

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**КУЗНЕЦОВ АНДРІЙ МИКОЛАЙОВИЧ**

**УДК 336.722.8:005.95**

**ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКУ НА ОСНОВІ  
ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

**Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит**

**АВТОРЕФЕРАТ  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**Одеса - 2015**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Одеському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Кузнецова Інна Олексіївна,**  
Одеській національний економічний університет,  
завідувач кафедри менеджменту організацій та  
зовнішньоекономічної діяльності

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Міщенко Володимир Іванович,**  
Національний банк України,  
директор Центру наукових досліджень

кандидат економічних наук, доцент  
**Циганюк Дмитро Леонідович,**  
ДВНЗ “Українська академія банківської справи  
Національного банку України»,  
доцент кафедри банківської справи

Захист відбудеться “26” червня 2015 року о 15 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 41.055.01 у Одеському національному економічному університеті за адресою: 65082, м. Одеса, вул. Преображенська, 8, ауд. 217.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Одеського національного економічного університету за адресою: 65082, м. Одеса, вул. Преображенська, 8, ауд. 211.

Автореферат розісланий “26” травня 2015 року.

**Вчений секретар**  
спеціалізованої вченої ради

**С.О. Даниліна**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** Тенденції розвитку сучасного банківського бізнесу пов'язані з пошуком нових методів управління, що відповідають вимогам фінансової глобалізації та інформаційного суспільства, а також з реорганізацією процесів управління фінансовими ресурсами банків. Одним з головних ресурсів банку, крім фінансових, є трудові ресурси, що зумовлює складність реалізації впливу управлінських рішень на якість фінансового управління та визначає необхідність розвитку трудової мотивації працівників з урахуванням основних завдань стратегії розвитку банку.

Історично сформовані підходи до фінансового управління взагалі та визначення ролі мотивації у досягненні його завдань, безумовно, далеко ще не вичерпали свій потенціал, однак не завжди виправдовують себе в сучасних умовах розвитку економіки України. Тому виникає необхідність формування єдиних концептуальних засад, які об'єднують теорії фінансів та численні теорії мотивації в єдину систему наукових знань про способи і принципи фінансового управління мотивацією персоналу банку, що забезпечує оптимальне використання його фінансових ресурсів. Саме з поглибленням уваги до персоналу, як базису будь-якого бізнесу, сучасна вітчизняна економічна наука пов'язує перспективи виходу з кризи, розвитку економіки та її банківського сектору.

Теоретична актуальність і практична значущість дослідження процесів фінансового управління та визначення можливостей активізації впливу трудової мотивації персоналу на прибутковість вітчизняних банків визначили вибір теми дисертаційного дослідження.

До відомих зарубіжних науковців, які аналізували проблеми фінансового управління, слід віднести: П. Годме, А. Гроппеллі, Б. Карлофа, В. Ковальова, Е. Нікбахта, Д. Полфермана, О. Поморіну, Дж. Сінкі, І. Фішера, К. Шоуна та ін. Серед представників української економічної думки варто назвати М. Бунге, І. Вернадського, М. Туган-Барановського, а також сучасних науковців – В. Андрущенко, Г. Азаренкову, Л. Алексеєнко, І. Бланка, М. Зверякова, В. Коваленко, С. Ковальчук, С. Науменкову, І. Лютого, В. Опаріна, В. Оспіщева, С. Юрія та інших.

Особливий внесок у розвиток уявлень про сутність трудової мотивації, що впливає на якісний розвиток фінансових відносин, внесли такі зарубіжні вчені, як К. Альдерфер, Ф. Герцберг, К. Левін, Д. Мак Келланд, А. Маслоу, Б. Ф. Скіннер; серед вітчизняних слід відзначити таких, як: Т. Білорус, С. Злупко, А. Колот, І. Кузнецова, Н. Максимець тощо. Розгляд трудової мотивації з урахуванням банківської специфіки праці відображено у дослідженнях А. Алавердова, М. Бублія, О. Волгіної, В. Гаги, С. Каміонського, Ю. Одегова, А. Мещерякова, В. Міщенко, Л. Примостки, Ф. Хміля, Д. Циганюка, Н. Шульги та ін.

Незважаючи на значну кількість публікацій з цієї проблематики, наукові дослідження потребують подальшого розвитку. У наукових працях учених майже відсутні розробки, що стосуються проблем визначення впливу

інструментів мотивації персоналу на вирішення завдань фінансового управління розвитком банків. Невирішеною залишається проблема побудови системи трудової мотивації персоналу, визначення її складових на засадах взаємозв'язку та взаємозалежності з завданнями фінансового управління банком.

Отже, існує об'єктивна необхідність щодо проведення комплексного дослідження сучасного стану, визначення основних концептуальних положень розвитку методів фінансового управління на засадах інструментів системи трудової мотивації. Це обумовило вибір теми наукового дослідження, визначило його мету та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Обраний напрям дисертаційної роботи пов'язаний із науковими темами Одеського національного економічного університету, що виконувалися на кафедрі банківської справи, зокрема: «Проблеми регулювання банківської діяльності в умовах циклічного розвитку економіки» (ДР № 0110U008070). У межах цієї теми автором розроблено теоретико-методологічний підхід до формування системи мотивації персоналу банків.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є поглиблення теоретико-методичних положень щодо реалізації завдань фінансового управління розвитком банків на засадах інструментів трудової мотивації банківського персоналу та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення методів фінансового управління банком на основі цілісної системи трудової мотивації.

Відповідно до поставленої мети дисертаційної роботи були сформульовані такі *завдання*:

- визначити теоретичні засади фінансового управління банками та трудовою мотивацією персоналу;
- дослідити еволюцію теоретичних підходів до визначення трудової мотивації персоналу та сформулювати науково-методичні засади формування системи трудової мотивації персоналу як засобу фінансового управління банком;
- проаналізувати вплив чинників на фінансову діяльність банків та трудову мотивацію банківського персоналу;
- провести оцінку використання інструментів системи трудової мотивації у реалізації фінансових завдань розвитку банків України;
- здійснити діагностування впливу трудової мотивації персоналу на рівень досягнення завдань фінансової стратегії розвитку банку;
- на засадах декомпозиції фінансових показників за підрозділами банку здійснити модифікацію системи трудової мотивації персоналу банку;
- удосконалити методичні підходи до побудови системи мотивації персоналу банку на засадах ключових показників ефективності його діяльності;
- обґрунтувати науково-методичні основи формування системи мотивації топ-менеджерів банку на основі економічної доданої вартості.

*Об'єктом дослідження* є процес фінансового управління банком на основі застосування інструментів мотивації персоналу.

