківської установи. Такими специфічними рисами можуть бути: розмір банківської установи, місце розташування, значна соціокультурна відмінність персоналу, обмеженість ресурсної бази, неможливість часткової участі персоналу у розподілі прибутків установи, динамічність функціонування банківської установи, наявність специфічних банківських послуг, що надаються для різних сегментів споживачів, а також динамічність нормативного регулювання центробанку та органів виконавчої і законодавчої влади України.

Основними складовими кадрової стратегії вітчизняних банків мають бути: формування стратегічних орієнтирів кадрової політики банку; розробка професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу; набір, відбір, ротація, атестація персоналу; адаптація до умов професійної діяльності; організація матеріальної та нематеріальної мотивації праці; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації; мотиваційний моніторинг, оцінка результатів праці персоналу; аналіз стану та перспектив розвитку ринку банківських послуг; удосконалення роботи з персоналом; визначення шляхів зростання конкурентоспроможності персоналу банківської установи.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі. У подальших наукових дослідженнях теоретичних і практичних аспектів розвитку систем стратегічного управління персоналом банківських установ варто приділити увагу детальному розгляду взаємозв'язків між елементами її підсистем, що може призвести до використання в управлінському процесі корисної дії синергічних ефектів різного характеру та змісту. Такі ефекти можуть значно посилити конкурентоспроможність банківської установи і забезпечити їй достойну позицію на вітчизняному ринку фінансових послуг.

Список використаних джерел

1. Версаль Н. І. Основи банківського менеджменту: практикум : навч. посіб. / Н. І. Версаль. – К. : Фітосоціоцентр, 2013. – 184 с.
2. Інвестиційна діяльність комерційних банків : [монографія] / Лютий І. О., Пікус Р. В., Приказюк Н. В., Старовойт-Білоник К. І. – Івано-Франківськ : ПВНЗ "Галицька академія", 2010. – 388 с.
3. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.]; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. – К. : Нічлава, 2011. – 624 с.
4. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
5. Про банки і банківську діяльність : Закон України № 2121-III від 07.12.2000 р. (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
6. Словник-довідник банківської термінології / за ред. д.е.н., проф. В. І. Міщенко. – К. : Національний банк України. Центр наукових досліджень. – 2013. – 176 с.
7. Современные подходы к управлению устойчивостью бизнеса : [монографія] / под ред. д.э.н., проф. А. Н. Ряховской. – М. : Финансовый университет, 2012. – 280 с.
8. Шифрин Мэтт. Банк без излишеств / Мэтт Шифрин // FORBES. – 2012. – № 3. – С. 140–144.

Надійшла до редколегії 30.06.14

М. Ситницький, канд. екон. наук, доц.
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко, Киев

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ УКРАИНЫ

Обобщены основные элементы и проблемы системы стратегического управления персоналом банковских учреждений. Предложены направления совершенствования системы стратегического управления персоналом отечественных банковских учреждений на основе разработки универсальной системы стратегического управления персоналом.

Ключевые слова: система стратегического управления персоналом, персонал, банковское учреждение, стратегическое управление, управление персоналом.

M. Sytnytskyi, PhD in Economics, Associate Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv

THE WAYS TO IMPROVE STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF UKRAINIAN BANKS

The main elements and issues of strategic human resource management of banking institutions are summarised. Directions improvement of strategic human resource management of domestic banking institutions through the development of a universal system of strategic human resource management are proposed.

Keywords: strategic human resource management, human resources, bank, strategic management, human resource management.