

УДК 336.719

DOI:10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-82-89

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТУВАННЯ В БАНКІВСЬКИЙ ПЕРСОНАЛ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сергєєва О.С., кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-5523-3894

***Анотація.** У статті висвітлені практичні аспекти впливу діяльності персоналу та визначено, що інвестиції в персонал позитивно впливають на діяльність банків в цілому. Кількісні результати навчання і розвитку працівників забезпечують переважно короткостроковий економічний ефект, тоді як якісні, створюють підґрунтя для майбутнього підвищення іміджу банку, його фінансової стійкості та конкурентоспроможності. За результатами проведеної оцінки впливу інвестування в банківський персонал зазначено, що внаслідок створення сприятливої корпоративної культури; формування ефективної системи матеріальних та нематеріальних стимулів персоналу банку; інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації персоналу є приводом до очікування збільшення чистого прибутку банківської системи України.*

***Ключові слова:** стійкість банків, ефект, персонал, інвестиції, оцінка.*

EFFICIENCY EVALUATION OF INVESTMENT IN BANKING STAFF UNDER MODERN CONDITIONS

Sergeeva Elena, PhD (Economics), Associate Professor, Odessa National University of Economics, Odessa, Ukraine
e-mail: lenasergeeva2007@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-5523-3894

***Abstract.** Introduction. Modern world realities show that the intellectualization of production processes, which involves high qualification of staff and constant professional development, is one of the most important global processes. Accordingly, the priority of the banking system in Ukraine at present should be the accumulation of qualification potential. Purpose. The operating environment in which Ukrainian banks operate is unstable and volatile, and the ability to generate cash flows with the necessary quantitative and qualitative parameters is limited. Insuring efficiency and financial stability requires special attention to the formation of highly-qualified staff, as investing in the advanced training of the banking employees the management is not primarily interested in the impact of educational programs on them, but in the profits they will bring to the bank in the future. Results. An important reserve for improving the efficiency of investments in the banking staff development is maximizing the results of their implementation. The effectiveness of any activities that improve knowledge primarily depends on the nature, features and intensity of training programs and staff daily activities. These aspects can be reflected in both quantitative and qualitative changes, in particular, increasing banking products sales, reducing staff turnover, improving the bank image, customers satisfaction and overall profits growth of the banking institution. Quantitative results of employees training and development provide mainly short-term economic effect, while qualitative ones create the basis for future improvement of the bank image,*

its financial stability and competitiveness. Conclusions. According to the results of the evaluation of the impact of investment in banking staff, it is defined that there is a reason to expect an increase in the net profit of the banking system in Ukraine due to the creation of positive corporate culture, formation of the effective system of tangible and intangible incentives for banking staff, investment in staff training and development.

Key words: banks stability, effect, staff, investments, evaluation.

JEL Classification: B21, C00, D03, G34.

Постановка проблеми. Сучасні світові реалії свідчать, що інтелектуалізація виробничих процесів, яка передбачає високу кваліфікацію працівників та постійне її підвищення сьогодні є одним із найбільш значущих глобальних процесів. Відповідно, пріоритетом української економічної стратегії сьогодні має стати накопичення кваліфікаційного потенціалу, що відбувається, перш за все, шляхом безперервного розвитку персоналу організацій. Саме інвестиції у розвиток банківського персоналу впливає на збільшення продуктивності, подолання кризових явищ та досягнення високих темпів економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питання оцінки ефективності інвестування в банківський персонал приділяють значну увагу науковці та практики банківської галузі. Великий внесок у дослідженні визначення ефективності інвестування в банківський персонал зробили наступні вітчизняні науковці: М. Зверяков, В. Коваленко, О. Сергеева [1], В. Москаленко [2], О. Захарова [3], О. Чумаченко О., С. Фільчак. Більшість економічних праць зорієнтована на дослідженні загальних понять щодо впливу якості персоналу на банківський сектор країни.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас подальшого детального аналізу потребує комплексне дослідження впливу інвестицій в персонал на діяльність банку з метою виявлення найбільш суттєвих проблем і визначення конкретних напрямів та пропозицій щодо проведення ефективних заходів в навчанні та підвищенні кваліфікації банківського персоналу

Мета дослідження є обґрунтування теоретичних аспектів щодо впливу персоналу на діяльність банків та формулювання рекомендацій щодо ефективності інвестування в банківський персонал.