*Предметом дослідження є теоретичні засади та методичні підходи до здійснення фінансового управління банком на основі використання інструментів системи трудової мотивації персоналу.*

**Методи дослідження.** Методологічну основу дисертаційної роботи складають фундаментальні положення теорій фінансів, управління та мотивації. У процесі дослідження використано такі наукові методи: метод наукових абстракцій – при обґрунтуванні категоріального апарату щодо стратегічного фінансового управління банком та трудової мотивації; методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції – при визначенні основних підходів до формування систем трудової мотивації банків; метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні впливу чинників на розвиток процесів управління фінансовими ресурсами та інструментами мотивації; підходів до визначення критеріїв ефективності застосування методів оцінки мотиваційних чинників у банках; економіко-математичного моделювання – при оцінці мотивації як чинника впливу на досягнення стратегічних фінансових показників та при розробці методології визначення впливу окремих складових системи мотивації персоналу банку на його ефективність; декомпозиційний аналіз – при оцінці внеску підрозділів і працівників банку в окремі фінансові показники.

*Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти з питань фінансового управління банком та мотивації банківських працівників; офіційні статистичні дані Національного банку України, аналітичні огляди Міжнародного валютного фонду, Базельського комітету з питань банківського нагляду; дані фінансової звітності 30 банків України та результати анкетування персоналу; положення сучасної теорії фінансового управління; наукові публікації вчених і фахівців з питань розвитку фінансового управління банками на засадах трудової мотивації персоналу банку.*

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у поглибленні теоретичних засад визначення взаємозв'язку фінансового управління банком з мотивацією персоналу та розробленні практичних рекомендацій щодо формування і функціонування систем трудової мотивації з урахуванням завдань фінансового управління розвитком банків.

Серед одержаних наукових результатів, що містять наукову новизну і виносяться на захист, основними є такі:

*вперше:*

- розкрито концептуальні засади до формування системи трудової мотивації персоналу банків, доведено необхідність урахування чинників, що впливають на структуру та складові системи; визначено методологічні засади формування системи (мета, об'єкт, суб'єкт, предмет, завдання, принципи, функції, методи); виокремлено підсистеми забезпечення її ефективного функціонування: внутрішня, зовнішня, оцінки результативності виконання фінансових завдань та управління операційними ризиками банку. Впровадження запропонованої системи створює умови для оптимізації процесів впливу персоналу банків на якісне виконання завдань фінансового управління;

*удосконалено:*

- понятійно-категорійний апарат фінансового управління банком на

засадах інструментів мотивації праці, зокрема, уточнено такі поняття, як: *стратегічне фінансове управління банком* – це управління фінансовими ресурсами його інноваційного довгострокового розвитку на засадах мотивації персоналу до набуття необхідної компетенції, який своєчасно приймає раціональні управлінські рішення залежно від впливу змін зовнішніх і внутрішніх чинників з метою формування конкурентних переваг на фінансовому ринку, урахування потреб клієнтів, зростання ринкової вартості та збереження фінансової стійкості банку; *трудова мотивація персоналу банку* – це засіб впливу на персонал банку з метою мінімізації можливих втрат від операційних ризиків та спонукання до ефективної трудової діяльності з урахуванням: особливостей праці (інноваційність, комплексність, колективність); місця працівника у ієрархічній системі управління та необхідності якісного виконання завдань фінансового управління банком при постійних змінах умов його діяльності. Запропоновані визначення відрізняються від існуючих тим, що дозволяють гармонійно поєднати та розширити сучасні межі розуміння впливу мотивації на результати фінансового управління банком;

- науково-методичні засади моделювання впливу витрат банку на мотивацію персоналу з метою досягнення окремих показників фінансової стратегії банків, на основі чого доведено, що стратегічними пріоритетами банків України на сучасному етапі розвитку є збільшення обсягів кредитування та валових доходів;

- методичні підходи до розробки системи трудової мотивації персоналу банку, основою якої є стратегічно орієнтовані інструменти мотивації, сформовані на засадах збалансованих ключових показників ефективності праці персоналу. Запропонована методика забезпечує більш повну реалізацію мотиваційного потенціалу як окремого працівника, так і банку в цілому, що підсилює його конкурентні переваги та сприяє ефективному вирішенню завдань стратегії розвитку;

*набуло подальшого розвитку:*

- визначення поняття фінансової стратегії розвитку банку: її запропоновано визначати як систему формування та впровадження пріоритетних фінансових цілей розвитку банку на засадах усвідомленої послідовності взаємозалежних управлінських дій менеджерів, які сприяють досягненню оптимізації у залученні та розміщенні фінансових ресурсів банку в умовах змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, координації їх потоків та впровадженню фінансових інновацій, спрямованих на підвищення ефективності та фінансової стійкості банку. Запропоноване визначення дозволяє обґрунтувати фінансову стратегію розвитку банку як засіб його стійкого розвитку з необхідними конкурентними перевагами, досягнутими на підставі раціональних управлінських рішень працівників банку;

- науково-методичні підходи щодо побудови системи мотивації персоналу банку на основі декомпозиції цільових фінансових показників. Запропонований підхід, на відміну від існуючих, дозволяє оцінити внесок кожного із співробітників у досягнення планових показників та обґрунтувати необхідні зміни у мотивації персоналу з метою покращення досягнутих фінансових результатів;

- система мотивації топ-менеджерів банку, яка ґрунтується на одночасному врахуванні економічної доданої вартості та виконанні керівництвом банку завдань фінансової стратегії, для чого запропоновано механізм формування та використання «банку бонусів». Особливістю такої системи, на відміну від існуючих, є формування засад практичного використання методів участі персоналу в управлінні вартістю банків з метою зближення інтересів менеджерів, працівників та фінансовими завданнями стратегічного розвитку банку.

**Практичне значення одержаних результатів.** Теоретичні положення дисертації та методичні рекомендації щодо формування системи мотивації персоналу з урахуванням завдань фінансового управління мають практичне значення для забезпечення сталого розвитку банків.

Розроблені пропозиції були використані ПАТ «Банк «Фінанси та Кредит» при формуванні системи трудової мотивації персоналу як інструмента фінансового управління банком (довідка № 12020/169 від 17.09.2014 р.).

Для оптимізації процесів використання матеріальної та нематеріальної форм мотивації запропоновано систему мотивації персоналу, що сформована на засадах ключових показників ефективності у системі фінансового управління банком у ПАТ «Фінбанк» (довідка № 2107/181 від 28.09.2014 р.).

З метою підвищення якості оцінювання процесів використання мотивації для ефективного рішення фінансових завдань запропоновану модифікацію системи мотивації персоналу на засадах декомпозиції стратегічних фінансових показників за підрозділами банку використано ПАТ «Комерційний банк «АКТИВ-БАНК» (довідка № 118/443 від 23.10.2013 р.).

Окремі результати, отримані під час досліджень, використано у навчальному процесі Одеського національного економічного університету при створенні навчально-методичних комплексів та викладанні дисциплін «Фінансовий менеджмент у банку», «Фінанси банку», «Менеджмент персоналу банку» (довідка №01/1754 від 07.01.2015 р.).

