

УДК 331.215.3: 338.27

*В. В. Красношапка,  
к. т. н., доцент, ФММ, НТУ «КПІ»  
К. К. Захарченко,  
студентка 5 курсу, ФММ, НТУ «КПІ»*

## ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ВПЛИВУ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ НА ПОКАЗНИКИ ПРИБУТКОВОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

*У статті розглядаються питання збільшення прибутковості банківських установ шляхом підвищення ефективності праці в банківській сфері. Запропоновано модель нарахування та виплати заробітної плати у банківській сфері.*

*In the article the issues of ensuring the successful business of the banking institutions by the way of the labour efficiency improvement in banking are reviewed. The model calculation and payment of salaries was developed for banking.*

**Ключові слова:** *прибутковість, показники, банківський персонал, заробітна плата*

**Вступ.** Успіх банківської діяльності залежить від чинників. До них можна віднести фінансові, організаційні, інформаційні, матеріально-технологічні ресурси, особливості економіко-правового поля, інтенсивне використання новітніх технологій тощо. Без ефективного управління чинниками та мобілізації можливостей працівників на досягнення загальної мети діяльності неможливо підвищити ефективність діяльності банківської установи, одержати максимально можливий результат за мінімальних витрат та досягти довгострокових конкурентних переваг на ринку. Аксіомою стає твердження, що рівень розвитку банківської установи значною мірою залежить від її персоналу, який є вирішальним чинником у конкурентній боротьбі. Саме тому в умовах динамічного розвитку банківської сфери, загострення конкуренції за переділ ринку банківського капіталу особливої актуальності набуває проблема забезпечення умов для постійного підвищення ефективності праці банківського персоналу.

Даній проблемі присвячено багато робіт вітчизняних учених, таких як: П.Буряк, М.Григор'єва, О.Гришнова, А.Калина, С.Калініна, Б.Карпінський, Н.Лук'яченко, Н.Єсінова та ін. О.Васюренко, розкриваючи основні компоненти менеджменту банківської діяльності, акцентує увагу на оцінці прибутковості банку. А.Шеремет, Г.Щербаківа, досліджуючи проблеми фінансового аналізу в банках з метою визначення рентабельності банку, серед інших фінансових показників використовують і показники ефективності роботи банківського персоналу. У роботах М.Паладія досліджено взаємозв'язок між досягненням бажаної продуктивності та результативності праці банківського персоналу і мотивацією праці в комерційних банках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що у роботах науковців розглядається питання підвищення ефективності діяльності банківських установ у цілому. В процесі розвитку ринку банківських послуг особливо гостро стоїть проблема утримання конкурентних позицій за мінімальних затрат, що зумовлює необхідність активізації досліджень порушених у статті проблем.

**Постановка задачі.** Метою статті є дослідження показників прибутковості банківських установ та вплив на них витрат на персонал. Методами дослідження було обрано аналіз, синтез, узагальнення, дедукція.

**Результати.** Прибутковість банку – це сумарний позитивний результат його господарсько-фінансової та комерційної діяльності. За рахунок доходів банку покриваються всі його операційні витрати, формується прибуток, обсяг якого визначає рівень дивідендів, зростання капіталу, розвиток пасивних та активних операцій.[10]

Прибутковість банку залежить, насамперед, від оптимальної структури його балансу (активи і пасиви) та від цілеспрямованої роботи банківського персоналу. Важливими умовами забезпечення прибутковості банку є оптимізація структури доходів і витрат, визначення мінімально допустимої процентної маржі, виявлення тенденцій дохідності кредитних операцій, планування мінімальної дохідної маржі для прогнозування орієнтованого рівня процентів за активними та пасивними операціями.

Оскільки оплата праці є найголовнішою складовою непроцентних видачків банку, то продуктивність праці співробітників, яку вимірюють з урахуванням чисельності штату та витрат на його утримання, може свідчити про ефективність роботи самої установи. Однак продуктивність роботи потрібно оцінювати, зважаючи на той факт, що у поточному періоді економія на зарплаті (шляхом її значного зниження або скорочення чисельності працівників) може призвести до погіршення якості й послаблення мотивації до роботи, а з часом — до зниження ефективності діяльності банку.[12]

Ефективність праці - співвідношення між результативністю праці та величиною витрат (у тому числі ступенем раціонального використання ресурсів), що виражається у досягненні максимального ефекту за мінімальних витрат. Ефективність праці є багатоаспектною економічною категорією, кожен з аспектів якої розкриває окремі її сутнісні сторони і виражається у менш місткій категорії. Такими категоріями є продуктивність, якість, результативність праці тощо [2, с. 512].