Основний матеріал. Забезпечення стійкості банків в умовах нестабільності є одним з найбільш важливих структурних компонентів системи банківського менеджменту, оскільки на реалізацію місії банків відносно досягнення стійкого і стабільного кон'юнктурного розвитку значною мірою впливає саме ефективна інфраструктура управління банківським персоналом [1].

Операційне середовище, в якому функціонують банки України, є нестійким та мінливим, а можливості формування грошових потоків з необхідними кількісними та якісними параметрами обмежені, забезпечення ефективності діяльності та фінансової стійкості вимагає особливої уваги до формування якісного кадрового забезпечення, оскільки інвестуючи кошти у навчання банківського персоналу, керівництво перш за все цікавить не вплив освітніх програм на слухачів, а прибуток, який вони надалі принесуть банку в цілому. Важливим етапом проведення навчальних заходів з розвитку банківського персоналу є процес визначення ефективності здійснених інвестицій. У випадку інвестування в банківський персонал мінімізація витрат є недоцільною, оскільки налагодження процесу безперервного навчання в організації неможливо забезпечити без необхідної кількості вкладень. Доцільніше говорити не про мінімізацію витрат, а про їх оптимізацію. Іншим важливим резервом підвищення ефективності інвестицій у розвиток банківського персоналу є максимізація результатів від їх здійснення.

Результативність будь-яких заходів, що розвивають, перш за все залежить від характеру, особливостей та інтенсивності навчальних програм і повсякденної діяльності персоналу. Вона може відбиватися як кількісними, так і якісними змінами, зокрема, зростанням обсягу продажу банківських продуктів, приростом прибутку банківської установи, зменшенням плинності кадрів, зростанням іміджу банку та міри задоволення клієнтів і т. ін.

Якщо узагальнити показники ефекту від інвестицій в банківський персонал, то їх можливо поділити на кількісні та якісні: до кількісних показників можливо віднести наступні: приріст загального обсягу продажів, скорочення часу проходження бізнес-процедур та технологічних процесів, зменшення кількості помилок, скорочення часу заповнення вакансій, зменшення плинності кадрів, збільшення кількості поданих раціоналізаторських пропозицій, збільшення кількості впроваджених раціоналізаторських пропозицій, збільшення частки ринку та зростання прибутку. До якісних можемо віднести: підвищення якості праці персоналу, зростання іміджу банку, покращення психологічного клімату в колективі, підвищення рівня трудової мотивації персоналу, зростання міри задоволення клієнтів, розвиток корпоративної культури в банку.

Варто зауважити, що важливими є не лише ті результати навчання, що втілюються у прирості конкретних кількісних показників (продуктивності праці, обсягів реалізації банківських продуктів) та безпосередньо призводять до зростання прибутку банку. Кількісні результати навчання і розвитку працівників забезпечують переважно короткостроковий економічний ефект, тоді як якісні створюють підґрунтя для майбутнього підвищення іміджу банку, його фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Одним із найрезультативніших методів оцінки віддачі від інвестицій у розвиток банківського персоналу є модель Д. Кірпатріка. Вона містить кілька рівнів, кожен з яких вимагає більш вищих методів оцінки [2].

На першому рівні здійснюється оцінка реакції персоналу на пройдену освітню програму. Проводиться збір і аналіз інформації про задоволеність (або ж незадоволеність) учасників навчання. З метою збору такої інформації використовуються стандартизовані анкети, які уточнюють ступінь корисності отриманих знань та навичок для повсякденної роботи. Такі відомості мають дуже важливе значення, оскільки працівники, які незадоволені отриманими знаннями та навичками, не будуть застосовувати їх у подальшій роботі.