**Особистий внесок здобувача** полягає у розкритті взаємозв'язків стратегій фінансового управління розвитком банку з інструментами системи трудової мотивації. Дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним дослідженням. Наукові результати, викладені у роботі, одержані автором самостійно.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні та методологічні положення, результати дисертаційної роботи доповідались, обговорювались і одержали позитивну оцінку на таких науково-практичних конференціях: Всеукраїнська науково-практична конференція «Методи фінансового забезпечення стійкого економічного розвитку» (м. Севастополь, 2011р.); Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток бухгалтерського обліку, контролю та аналізу у сучасних концепціях управління» (м. Сімферополь, 2012 р.); Перша Всеукраїнська науково-практична конференція «Проблеми забезпечення сталого розвитку національних банківських систем: теорія практика та світовий досвід» (м. Львів, 2012 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні складові фінансової стійкості та безпеки банківської системи та фінансових ринків України»

(м. Дніпропетровськ, 2014 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічні підсумки 2014 року: реалії та перспективи» (м. Львів, 2014 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Прогнозування соціально-економічного розвитку національної економіки» (м. Дніпропетровськ, 2014 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Теоретичні та практичні аспекти розвитку національної економіки в умовах глобальної нестабільності» (м. Київ, 2014 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічні підсумки 2014 року: реалії та перспективи» (м. Львів, 2014 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації» (м. Тернопіль, 2015 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Наукова дискусія: актуальні питання та перспективи розвитку економіки» (м. Київ, 2015 р.); ХІ науково-технічна конференція науково-педагогічних працівників «Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні» (м. Львів, 2015 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційної роботи опубліковано 20 наукових праць, у тому числі 7 статей у наукових фахових виданнях (дві з яких включено до міжнародних наукометричних баз) і дві колективні монографії, загальним обсягом 5,7 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 205 сторінок, основний зміст роботи викладено на 172 сторінках. Дисертація містить 33 таблиці, 26 рисунків, 6 додатків, список використаних джерел включає 188 найменувань на 17 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, зв'язок роботи з науковими програмами, наведено інформацію про апробацію результатів дослідження.

У першому розділі «**Теоретична концептуалізація фінансового управління банком на засадах мотивації персоналу**» досліджено теоретичні положення розвитку фінансового управління банками на основі мотивації персоналу, еволюцію теоретичних підходів до визначення трудової мотивації персоналу, сформовано та обґрунтовано науково-методичні засади формування системи трудової мотивації персоналу як засобу фінансового управління.

В умовах циклічного розвитку економіки та постійних змін у діяльності банків виникає необхідність формування адаптивної системи фінансового управління, яке ускладнюється появою нових інструментів та ризиків під впливом фінансової глобалізації, інформаційних і комунікаційних технологій, а також загостренням конкуренції на фінансовому ринку. Зазначене потребує теоретичного та методологічного обґрунтування нових властивостей фінансового управління банком, одним із напрямків якого є визначення можливостей підвищення ефективності фінансових результатів діяльності банку на засадах використання



мотивації персоналу до раціонального виконання управлінських завдань.

Узагальнення теоретичних підходів зарубіжних і вітчизняних вчених щодо визначення складу та змісту функцій фінансового управління банком залишається предметом наукових дискусій: більшість учених вирізняє низку таких взаємопов'язаних функцій фінансового управління банком, як фінансове планування, фінансовий аналіз, регулювання, фінансовий контроль та функція мотивації. Недооцінка дослідниками та практиками-банкірами впливу функції мотивації персоналу банку до праці на результати фінансової діяльності банків у період останньої світової фінансової кризи призвела до значних збитків як у світовій, так і у вітчизняній банківській системі. Продовжується нехтування впливу мотивації персоналу на якісне виконання завдань фінансового управління і в сучасний період діяльності банків України: інструменти мотивації орієнтовані на досягнення лише максимального фінансового результату, а чітке розмежування відповідальності за прийняття рішень усіма учасниками фінансового управління з метою мінімізації втрат у зв'язку з реалізацією ризиків відсутнє.

Доведено, що досягнення ефективності фінансового управління розвитком сучасних банків можливо за умови виокремлення такої функції, як управління процесами впровадження банківських фінансових інновацій, оскільки саме інновації створюють підґрунтя для збільшення прибутковості банківського бізнесу та, одночасно, генерують ризики. Зазначене призводить до необхідності удосконалення існуючих методів фінансового управління та інструментів мотивації.

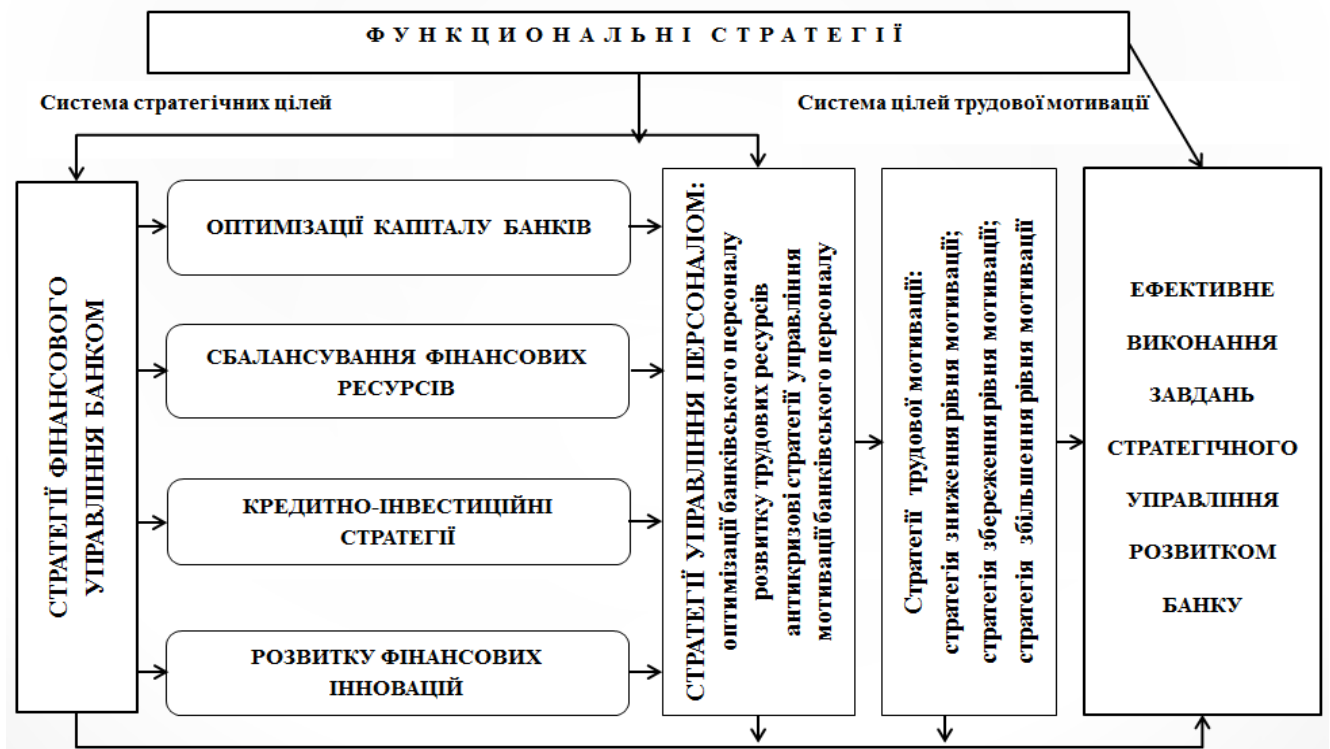
У процесі дослідження встановлено, що в умовах невизначеності економічних і соціальних процесів в Україні діяльність банків повинна ґрунтуватись на засадах інтеграції методів та інструментів стратегічного фінансового управління та стратегій управління персоналом і трудової мотивації(рис. 1).