Продуктивність праці - це найважливіший із показників ефективності трудового процесу, що виражається відношенням виробленої продукції (послуг) до відповідних витрат безпосередньої, живої праці [1, с. 358]. Залежно від того, чим виражені економічні результати у розрахунку ефективності праці (людського капіталу) обсягом продукції (послуг) чи розміром отриманого прибутку розрізняють показники продуктивності праці та прибутковості (рентабельності) праці відповідно [4, с. 241-242]. Загалом, продуктивність праці є найважливішим економічним показником, що служить для визначення плодотворності трудової діяльності працівників - головної продуктивної сили суспільства. Його застосування дає змогу оцінити ефективність праці як окремого працівника, так і колективу підприємства [5, с. 70].

Для всієї банківської системи вивчення проблеми підвищення продуктивності праці має важливе значення. Передумовою успішності є правильний вибір показників продуктивності праці в банківській сфері. Адже не можна керувати економічною діяльністю, не маючи показників продуктивності праці, і не можна контролювати її, не маючи критеріїв для її вимірювання [7].

Враховуючи той факт, що на ефективність та продуктивність праці в банку впливає безліч факторів, існують різні підходи до її вимірювання. Так, ефективність та продуктивність праці в банківській сфері визначають: як величину активів на одного працівника, обсяг прибутку чи доходу на одного працівника, узагальнюючий показник продуктивності праці в банківській сфері, який включає: навантаження працівників, показники прибутку і обсягу активів на одного працівника [15].

На сьогоднішній день не існує установленого методу оцінки продуктивності праці в банківській сфері. Це пов'язано з тим, що комерційний банк є багатофункціональним фінансовим інститутом, діяльність якого передбачає висококваліфіковану інтелектуальну працю. Специфіка банківської діяльності диктує нові вимоги до оцінки результативності трудової діяльності і зумовлює використання більш загальної категорії, такої як ефективність праці. При цьому продуктивність праці розглядається як один із локальних показників глобальної системи показників ефективності праці.

Банківська сфера використовує манеру роботи, в основі якої лежить постійний пошук нових можливостей, уміння залучати їх та використовувати ресурси з різних джерел, для підвищення ефективності й одержання максимально можливого результату за мінімальних витрат. Для отримання нейтральних даних стосовно ефективності праці можна визначати її на базі набору взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих показників, які описують результативність та якість праці, витрати, пов'язані з їх досягненням:

- прибутковість активів,
- рентабельність витрат,
- продуктивність праці,

- рентабельність витрат на персонал,
- обсяг активів на одного працівника
- ефективність використання ресурсної бази.

Таблиця 1. Показники та їх нормативні значення

№ з/п	Показник	Умовне позначення	Нормативне значення
1	Прибутковість активів	П1	≥ 0,94%
2	Рентабельність витрат	П2	≥ 16,76%
3	Продуктивність праці	П3	≥ 18 589 грн
4	Рентабельність витрат на персонал	П4	≥ 71,7 грн
5	Активи на одного працівника	П5	≥ 1 802 024,4 грн
6	Ефективність використання ресурсної бази	П6	≥ 94,49%

Прибутковість активів - співвідношення прибутку до активів банку. Характеризує здатність банку забезпечити найбільшу віддачу активів, їх прибутковість. Двома найважливішими показниками прибутковості банку є показники:

1) ROA — прибутковість активів банку:

$$a. ROA_1 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середні загальні активи}} - \text{використовується для оцінки діяльності керівництва банку}$$

$$b. ROA_2 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Робочі активи}} - \text{використовується так як не всі активи банку дають дохід.}$$

Зіставлення між собою представлених показників дає можливість виявити невикористані резерви підвищення прибутковості активів та дає можливість збільшити рентабельність шляхом скорочення активів, що не приносять доходу. Рівність цих показників неможлива через обов'язкові резерви банку. На практиці вважається, якщо показник прибутковості активів перевищує 1 %, то банк працює рентабельно.

Рентабельність витрат характеризує рівень віддачі витрат банку й оцінює суму прибутку, що припадає на одиницю витрат - тобто відображає рівень результативності і економічності витрат банку. Визначається як співвідношення прибутку до витрат.