Другий рівень передбачає застосування специфічного методу вимірювання знань, який дозволяє кількісно (в балах) оцінити зміни у кваліфікації працівника. Метою даного методу є виявлення співробітників, які готові до використання тих чи інших умінь, отриманих в процесі навчання. Для цього застосовується теоретична перевірка або ж симуляція у вигляді тестів. На даному етапі контролюються такі показники як активність учасника, доступність викладу матеріалу, його компетентність, мотивація та інші.

Третій рівень – «демонстрація навичок на практиці» – проводиться двома способами. Перший – передбачає застосування тестів, симуляцій та інших методів оцінювання персоналу з метою порівняння практичних умінь до і після навчання. При цьому отримані результати завжди виражаються кількісно, наприклад, зменшення кількості помилок, підвищення продуктивності праці та ін.

За допомогою другого способу здійснюється оцінка неочевидних результатів, таких як синергія у прийнятті рішень, підвищення творчої активності тощо.

Таким чином, отримані результати вважають неочевидними, оскільки вони проявляються не відразу, проте здійснюють вагомий вплив на роботу банківського працівника.

У зарубіжних компаніях досить широко застосовується модель «Таксономія Блюма», яка дає можливість не лише оцінити ефективність навчальних програм, а й сконструювати базу для їх подальшого створення. Модель «Таксономія Блюма» складається із трьох частин – сфер, що переплітаються між собою та представляють знання (когнітивна сфера), цінності (емоційна сфера) та навички (психомоторна сфера) персоналу [3].

Кожна із трьох сфер містить в собі категорії, що показує послідовні рівні розвитку працівників у процесі їх навчання, розміщені у чіткій послідовності на основі критерію зростання складності.

Таблиця 1

Категорії моделі оцінки ефективності навчання персоналу «Таксономія Блюма»

Когнітивна сфера (знання)	Емоційна сфера (цінності)	Психомоторна сфера (практичні навички)
1. Сприйняття інформації	1. Усвідомлення	1. Імітація (копіювання)
2. Розуміння	2. Відповідь (реакція)	2. Управління
3. Використання на практиці	3. Оцінка цінності (розуміння та дія)	3. Розвиток точності та чіткості
4. Аналіз інформації (її структури, елементів)	4. Організація особистої системи цінностей	4. Комбінування та інтеграція схожих навичок
5. Синтез	5. Засвоєння системи цінностей (адаптація поведінки)	5. Натуралізація (доведення до автоматизму, експертне знання)
6. Оцінка (порівняння)		

Джерело: систематизовано автором з використанням [3, с.228]

Отже, на нашу думку, система ефективного розвитку банківського персоналу повинна враховувати усі сфери представленої моделі, з метою одночасного розвитку знань, інтелекту та цінностей працівників, а також можливостей застосування на практиці отриманих умінь та навичок.

Проаналізувавши вищенаведені моделі оцінки ефективності розвитку персоналу, можна зробити висновок, що всі вони базуються на виявленні та врахуванні психологічних особливостей працівників з метою максимізації ефекту від реалізації навчальних проєктів.

Сьогодні в сучасній банківській практиці для вимірювання реакції працівників на навчальні заходи використовують наступні методи: спостереження, інтерв'ю, анкетування, тестування тощо.

Ряд теоретиків та практиків у сфері розвитку персоналу організації з метою оцінки ефективності навчальних заходів пропонують використовувати метод контрольних груп. Для прикладу, на етапі підготовки проєкту розвитку персоналу набирається група працівників та випадковим методом ділиться на дві рівні частини, одна з яких проходить навчання, а інша – ні. Після завершення навчання проводиться тестування та порівняння його результатів для обох груп з метою визначення ступеня покращення знань, умінь та навичок працівників, що брали участь у заходах з розвитку персоналу.

Рівень відповідності отриманих в результаті навчання знань та умінь попередньо визначеним цілям розвитку банківського персоналу можна обчислити, використовуючи наступну методіку. Згідно з окресленими цілями навчання формуються п'ять критеріїв, які необхідно проранжувати в порядку спадання їх важливості, присвоїти їм вагу та оцінити

ступінь виконання критерію, поставивши відповідну оцінку. Питома вага критерію визначається експертним шляхом, оцінка виставляється у розрахунку від одного до десяти балів (табл. 2).