Проведене дослідження компонентних понять дало змогу дійти висновку, що, незважаючи на наявність розроблених економічною наукою фундаментальних питань, тенденцій і закономірностей трудової діяльності людей, необхідні нові теоретичні підходи до визначення трудової мотивації банківського персоналу та концепції розвитку соціально-трудоких відносин у банку.

Запропоновано методологічні засади до побудови системи трудової мотивації, основним завданням якої є набуття необхідних компетенцій персоналу для виконання планів фінансового та інноваційного розвитку банку.

Розглядаючи систему трудової мотивації як складну в теоретичному аспекті систему, вважаємо за необхідне визначення її властивостей, виділення підсистем, елементів і зв'язків, що розкривають засіб досягнення мети системи, специфіку застосовуваних стимулів для формування мотивів праці.

Автором виокремлено чотири підсистеми мотивації: внутрішню, зовнішню, оцінки результативності використання інструментів мотивації та управління операційним ризиком (ризиком мотивації персоналу).



**Рис.1** Інтеграція стратегій фінансового управління розвитком банків та стратегій управління персоналом і трудової мотивації

*Джерело: розроблено автором*

З метою конкретизації методологічних засад побудови системи трудової мотивації розроблено схеми ієрархії фінансового управління та структури системи, де визначено: мету, об'єкт і суб'єкти системи, її функції, принципи, завдання, інструменти.

У другому розділі «**Оцінка ефективності фінансового управління банком на основі інструментів трудової мотивації**» проведено аналіз чинників, що впливають на процеси формування та використання фінансових і трудових ресурсів банків, оцінено ефективність використання інструментів трудової мотивації банками України, проведено діагностування впливу матеріальної мотивації персоналу на ефективність фінансового управління розвитком банку.

У роботі систематизовано чинники, що визначають специфіку сучасних процесів формування фінансових ресурсів банку та впливу на них мотивації персоналу. Проаналізовано зовнішні (глобалізація, стан світової економіки, а також країни, регіону та банківського сектору, стан ринку праці у банківському секторі економіки, законодавство) та внутрішні (спеціалізація, розмір банку, фінансовий стан, організаційна структура банку тощо) чинники.

Використання запропонованої класифікації при аналізі чинників, на відмінну від існуючих, дозволяє визначити взаємозв'язок та взаємозалежність між результатами виконання завдань фінансового управління розвитком банків та інструментами трудової мотивації

Аналіз динаміки основних показників, які традиційно використовують для оцінки внутрішньої ефективності функціонування банківської системи, дає змогу виділити тенденції розвитку у 2007–2014 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

### Показники ефективності діяльності банків України в 2007–2014 рр.

Показник	За станом на кінець року:							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Результат фінансової діяльності, млрд. грн.	6,6	7,3	-38,4	-13,0	-7,7	4,9	1,4	-53,0
Доходи, млрд. грн.	68,2	122,6	143,0	136,8	142,8	150,4	168,9	210,2
Витрати, млрд. грн.	61,6	115,3	181,4	149,9	150,5	145,6	167,5	263,2
Рентабельність активів, %	1,5	1,0	-4,4	-1,5	-0,8	0,5	0,1	-4,1
Рентабельність капіталу, %	12,7	8,5	-32,5	-10,2	-5,3	3,0	0,8	-30,5
Витрати/доходи, %	90,3	94,0	126,9	109,5	105,4	96,7	99,1	125,2
Прибуток/витрати, %	10,8	6,3	-21,2	-8,7	-5,1	3,4	0,9	-20,1
Прибуток/доходи, %	9,7	6,0	-26,9	-9,5	-5,4	3,3	0,9	-25,2

*Джерело: складено за даними сайту Національного банку України*

Дані наведеної таблиці дозволяють виокремити специфічні періоди розвитку вітчизняної банківської системи: докризовий, кризовий, період стабілізації та нова хвиля кризи (2014 р. до теперішнього часу). У дисертаційній роботі наведено детальну характеристику кожного періоду з урахуванням особливостей застосування інструментів мотивації персоналу на кожному із них.

З метою визначення ефективності використання інструментів трудової мотивації в процесі реалізації завдань стратегічного розвитку в банках України проведено анкетування.

За результатами дослідження персоналу трьох банків м. Одеси виявлено такі проблеми, як: низька ефективність існуючих систем мотивації; неузгодженість завдань фінансових стратегій з методами трудової мотивації щодо їх якісного виконання; обмеженість можливостей розвитку нових інструментів мотивації збитковою діяльністю вітчизняних банків; небажання керівництва займатися цими питаннями особисто; відсутність професійних кадрів, здатних займатися даними проблемами.

Однією із головних проблем розвитку трудової мотивації персоналу банків є відсутність ефективних систем оплати та стимулювання праці, що враховують індивідуальні цінності банку та його співробітників. Автором обґрунтовано науково-методичні засади моделювання впливу витрат на мотивацію персоналу на досягнення окремих показників фінансової стратегії банку.

У роботі сформульовано та перевірено наступне теоретичне припущення: зростання витрат на персонал повинне спричиняти приріст основних стратегічних показників. В якості стратегічних обґрунтовано доцільність використання таких показників: зростання обсягів діяльності (загальних активів; кредитного портфеля та чистих доходів); приріст прибутку; приріст економічної доданої вартості.

Для перевірки достовірності висунутого припущення автором проаналізовано дані фінансової звітності 30-ти найбільших банків України за період 2011–2013 рр. Доведено, що витрати на персонал здійснюють статистично значимий та теоретично обґрунтований вплив на такі фінансові показники, як кредитний портфель та сукупні доходи (табл.2).

Таблиця 2

**Результати моделювання впливу витрат на утримання персоналу на приріст кредитного портфеля та загальних доходів банків**

Незалежні змінні (темпи росту/зниження)	Залежні змінні:			
	приріст/зниження позичок, що надані клієнтам		приріст/зниження доходів банку	
	Значення коефіцієнтів	Р-значущість	Значення коефіцієнтів	Р-значущість
Константа	-0,93812052	0,0011	0,04324	0,7858508
Позички	x	x	0,386315	0,0043126
Депозити	0,86831353	0,0006	0,199096	0,1029559
Власний капітал	0,42566185	0,0007	0,074305	0,1010524
Витрати на утримання персоналу	0,57441503	0,0029	<b>0,308296</b>	<b>0,0260632</b>
R-квадрат	0,85		0,91	
Значущість F-критерію	0,007		0,001	

*Джерело: розраховано автором*

За результатами моделювання встановлено, що банки мотивують своїх працівників щодо збільшення робочих активів та загального обсягу доходів. Зв'язку між витратами на оплату праці та чистими доходами й фінансовим результатом не виявлено.