Рентабельність капіталу підприємства може розраховуватися стосовно сукупного капіталу, авансованого в діяльність підприємства, або окремих його складових:

рентабельність сукупного капіталу (P<sub>ск</sub>):

$$P_{ск} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна валюта балансу}} * 100\%$$

рентабельність власного капіталу (P<sub>вк</sub>)

$$P_{вк} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічний власний капітал}} * 100\%$$

рентабельність чистого оборотного капіталу (P<sub>чок</sub>)

$$P_{вк} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічний чистий оборотний капітал}} * 100\%$$

Продуктивність праці - співвідношення прибутку до кількості працюючих. Показник найповніше відображає ефективність роботи банку в цілому та продуктивність праці банківського персоналу.

$$ПП = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Середньоспискова чисельність виробничого персоналу}}$$

Рентабельність витрат на персонал характеризує окупність витрат банку на утримання персоналу та показує чистий ефект від рішень щодо мотивації праці працівників. Визначається як співвідношення прибутку до витрат на утримання персоналу.

$$P_{вп} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Витрати на персонал}}$$

Обсяг активів на одного працівника - співвідношення активів до кількості працюючих. Характеризує завантаження працівників і відповідно їх продуктивність праці.

Ефективність використання ресурсної бази розраховується як співвідношення доходних активів до зобов'язань банку. Відображає ступінь використання банком у господарському обороті зобов'язань банку. Вважається, що банк ефективно використовує сукупні зобов'язання, якщо показник становить не менше 75-80%.

Обсяги активів та зобов'язань банку та деякі показники його діяльності, коливаються протягом року. В наслідок цього при розрахунках доцільно використовувати їх середні значення за період.

Для комплексної оцінки ефективності праці не достатньо аналізу окремих показників, так як вони дають можливість отримати оцінку діяльності з позиції конкретного показника. Для узагальнення результату аналізу ефективності праці, оптимального використання ресурсів у процесі досягнення відповідного рівня ефективності праці, отримання комплексної оцінки та проведення порівняльної характеристики з іншими банками доцільно визначити інтегральний показник ефективності праці персоналу банківських установ. Для розрахунку інтегрального показника автор пропонує таку формулу[13]:

$$E = \sum_{i=1}^n \frac{P_i}{N_i}$$

де E - інтегральний показник ефективності праці (де n - кількість показників); P<sub>i</sub> - фактичне значення i-го показника; N<sub>i</sub> - нормативне значення i-го показника.

Для розрахунку інтегрального показника всі показники мають бути невід'ємними і однонаправленими, тобто їх зростання означає покращання ефективності праці.

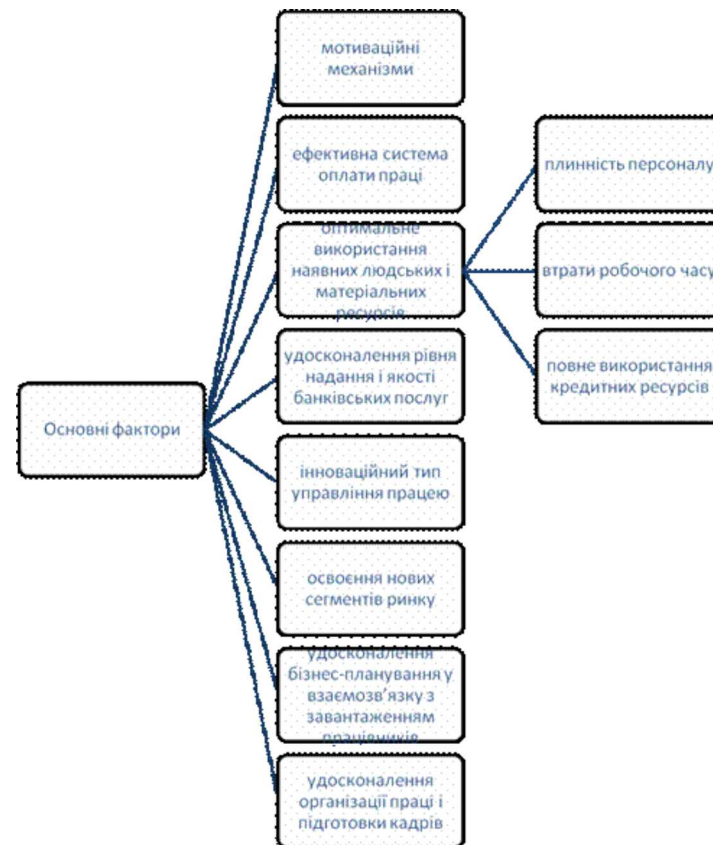


Рис.1. Основні фактори, що впливають на ефективність праці в банківській сфері

Провідним напрямом стратегії управління банківським персоналом є забезпечення ефективності мотивації праці - досягнення такої сили трудової мотивації та результативності праці, яка відповідає реалізації економічних і соціальних цілей комерційного банку та особистих цілей працівників. Ефективність трудової мотивації має досягатися завдяки регулюючим функціям мотиваційного механізму, який повинен бути невід'ємною складовою системи управління комерційним банком [19].