Слід зазначити, що наведені критерії є дуже узагальненими. На практиці, при оцінюванні ефективності конкретного заходу з розвитку банківського персоналу визначення критеріїв передбачає конкретизацію у їх формулюванні, відповідно до поставленої мети навчання.

На основі даних таблиці 2 можна визначити коефіцієнт адекватності навчання поставленим цілям:

$$K_{\text{адекв.}} = \frac{\sum_{i=1}^n l_i \cdot w_i}{\sum_{i=1}^n w_i \cdot b} \quad (1)$$

де b – максимальна кількість балів, яку можна отримати за кожним критерієм ($b = 10$).

Даний коефіцієнт визначає ступінь засвоєння знань, умінь, навичок та рівень виконання вимог, які ставилися перед працівниками банку до проходження ними навчання.

Наступний етап оцінки ефективності заходів, що розвивають, передбачається визначення рівня впливу результатів навчання на діяльність банку в цілому. У такому випадку, підлягають порівнянню показники (до і після навчання), що були визначені на етапі оцінки необхідності проведення навчання і на покращення яких були спрямовані реалізовані навчальні заходи (обсяг реалізації банківських продуктів, рівень продуктивності праці, ступінь задоволення клієнтів банком та ін.).

Таблиця 2

Критерії, що використовуються для визначення коефіцієнту адекватності навчання поставленим цілям

№ критерію (i)	Назва критерію ¹	Вага (w _i)	Оцінка (кількість балів) (l _i)
1.	Рівень розв'язання поставленої проблеми	0,3	
2.	Рівень отримання необхідних знань та вмінь	0,25	
3.	Можливість генерації нових ідей з певних питань чи напрямків	0,2	
4.	Вміння працювати в команді	0,15	
5.	Рівень задоволення працівників процесом навчання	0,1	

Джерело: систематизовано автором з використанням [4]

На останньому етапі здійснюється оцінка віддачі від інвестицій, що були спрямовані на реалізацію проекту з розвитку банківського персоналу. З метою отримання максимально перевірених даних необхідно ізолювати результати навчання від можливого впливу будь-яких інших факторів. Показники, що визначаються на даному етапі повинні відбивати

залежність зміни прибутку банку від змін у поведінці працівників, які були викликані реалізованими навчальними заходами. З цією метою можна використати показник Дж. Філіпса ROI [5] або ж показник чистої теперішньої (дисконтованої) вартості, скорегований на розмір коефіцієнта адекватності ($k_{адекв}$).

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t - COF_t}{(1+r)^t} \times k_{адекв} \quad (2)$$

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити висновок, що оцінка ефективності навчання банківських працівників є однією із найважливіших складових будь-якого проекту розвитку персоналу. Результативна її реалізація дозволить визначити місце розвитку персоналу у процесі розвитку організації та, при необхідності, скорегувати зміст і напрямок процесів навчання працівників.

Для визначення впливу ефективності інвестицій у банківський персонал, проаналізуємо фінансовий результат у вигляді прибутку або збитку після оподаткування банків України за період з 01.01.2016 р по 01.06.2020 р (рис. 1).