Зазначене пояснюється, по-перше, орієнтацією більшості банків на зростання ринкової частки та обсягів діяльності; по-друге, підрозділи банку в умовах централізації управління несуть відповідальність за свої результати, які переважно обмежується лише обсягами діяльності, а отже – абсолютними показниками та доходами.

Зазначене доводить необхідність удосконалення існуючих систем мотивації персоналу банків України у напрямі підсилення взаємозв'язку між використанням інструментів матеріальної мотивації та внеску кожного працівника у досягнення цільових показників фінансової стратегії установи.

У третьому розділі «**Організаційно-методичне забезпечення активізації впливу мотивації на фінансове управління банком**» розроблено рекомендації щодо удосконалення процесів розвитку банків на засадах декомпозиції стратегічних фінансових показників, методичних підходів до управління процесами реалізації фінансової стратегії банку на засадах використання ключових показників ефективності та методів управління вартістю банку з урахуванням її взаємозв'язку з мотивацією праці топ-менеджерів.

З метою формування системи мотивації персоналу банку на засадах декомпозиції стратегічних фінансових показників у роботі запропоновано

використання адитивної моделі для оцінки внеску кожного підрозділу/співробітника у кінцевий фінансовий результат банку.

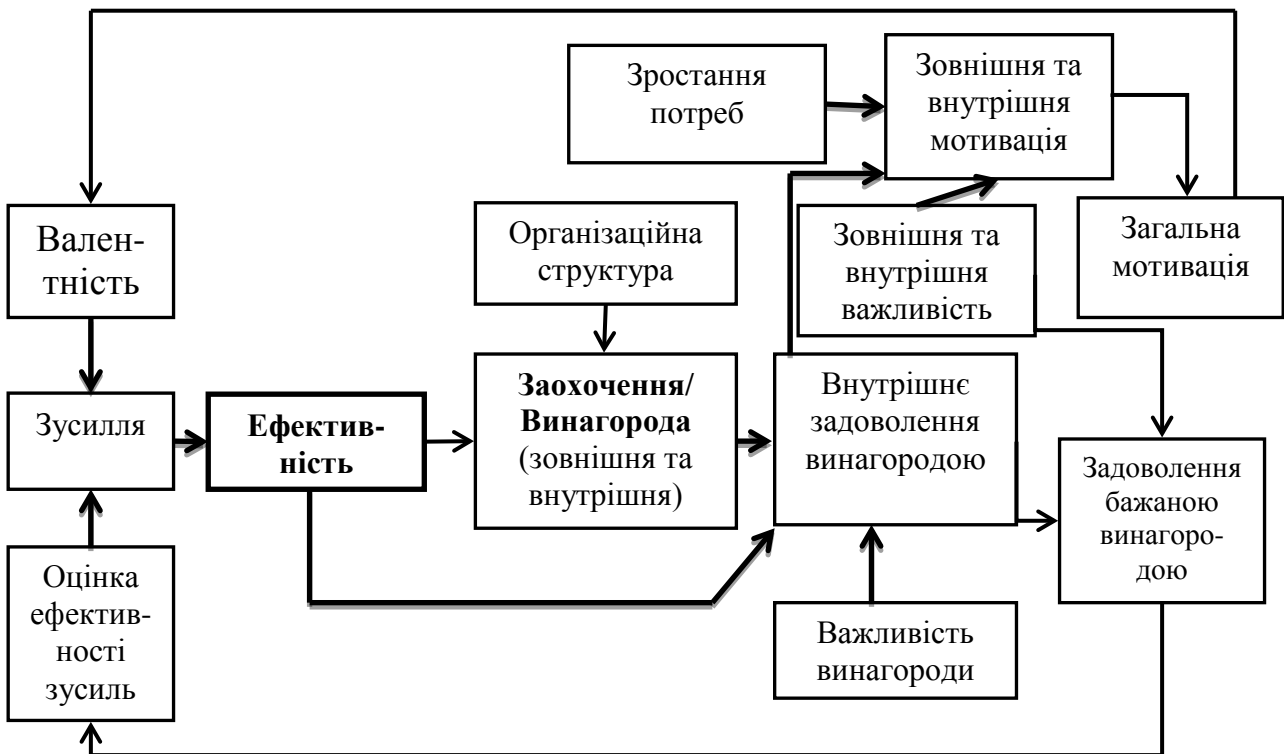
Для пасивних операцій позитивний результат виникає у разі залучення коштів, дешевших за ринкову ставку. Стосовно активних операцій, навпаки, позитивний результат виникає у разі надання позичок за ставками вище ринкових. Внесок у фінансові показники за рахунок трансформації строків є результатом роботи казначейства.

Розроблено систему матеріальної мотивації персоналу банку, при якій заробітна плата працівників того чи іншого підрозділу встановлюється шляхом додавання до стабільної частини окладу різних видів надбавок, розмір яких залежить від ступеня виконання бюджетних завдань.

Доведено, що таке управління фінансовими результатами діяльності банку сприятиме зростанню чистого прибутку та створюватиме передумови зростання власного капіталу банку.

У дослідженні запропоновано управлінський інструментарій визначення того, як маніпулювання окремими мотиваційними характеристиками праці (автономність, соціальні взаємовідносини, навантаження тощо) впливатиме на мотивацію персоналу банку з метою підвищення ефективності праці.

Автором обґрунтовано методологічні засади визначення впливу окремих складових системи мотивації персоналу на ефективність діяльності банку (рис. 2).



**Рис.2** Методологічні засади визначення впливу окремих складових системи мотивації персоналу банку на його ефективність

*Джерело: побудовано автором*

Розроблені в дисертації методологічні засади впливу окремих складових системи мотивації персоналу на ефективність діяльності банку реалізовано шляхом проведення кореляційно-регресійного аналізу, результати якого наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

**Результати економіко-математичного моделювання параметрів системи мотивації персоналу групи банків**

Залежна змінна	Незалежні змінні	Статистичні параметри змінної		Статистичні параметри моделі	
		Коефіцієнт	P-значущість	R-квадрат	F-значущість
Внутрішнє задоволення	Константа	0,071	0,0001	0,757	0,0005
	Зважене задоволення винагородами	0,786	0,005		
Зовнішнє задоволення	Константа	-0,211	0,110	0,821	0,001
	Зважене задоволення винагородами	1,151	0,010		
Внутрішня мотивація	Константа	0,391	0,045	0,854	0,0001
	Соціальні взаємини	0,271	0,054		
	Внутрішнє задоволення винагородою* Значущість*Зростання потреб	0,362	0,0001		
Зусилля	Константа	-0,0571	0,004	0,884	0,000001
	Загальна мотивація + Задоволення винагородами	0,511	0,006		
Ефективність	Константа	0,015	0,070	0,815	0,0005
	Зусилля	1,011	0,002		

*Джерело: розраховано автором*

Кількісну оцінку складових мотивації та її впливу на зусилля та ефективність визначено за результатами анкетування працівників банків (ПАТ «ПриватБанк», ПАТ Банк «Фінанси та Кредит», ПАТ «Фінбанк»).