Система мотивації персоналу банку є ключовим фактором підвищення ефективності праці. На сучасному етапі розвитку банківської системи впровадження дієвої системи оплати праці дає змогу докорінно змінити організацію - підвищити її ефективність, конкурентоспроможність та прибутковість діяльності. Заробітна плата є основною частиною витрат для банку. Система оплати праці складається з: основна заробітна плата (фіксована оплата) - залежить від результатів діяльності за звітний рік (прибуток на 1 працівника) та додаткова заробітна плата (змінна оплата) - залежить від результатів діяльності в поточному році (виконання норми прибутку). Для підвищення ефективності праці може стати система оплати праці, яка базуватиметься на змішаній та прямій залежності від прибутку банку. З цією метою розроблена динамічна модель заробітної плати, яка об'єднує основну та додаткову заробітну плату, зорієнтовані на пряму та опосередковану залежність від результату роботи банку.



Рис.2. Основні вимоги функціонування моделі

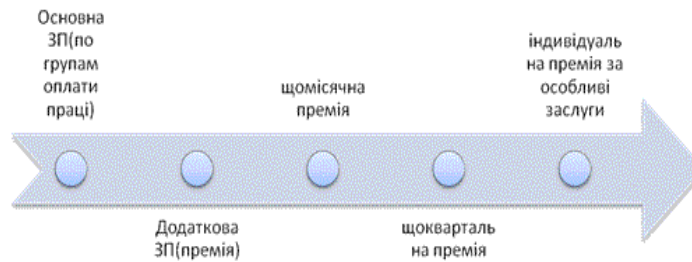


Рис. 3. Додаткові умови функціонування моделі

Основна заробітна плата визначається за групами оплати праці, які сформовані залежно від прибутку на одного працівника.

Додаткова заробітна плата. Встановлюється у вигляді щомісячної та щоквартальної додаткової зарплати (премії).

Щомісячна премія - формується у вигляді відсотка від прибутку філії.

Щоквартальна премія - формується у вигляді відсотка від приросту прибутку порівняно з минулим роком.

Індивідуальна премія за особливі заслуги. Встановлюється у вигляді відсотка від додаткового доходу, отриманого банком в результаті дій працівника - залучення нового пріоритетного клієнта, стягнення простроченої заборгованості тощо.

Відсоток від обсягу прибутку визначається щомісячно, відсоток від приросту прибутку порівняно з минулим роком - щоквартально і затверджуються рішенням Правління банку. Відсоток по окремих філіях може відрізнятися від загальноприйнятого залежно від: якості активів, виконання бізнес-плану, рівня забезпеченості власними ресурсами, частки банку в регіоні тощо. Філії, які допустили прострочену заборгованість як за кредитами, так і за відсотками, додаткову заробітну плату не отримують.

Також здійснюється розподіл додаткової заробітної плати з урахуванням коефіцієнтів участі працівників у формуванні прибутку банку. Коефіцієнти участі розраховуються за категоріями працюючих (кредитні працівники, операціоністи, бухгалтери, працівники комп'ютерних підрозділів тощо) і враховують вклад працівника у формування прибутку банку, ефективність праці тощо.

Таким чином, представлена модель не обмежує величину заробітної плати максимальними межами та залежить від обсягу прибутку. Критерій нарахування заробітної плати, має кількісний вимір, є чітким та зрозумілим. У такому вигляді він націлює всі філії банку та їх структурні підрозділи на досягнення найвищих фінансових результатів.

При відповідному заохоченні працівники будуть виконувати відповідні роботи старанніше та ефективніше. Так, як банки – це сфера обслуговування, здебільшого прибуток безпосередньо залежить від ступеня задоволення обслуговування клієнтів. Тому можна провести пряму залежність між мотивацією працівників у вигляді премій та показниками прибутковості банку. Чим більше установа виділить витрат на виплату бонусів з прибутку в поточному періоді, тим більший прибуток банк отримає в наступному.