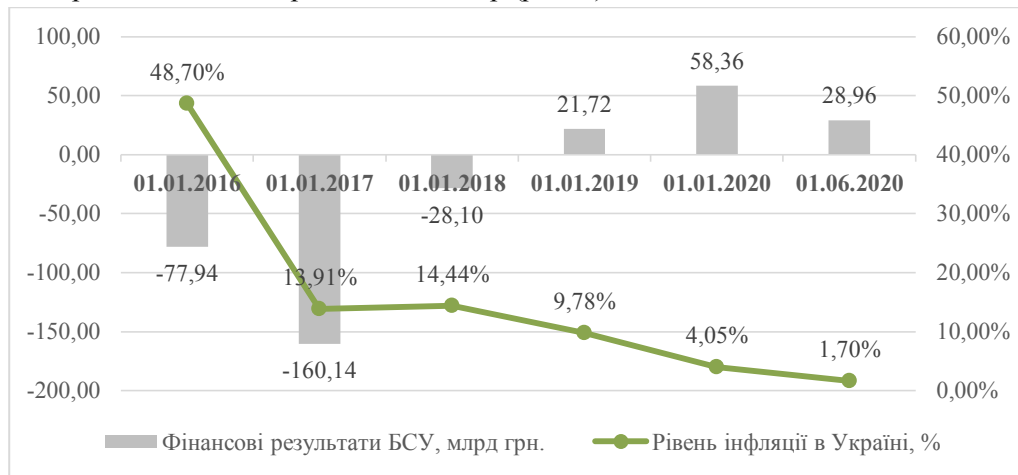


Рис. 1 Динаміка фінансових результатів БСУ та рівня інфляції в Україні за період з 01.01.2016 р по 01.06.2020 р, в млрд грн та %.

Джерело: систематизовано автором з використанням наукових джерел [6]

Як видно з рис. 1, станом на 01.01.2016 р, 01.01.2017 р та 01.01.2018 р БСУ зазнала збитків у розмірі 77,94 млрд грн, 160,14 млрд грн та 28,10 млрд грн, відповідно. А ось за останні 2 роки БСУ вдалось виходити на позитивний фінансовий результат – прибуток у розмірі 21,72 млрд грн та 58,36 млрд грн. Також необхідно звернути увагу й на те, що за перше півріччя 2020 року був зафіксований прибуток у розмірі 28,96 млрд грн, що більше на 7,24 млрд грн, ніж річний прибуток станом на 01.01.2019 р. Така тенденція до збільшення прибутку БСУ є безперечно позитивною. Отже, можливо зазначити, що комерційними вигодами від здійснення заходів з розвитку банківського персоналу можна вважати прибутковість всієї банківської системи взагалі.

Таким чином, зроблені розрахунки підтверджують необхідність постійно здійснювати інвестування у заходи з розвитку банківського персоналу.

Наступним, вважаємо дослідити підходи щодо організації навчання банківського персоналу, як використовуються в сучасній банківській практиці (табл. 3).

Як бачимо з таблиці 3, найкращим та найефективнішим є суцільне навчання банківського персоналу, проте воно потребує значних обсягів фінансових ресурсів, які, на думку

багатьох керівників українських банків, є зайвими, але на сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні інвестування заходів з розвитку банківського персоналу є пріоритетним завданням для абсолютної більшості учасників фінансового ринку.

Таблиця 3

Підходи щодо організації навчання банківського персоналу,
які використовуються в сучасній банківській практиці

Назва підходу	Характерні ознаки підходу	Недоліки підходу
Навчання управлінського рівня	Фінансування навчання лише управлінців та провідних кадрів банку	Не завжди відбувається процес передачі досвіду від управлінських ланок до рядових працівників, що призводить до обмеженого використання отриманих знань
Суцільне навчання персоналу	Залучення до заходів з розвитку персоналу усіх працівників	Необхідність значного обсягу фінансових ресурсів
Використання фахівців зі спеціальності	Залучення банківською установою висококваліфікованих працівників, що самостійно підтримують свою кваліфікацію	Проблеми із пошуком висококваліфікованих фахівців
	Використання непрофесійних фахівців	Висока плинність кадрів та погіршення якості праці
Підготовка персоналу безпосередньо у процесі роботи	Нові працівники відразу приступають до виконання своїх обов'язків та поступово набувають необхідних знань, вмінь та навичок на робочих місцях під керівництвом досвідчених колег	Відсутність педагогічних навичок у працівників, які здійснюють інструктаж або ж їх небажання проводити навчання нових кадрів.
Навчання банківського персоналу «за необхідністю»	Періодичне навчання окремих груп персоналу певним знанням та вмінням, під впливом вимог мінливого ринкового середовища	Навчання відбувається спонтанно та хаотично і лише у тих випадках, коли це є життєво необхідним для компанії

Слід зазначити, що основними чинниками, що стримують збільшення витрат на розвиток банківського персоналу в Україні, на нашу думку є: недооцінка багатьма керівниками (роботодавцями) ролі та значення професійного навчання персоналу у забезпеченні ефективної діяльності банківської установи; недостатні обсяги фінансових ресурсів вітчизняних банківських установ, що не дозволяють достатньою мірою здійснювати витрати на навчання; постійне зростання цін на освітні послуги; недосконалість сучасних технологій в банках.