Використання запропонованих методичних підходів дозволяє оцінити дієвість окремих інструментів управління мотивацією персоналу банку, що дає змогу користувачу контролювати рівень задоволеності характеристик роботи, а потім за допомогою рівнянь регресії визначити їх вплив на мотивацію та ефективність.

Практична значущість та відмінність від існуючих запропонованої методології визначення впливу окремих складових системи мотивації персоналу банку на його ефективність полягає в тому, що вона може бути використана як засіб фінансового управління, який дозволяє впливати на

зусилля та ефективність персоналу банку шляхом зміни нематеріальних інструментів мотивації.

Важливим завданням керівництва банківської установи при формуванні механізму реалізації завдань фінансової стратегії розвитку банку є вибір відповідного інструментарію та технологій, що забезпечують посилення впливу мотивації банківського персоналу і на цій основі, – підвищення продуктивності праці та ефективності фінансової діяльності банку.

У роботі обґрунтовано, що саме таким критеріям відповідає система мотивації, побудована на засадах ключових показників ефективності (KPI) праці персоналу. Впровадження запропонованої системи мотивації здійснюється поетапно: спочатку формуються основні цілі розвитку банку, а потім на засадах збалансованої системи показників будується стратегічна карта.

Наступним етапом впровадження системи мотивації є формування самих показників. До основних критеріїв ефективності праці, які повинні бути враховані при розробці KPI для кожного працівника банку, необхідно віднести: терміни та якість виконання завдань; рівень самостійності при виконанні завдань; спроможність розробки та впровадження необхідних управлінських рішень; набуття необхідних компетенцій, кар'єрне зростання; спроможність до самонавчання на перспективу; зовнішня та внутрішня комунікація; виконання загальних вимог трудової дисципліни в банку.

Одним із важливих завдань формування системи мотивації є визначення кількості ключових показників ефективності для різних категорій працівників та розробка механізму реалізації такої системи. Розроблену автором систему мотивації впроваджено у ПАТ «Фінбанк», що підтверджено довідкою.

Належне фінансове управління (побудовані механізми вироблення фінансової стратегії, децентралізація фінансових завдань для її досягнення, контроль та мотивація) дозволяє мінімізувати агентські витрати. Тому виникає необхідність у побудові фінансового управління банком з урахуванням наявності взаємозв'язку між фінансовими результатами його діяльності банків та мотивацією праці керівників.

Автором побудовано систему мотивації керівництва банків на засадах взаємозв'язку інструментів мотивації з фінансовим показником економічної доданої вартості (EVA), що пов'язує їх інтереси з отриманням більшого прибутку та є інтегруючим результатом діяльності як вищої управлінської ланки та керівників бізнес-одиниць, так і всіх банківських працівників.

У дисертаційній роботі пропонується використання такого інструменту мотивації топ-менеджерів, як «банк бонусів», що дозволяє: реалізувати ідею раціонального преміювання при виконанні запланованого показника економічної доданої вартості та депреміювання при його від'ємному результаті; вийти за межі річної (поточної) винагороди та нівелювати високі (через вплив негативних зовнішніх чинників) коливання загального рівня прибутку банків. Автором сформовано методологічні підходи до побудови такої системи мотивації: визначено необхідність, мету, принципи, обмеження, рекомендовано інструменти аналізу результатів діяльності топ-менеджерів, розроблено

механізм розрахунку бонусів, визначено етапи впровадження системи, що сприятиме вдосконаленню процесів фінансового управління розвитком банку.

## ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання щодо обґрунтування науково-методичних підходів і розробки практичних рекомендацій з метою підвищення ефективності фінансового управління розвитком банку на засадах використання інструментів мотивації персоналу банків. Основні висновки виконаного дисертаційного дослідження полягають у наступному.

1. У процесі виконання дисертаційної роботи встановлено недостатність комплексних теоретичних досліджень проблем розвитку теорій фінансів, фінансового управління та мотивацій. Сучасні умови діяльності банків потребують нових підходів до управління, і, перш за все, врахування впливу на фінансові результати дії такої функції управління, як мотивація персоналу. Це підтверджується проведенням аналізом результатів використання банками взаємозв'язків між методами фінансового управління та мотивацією персоналу в їх практичній діяльності. Розв'язання проблем розвитку сучасних банків можливо на засадах стратегічного фінансового управління, яке потребує розробки фінансових стратегій та стратегій управління персоналом з урахуванням впливу на виконання їх завдань мотивації персоналу. У роботі запропоновано та обґрунтовано поповнення наявного категоріального апарату визначенням понять «стратегічне фінансове управління банком» та «фінансова стратегія банку», використання яких сприятиме подальшому розвитку методологічних засад процесів фінансового управління на основі врахування дії функції мотивації».

2. Ефективна система мотивації персоналу банків є необхідною умовою подолання сучасних кризових явищ у банківській системі України, що вимагає глибокого осмислення її природи та економічної сутності. Аналіз змісту класичних та сучасних теорій мотивації дозволив дійти висновку, що мотивація є багатофакторним явищем, її прояви винятково складні. Доведено, що складність поняття мотивації неминуче приводить до виняткової розмаїтості її визначень. Автором запропоновано визначення трудової мотивації персоналу банку, що враховує специфіку його діяльності та вплив на фінансові результати. Дослідження наукових напрацювань та практики використання інструментів мотивації виявило проблеми методичного забезпечення процесів формування системи трудової мотивації персоналу банку. Впровадження розроблених методологічних засад до формування системи трудової мотивації: виокремлення підсистем забезпечення її ефективного функціонування; визначення мети, об'єкту, суб'єкту, предмету, завдань, принципів, функцій, методів та інструментів у практичну діяльність банків, буде сприяти підвищенню ефективності виконання завдань фінансового управління та зниженню операційних ризиків банку.

3. Ефективність прийнятих управлінських рішень буде підвищена, якщо при використанні системи мотивації будуть враховуватися зміни зовнішнього



та внутрішнього середовища. Систематизація чинників, що впливають на обсяги та структуру фінансових ресурсів банку сприяє своєчасному визначенню специфіки сучасних процесів формування фінансових ресурсів банку та впливу на них мотивації персоналу. За результатами проведеного аналізу доведено, що зовнішні чинники одночасно впливають і на фінансову діяльність банку, і на процеси використання інструментів мотивації, тобто є для них загальними. А внутрішні чинники впливу на процеси формування та використання фінансових і трудових ресурсів майже не співпадають. Використання запропонованої класифікації чинників сприяє визначенню взаємозв'язку та взаємозалежності між результатами виконання завдань фінансового управління розвитком банків та інструментами трудової мотивації.

4. З метою визначення результатів використання інструментів трудової мотивації персоналу в банківських установах України було проведено дослідження на засадах використання емпіричних даних для перевірки висунутих гіпотез. Методами аналізу опитувань персоналу зазначених банків м. Одеси були: анкетування, структуроване інтерв'ювання та тестування. Респондентами дослідження в дисертаційній роботі обрано керівників і фахівців банківських установ м. Одеси (ОФ ПАТ «Приватбанк», ОФ ПАТ «Банк «Фінанси та Кредит», ПАТ «Фінбанк»). Результати дослідження було використано при розробленні методичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів підвищення ефективності фінансового управління розвитком банку на засадах використання інструментів мотивації персоналу.