**Висновки.** В банківській сфері не існує єдиного загальноприйнятого підходу щодо збільшення ефективності діяльності. Враховуючи те, що банківська сфера пов'язана з динамізмом та складністю банківських процесів, інтелектуальністю та високим рівнем внутрішньобанківської спеціалізації, то існує багато різноманітних факторів, які впливають на її ефективність. Специфіка банківської діяльності вимагає нових, нетрадиційних підходів до оцінки ефективності праці в банку. З цією метою запропоновано новий підхід до збільшення прибутку установи шляхом збільшення витрат на мотивацію персоналу.

На сучасному етапі розвитку банківської системи України вплив людського фактора на ефективність банківської установи є визначальним, тому базовою філософією керівництва має стати принцип: головний капітал банку - це люди і тому їх праця має оцінюватися належним чином. Матеріальне стимулювання є і залишається вагомим фактором підвищення ефективності праці. Для забезпечення успішної діяльності та процвітання банківської установи не достатньо мати висококваліфікованих працівників, необхідно організувати їх працю таким чином, щоб кожен з них прикладав максимум зусиль для досягнення найвищої прибутковості банку. Динамічна модель оплати праці банківських працівників у банку є потужним інструментом підвищення показників прибутковості. Такий підхід забезпечує концентрацію зусиль філії банку на досягнення найвищих фінансових результатів та стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці банківського персоналу.

#### Список використаних джерел

- Гришнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Підручник. - К.: Знання, 2004. - 535 с.
- Економічна енциклопедія: У 3 т. - Т. 1. / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. - К.: Видавн. центр "Академія", 2001. - 864 с.
- Калина А.В. Менеджмент продуктивності: Навч. посіб. / А.В.Калина, С.П.Калініна, Н.Д.Лук'яченко. - К.: МАУП, 2005. - 232 с.
- Сінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2004. - 432 с.
- Буряк П.Ю. Економіка праці й соціально-економічні відносини: Навч. посіб. / П.Ю.Буряк, Б.А.Карпінський, М.І.Григор'єва. - К.: Центр навч. л-ри, 2004. - 440 с.
- Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. Н. Макаровой: Учеб. пособие. - М.: Издат. дом "Вильямс", 2001. - 272 с.
- Drucker Peter. From Loggerenberg van B.J. Proceedings of Business Week Conference on Productivity - October 1-2, 1981. N.Y.: Business Week. - 1981.
- Владимирова Е. Банки стали менее рачительными // Экономика и время. - 2003. - № 30 (467). - <http://ev.spb.ru/art.php3?newsid=15324>
- Киртовская М. Прибыль есть, не хватает эффективности // Бизнес & Балтия. - 2004. - № 28 (2407). - <http://www.bb.lv/index.php?p=1&i=2618&s=6&a=99640>
- Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. - К.: Видав. центр "Академія", 2001. - 320 с.
- Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посіб. / С.М.Козьменко, Ф.І.Шпиг, І.В.Волошко. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. - 734 с.
- Аналіз банківської діяльності: Підручник / А.М.Герасимович, М.Д.Алексєєнко, І.М.Парасій-Вергуненко, А.М.Арістова, В.С.Білошапка та ін.; за ред. А.М. Герасимовича. - К.: КНЕУ, 2003. - 599 с.
- Шеремет А.Д. Финансовый анализ в коммерческом банке / А.Д.Шеремет, Г.Н.Щербакова. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 256 с.
- Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз банківської діяльності: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни. - К.: КНЕУ, 2003. - 347 с.
- Кравченко О.М. Деякі аспекти продуктивності праці банківського персоналу // 36. наук. пр. НАДУ. - К.: Вид-во НАДУ, 2005. - № 2. - С. 200-214.
- Банківський менеджмент: Підручник / О.А.Кириченко, В.І.Міщенко, В.П.Щербань, Я.П.Яценюк, І.В.Гіленко та ін.; За ред. О.А.Кириченка, В.І.Міщенка. - К.: Знання, 2005. - 831 с.
- Структура активів, зобов'язань, власного капіталу та фінансові результати діяльності банків України за станом на 01.01.2006р. // Вісн. Нац. банку України. - 2006. - № 3. - С. 40-67.
- Веб-сайт Державної установи "Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України" при Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку // [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)
- Ефективність мотивації праці банківського персоналу: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.09.01 [Електронний ресурс] / М.В.Паладій; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. - К., 1999. - 19 с. - <http://www.nbu.gov.ua/arg/1999/99pmpvbp.zip>
- Матвієнко П.В. Мотивація як фактор підвищення ефективності банківської діяльності // Статистика України. - 2006. - № 4. - С. 83-88.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"