Поряд із чинниками, які стримують вкладання коштів у розвиток персоналу, діють протилежні чинники, що підтверджують необхідність безперервного підвищення якості банківських фахівців, а саме: впровадження нових технологій, збільшення комунікаційних можливостей, які змінюють характер та структуру виробництва і сервісу; кардинальні змі-

ни попиту та поведінки споживачів в умовах банківської конкуренції; формування сучасних концепцій корпоративного управління.

Висновки. Підсумовуючи вищесказане можна зробити висновок, що у відносинах банку з персоналом, необхідно передбачати наступні заходи: створення сприятливої корпоративної культури; формування ефективної системи матеріальних та нематеріальних стимулів персоналу банку; інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації персоналу; надання якісних та конкурентоздатних послуг клієнтам, професійне обслуговування, тісна взаємодія з акціонерами, забезпечення високої якості корпоративного управління; належне управління фінансовими та нефінансовими ризиками; дотримання правил сумлінної конкуренції, виконання зобов'язань по всім договорам вчасно і в повному обсязі. Така позитивна тенденція оновить банківський сектор України, що призведе до його прибутковості та ефективності.

Список літератури:

1. Зверяков, М. І., Коваленко В.В., Сергеева О.С. Управління фінансовою стійкістю банків. К. Центр навчальної літератури, 2016. 520 с.
2. Москаленко, В. О. Основні складові ефективною системи навчання на підприємстві в сучасних умовах . Наукові праці НУХТ. 2011. № 41. С. 29-32.
3. Теорії навчання. Модель Д. Колба. Таксономія Блум. URL: <https://thelib.info/psihologiya/837373-teorii-navchannya-model-dkolba-taksonomiya-bluma/>
4. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2014. 378 с.
5. Чумаченко О., Фільчак С. Компаративний аналіз моделей оцінки ефективності розвитку персоналу. URL: <http://skhid.kubg.edu.ua/article/view/16370/13908>
6. Показники банківської системи. Статистика. Офіційний сайт Національного банку України: URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593 (дата звернення: 10.07.2020).

Reference:

1. Zveryakov, M. I., Kovalenko V.V., Sergeeva O.S. (2016) Upravlinnya finansovoyu stijkisty bankiv [Management of financial stability of banks]. K.Centr uchbovoyi literatury. [In Ukrainian].
2. Moskalenko, V. O. (2011) Osnovni skladovi efekty`vnoyi sy`stemy` navchannya na pidpry`emstvi v suchasny`x umovax [The main components of an effective training system at the enterprise in modern conditions]. Naukovi praci NUXT. Vol. 41. pp. 29-32. [In Ukrainian].
3. Teoriyi navchannya. Model` D.Kolba. Taksonomiya Blum. URL: <https://thelib.info/psihologiya/837373-teorii-navchannya-model-dkolba-taksonomiya-bluma/>
4. Zaxarova O.V. (2014) Upravlinnya investuvannyam u lyuds`ky`j kapital: metodologiya, ocinka, planuvannya [Management of investment in human capital: methodology, evaluation, planning]. Donecz`k: «DVNZ DonNTU» [In Ukrainian].
5. Chumachenko O., Fil`chak S. Komparaty`vny`j analiz modelej ocinky` efekty`vnosti rozvy`tku personal [Comparative analysis of models for assessing the effectiveness of staff development]. URL: <http://skhid.kubg.edu.ua/article/view/16370/13908>. (accessed July 10, 2020). [In Ukrainian].
6. Pokaznyky bankivs`koho systemy. Statystyka. Oficijnyj sajt Nacional`noho banku Ukrajinu [Indicators of the banking system. Statistics. Official site of the National Bank of Ukraine]. Retrieved from: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593 (accessed July 10, 2020). [In Ukrainian].