5. Проведено діагностику впливу інструментів матеріальної мотивації персоналу на виконання завдань фінансового управління на засадах моделювання процесів зміни основних фінансових показників залежно від зростання витрат на персонал як чинника підвищення його мотивації. Встановлено, що кількісно зазначеними цілями розвитку банків, які формалізовано автором, є: показники приросту активів, кредитного портфеля, доходів та прибутку. За результатами моделювання встановлено, що банки мотивують своїх працівників щодо збільшення робочих активів і загального обсягу доходів. Зв'язку між витратами на оплату праці та чистими доходами й фінансовим результатом не виявлено. Зазначене пояснюється тим, що, по-перше, більшість банків орієнтовано на зростання ринкової частки та обсягів діяльності; по-друге, підрозділи банку в умовах централізації управління несуть відповідальність лише за свої результати, які обмежується, переважно, обсягами діяльності, а отже – абсолютними показниками та доходами.

6. Особливої уваги при розробленні рекомендацій щодо вдосконалення методів фінансового управління на засадах використання інструментів мотивації персоналу потребує проведення декомпозиції фінансових результатів банку у розрізі центрів відповідальності. Автором запропоновано науково-методичний підхід, використання якого дає змогу раціоналізувати систему мотивації персоналу банку, а відтак, і підвищити ефективність управління витратами. Заробітна плата працівників того чи іншого підрозділу встановлюється шляхом додавання до стабільної частини окладу надбавок, розмір яких залежить від ступеня виконання бюджетних завдань банку. Таке управління фінансовими результатами діяльності

банку сприятиме зростанню чистого прибутку, що створюватиме передумови для зростання власного капіталу банку.

7. Впровадження методики побудови системи мотивації на засадах ключових показників ефективності праці персоналу сприяє забезпеченню вимірності та прозорості діяльності банку, прийняттю оптимальних управлінських рішень на основі ієрархічно впорядкованих показників діяльності як банку в цілому, та і його підрозділів. Запропонована методика трудової мотивації, основою якої є ключові показники ефективності, сприяє виконанню завдань стратегічно орієнтованої системи, зростанню вартості банку та підвищенню якості процесів організації фінансового управління банком, що посилює його конкурентні переваги на ринку банківських послуг.

8. Реалізація більшості стратегій розвитку банків займає досить тривалий період, так як частина фінансових ресурсів запозичується ними на довгостроковий період та розміщується у довгострокові активні операції (проектне кредитування, іпотека тощо). Реальний результат такої діяльності можна визначити лише через певний період часу, тому виникає необхідність використання довгострокових інструментів мотивації. Новими інструментами довгострокової мотивації є накопичувальні схеми бонусів на засадах вартісних індикаторів (економічної доданої вартості). У роботі запропоновано та обґрунтовано необхідність використання такого інструменту мотивації топ-менеджерів банку, як «банк бонусів». Доведено, що «банк бонусів» є перспективною схемою побудови компенсаційного пакету інструментів мотивації з низки причин: створює умови для переходу на довгострокові схеми преміювання; нівелює негативний вплив на зменшення обсягів компенсаційного пакету для банків та пов'язує інструменти мотивації з фінансовими результатами діяльності банку.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *У монографіях:*

1. Вплив глобалізації на розвиток банківської системи України / За ред. Л. В. Кузнецової: [Монографія]. – Одеса: Видавництво «Атлант», 2011. (30,22 д. а.) *Особистий внесок здобувача: розглянуто сучасні підходи щодо визначення впливу трудової мотивації на розвиток банку (0,5 д.а.)*
2. Sustainable economic development of regions / ed. by L. Shlossman: [Monograph]. Volume 3. – Vienna: “East West” Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH, 2014. *Особистий внесок здобувача: визначено мотивацію персоналу як чинник розвитку банку (0,5 д.а.)*

### *Статті у наукових фахових виданнях:*

3. Кузнецов А.М. Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку / А.М. Кузнецов // Вісник соціально-економічних досліджень: збірник наукових праць. – 2012. – №1(44). – С. 319–325. (0,6 д.а.)
4. Кузнецов А.М. Сучасні тенденції розвитку трудової мотивації працівників банків / А.М. Кузнецов // Науковий вісник ОНЕУ. – 2012. – №26(178). – С. 27–32. (0,3 д.а.)

5. Кузнєцов А.М. Мотиваційний механізм регулювання конкурентоспроможності праці персоналу банку / А.М. Кузнєцов // Науковий вісник ОНЕУ. – 2013. – №27(206). – С. 14–20. (0,3 д.а.)

6. Кузнєцов А.М. Планування кадрового забезпечення діяльності банку / А.М. Кузнєцов // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – №2. – Т. 2. – С. 121–124. (0,4 д.а.)

7. Кузнєцов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України / А.М. Кузнєцов // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. – 2014. – №40. – С. 155–161. (0,3 д.а.)

8. Кузнєцов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації персоналу банку / А.М. Кузнєцов // Вісник одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2014. – №3/4. – Т. 19. – С. 49–53. (0,6 д.а.)

9. Кузнєцов А.М. Методичні підходи до оцінки персоналу банку / А.М. Кузнєцов. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – №9. – Частина 5. – С. 183–186. (0,4 д.а.)

#### ***Публікації в інших виданнях:***

10. Kuznetsov A. Impact of personnel labour motivation upon solution of bank development strategic goals / A. Kuznetsov // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. – Austria: East West” Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH. – 2015. – №1-2 – p. 215-216. (0,4 д.а.)

#### ***Опубліковані праці апробаційного характеру:***

11. Кузнєцов А.М. Проблеми формування концепції трудової мотивації персоналу банку / А.М. Кузнєцов // Засоби фінансового забезпечення стійкого економічного розвитку: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 6-9 вересня 2011 р. – Севастополь: СевНТУ, 2011. – С. 205–208. (0,1 д.а.)

12. Кузнєцов А.М. Принципи розвитку трудової мотивації персоналу банку / А.М. Кузнєцов // Розвиток бухгалтерського обліку, контролю та аналізу у сучасних концепціях управління: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 1-3 червня 2012 р. – Сімферополь: ДІАЙПІ, 2012. – С. 39–40. (0,1 д.а.)

13. Кузнєцов А.М. Сучасні підходи щодо організації мотивації персоналу банку / А.М. Кузнєцов // Проблеми забезпечення сталого розвитку національних банківських систем: теорія практика та світовий досвід: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф., 13-14 січня 2012 р. – Львів, 2012. – С. 85. (0,2 д.а.)

14. Кузнєцов А.М. Мотиваційне регулювання конкурентоспроможності персоналу банку / А.М. Кузнєцов // Стратегічні складові фінансової стійкості та безпеки банківської системи та фінансових ринків України: матеріали всеукр. наук.-практ. конф., 15-16 травня 2014 р. – Дніпропетровськ: Видавець Біла К.О., 2014. – С. 58–61. (0,2 д.а.)

15. Кузнєцов А.М. Принципи та компетенції персоналу банку як складові системи трудової мотивації / А.М. Кузнєцов // Теоретичні та практичні аспекти розвитку національної економіки в умовах глобальної нестабільності: матеріали

Міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 вересня 2014 р. – Київ: Нова Економіка, 2014.– С. 104–107. (0,1 д.а.)

16. Кузнєцов А.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегій управління персоналом банку/ А.М. Кузнєцов // Соціально-економічні підсумки 2014 року: реалії та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 грудня 2014 р. – Львів: ЛЕФ, 2014. – Ч. 3. – С. 76–79. (0,1 д.а.)

17. Кузнєцов А. М. Формування засад мотиваційного механізму управління персоналом банку / А.М. Кузнєцов // Прогнозування соціально-економічного розвитку національної економіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (26-27 грудня 2014 р. – Дніпропетровськ: НО «Перспектива», 2014. – Ч. 3. – С. 40–42. (0,2 д.а.)

18. Кузнєцов А.М. Оцінка впливу трудової мотивації персоналу банку на фінансові результати їх діяльності / А.М. Кузнєцов // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 березня 2015 р. – Тернопіль: Астон, 2015. – С. 165–166. (0,1 д.а.)

19. Кузнєцов А.М. Роль ключових показників ефективності діяльності персоналу банку у реалізації стратегії його розвитку/ А.М. Кузнєцов // Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 20-21 лютого 2015 р. – Київ: Нова Економіка, 2015. – С. 124–127. (0,2 д.а.)

20. Кузнєцов А.М. Методичні підходи до формування стратегій розвитку трудової мотивації кредитних менеджерів банку / А.М. Кузнєцов // Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: матеріали ХІ наук.-техніч. конфер. науково-педагогічних працівників, 30 березня - 4 квітня 2015 р. – Львів. – 2015. – С.114–116. (0,1 д.а.)

## АНОТАЦІЯ

Кузнєцов А.М. Фінансове управління розвитком банку основі застосування інструментів мотивації персоналу. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. – Одеський національний економічний університет, Одеса, 2015.

Дисертаційна робота присвячена комплексному дослідженню науково-методичних підходів та розробленню практичних рекомендацій щодо реалізації завдань фінансового управління розвитком банку на засадах інструментів трудової мотивації банківського персоналу.

Досліджено еволюцію наукових підходів до визначення концептуальних положень фінансового управління та теорій трудової мотивації. Запропоновано авторські тлумачення понять: стратегічне фінансове управління, фінансова стратегія, трудова мотивація, система трудової мотивації.

Обґрунтовано методологічні підходи до побудови системи трудової мотивації банків: визначено мету, об'єкт, суб'єкт, предмет, завдання, принципи, функції, методи; виокремлено підсистеми: внутрішня, зовнішня, оцінки

результативності виконання фінансових завдань та управління операційними ризиками персоналу, обґрунтовано етапи впровадження..

Удосконалено науково-методичні засади моделювання процесів впливу мотивації персоналу на формування фінансових результатів діяльності банків.

*Ключові слова:* банк, фінансове управління, ресурси, фінансові стратегії, мотивація персоналу, система, інструмент, ефективність.

## АННОТАЦІЯ

Кузнецов А.М. Финансовое управление развитием банка на основе применения инструментов мотивации персонала. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.08 – деньги, финансы и кредит. – Одесский национальный экономический университет, Одесса, 2015.

Исследована эволюция научных подходов к определению концептуальных положений финансового управления банками и теорий трудовой мотивации. Предложены авторские толкования понятий: стратегическое финансовое управление, финансовая стратегия, трудовая мотивация персонала банка, система трудовой мотивации. Раскрыта значимость трудовой мотивации персонала банков как необходимого условия преодоления современных кризисных явлений в банковской системе Украины.

Раскрыты концептуальные подходы к формированию системы трудовой мотивации персонала банков. Определены: цель, объект, субъект, предмет, задачи, принципы, функции, методы. Выделены подсистемы: внутренняя, внешняя, оценки результативности выполнения финансовых задач и управления операционными рисками банка; сформированы этапы внедрения системы.

Усовершенствованы научно-методические основы моделирования процессов мотивации персонала к качественному выполнению показателей финансовых результатов деятельности банков. С целью проведения диагностики влияния инструментов материальной мотивации персонала на выполнение задач финансового управления, проведено моделирование процессов изменения основных финансовых показателей в зависимости от роста расходов на персонал как фактора повышения его мотивации.

Определено, что современными количественными показателями, на которые ориентирована деятельность персонала банков Украины, являются: показатели прироста активов, кредитного портфеля, доходов и прибыли. По результатам моделирования установлено, что банки мотивируют своих сотрудников к увеличению рабочих активов и общего объема доходов.

Исследованы результаты использования инструментов трудовой мотивации при реализации задач финансового управления развитием банков Украины. Проведено анкетирование персонала трех банков города Одессы, выявлены следующие проблемы: низкая эффективность существующих систем мотивации, несогласованность задач финансовых стратегий с методами трудовой мотивации, ограниченные возможности развития новых инструментов мотивации, в связи с убыточной деятельностью банков.

Предложена методика мотивации персонала банка на основе ключевых

показателей эффективности труда, способствующая: принятию оптимальных управленческих решений как персонала банка в целом, так и его подразделений; повышению качества процессов организации финансового управления банком; усилению его конкурентных преимуществ на рынке банковских услуг.

Обоснована необходимость использования такого инструмента мотивации руководства банков, как «банк бонусов». Определено, что «банк бонусов» является перспективной схемой построения компенсационного пакета инструментов мотивации по ряду причин: создает условия для перехода на долгосрочные схемы премирования; нивелирует негативное восприятие персоналом уменьшения объемов компенсационного пакета, способствует усилению влияния инструментов мотивации на финансовый результат деятельности банка.

*Ключевые слова:* банк, финансовое управление, ресурсы, финансовые стратегии, мотивация персонала, система, инструмент, эффективность.

### SUMMARY

Kuznetsov A. The financial management of the bank development on the basis of personnel motivation tools. –Manuscript.

Thesis for obtaining the candidate degree of economic sciences under the specialty 08.00.08 – Money, finances and credit. – Odessa National Economic University, Odessa, 2015.

The thesis is devoted to complex research of scientific-methodological approaches and development of practical recommendations to the achievement of the financial management objectives of bank development on the basis of tools of bank staff motivation.

The evolution of scientific approaches to definition of the conceptual positions of the financial management and motivation theories is investigated. An author's interpretation of the such concepts as strategic financial management, financial strategy, labor motivation and system of labor motivation is suggested.

The methodological approaches to construction of the motivation system in banks that include definition of aim, object, subject, objectives, principles, functions and methods and subsystems such as internal, external, estimation of financial task fulfillment and staff operational risk management are substantiated. The stages of implementation are worked out.

Scientific and methodological foundations of modeling of motivation influence on the forming of bank financial results are improved

*Key words:* bank, financial management, resources, financial strategies, labor motivation system, tool efficiency.