

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

На правах рукопису

Кузнєцов Андрій Миколайович

УДК 336.722.8:005.95

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

Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси та кредит

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата
економічних наук

Науковий керівник:

Кузнєцова Інна Олексіївна

доктор економічних наук, професор

Одеса 2015

ЗМІСТ

Вступ		3
Розділ 1	Теоретична концептуалізація фінансового управління банком на засадах мотивації персоналу	11
1.1.	Теоретичні основи розвитку фінансового управління банками на основі мотивації персоналу	11
1.2.	Еволюція теоретичних підходів до визначення трудової мотивації персоналу в фінансових відносинах	33
1.3.	Науково-методичні засади формування системи трудової мотивації персоналу як інструмента фінансового управління банком.....	48
	Висновки до розділу 1.....	62
Розділ 2	Оцінка ефективності управління фінансовими ресурсами банку на основі інструментів мотивації персоналу	65
2.1.	Систематизація чинників впливу на ефективність фінансового управління банком та трудовою мотивацією персоналу.....	65
2.2.	Оцінка результативності використання інструментів трудової мотивації для розвитку банків України	81
2.3.	Діагностика впливу матеріальної мотивації персоналу на ефективність використання фінансових ресурсів банку	101
	Висновки до розділу 2.....	115
Розділ 3	Організаційно-методичне забезпечення впливу мотивації на фінансове управління банком.....	118
3.1.	Розробка системи мотивації персоналу банку на засадах декомпозиції стратегічних фінансових показників.....	118
3.2.	Методичні підходи до управління процесами реалізації фінансової стратегії банку на засадах ключових показників ефективності	136
3.3.	Методи управління вартістю банку з урахуванням її взаємозв'язку з мотивацією праці топ-менеджерів	150
	Висновки до розділу 3.....	167
	Висновки.....	169
	Список використаних джерел.....	173
	Додатки.....	190

ВСТУП

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. Андрущенка, 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

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 та своєчасне 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 запропоновано 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 XXI 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.); XI 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.

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.

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 проведеним 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».

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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.О. Примостка. — Вид. 2-ге, доп. і перероб. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.
2. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: монографія / Л.І. Федулова. — К.: «Фенікс», 2005. — 320 с.
3. Hill D.A. Successful financial management / D.A.Hill, L.E.Rockley. — Heinemann professional publishing, 1990. — 210 p.
4. King R. Finance, Entrepreneurship and Growth: Theory and Evidence / R.King, R. Levine // Journal of Monetary Economics. — 1993. — № 32. — P. 513–542.
5. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / под общ. ред. А. Г. Грязновой. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 1168 с.
6. Енциклопедія банківської справи України / [ред. В.С. Стельмах]; Національний банк України, Інститут незалежних експертів. — К.: Молодь: Ін Юре, 2001. — 680 с.
7. Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент банка: учеб. пос. [для студ. высш. учеб. завед.] / Ю.С. Масленченков. — М.: ЮНИТИ—ДАНА, 2003. — 399 с.
8. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / І. В. Сало, О. А. Криклій. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. — 314 с.
9. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент. Теория и практика / Е.С. Стоянова. — 7-е изд. — М.: Перспектива, 2012. — 698 с.
10. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки-мл.; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 1018 с.
11. Мещеряков А. А. Фінансовий менеджмент у банках: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / А. А. Мещеряков, Л.В. Лисяк. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 208 с.

12. Кузнецова Л. В. Теоретико-методологічні засади фінансової діяльності банку: монографія / Л.В.Кузнецова / Одеський держ. екон. ун-т. – О.: Видавництво «Атлант», 2009. – 324 с.
13. Банківський менеджмент: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / за ред. О.А. Кириченка, В.І. Міщенко. – К.: Знання, 2005. – 831 с.
14. Никонова И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. – 3-е изд. М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007. – 304с.
15. Стратегічне управління: навч. посіб./ [В.Л.Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз та ін.]. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
16. Кузнецова І.О. Ресурсний підхід як сучасна парадигма стратегічного управління / І.О. Кузнецова // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць – Ч.1 – К.: КНЕУ, 2012. – с. 507–514.
17. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
18. Кузнецов А.М. Концептуальні підходи до організації трудової мотивації / Кузнецов А.М. // Науковий вісник ОНУ імені Мечникова. – 2014. Т.19. – №3/4. – С. 49–54.
19. Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник / С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 734 с.
20. Любунь О. С. Бізнес-планування у банку: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Любунь, М. П. Денисенко. – К.: Атіка, 2006. – 288 с.
21. Кузнецов А.М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України / А.М. Кузнецов // Збірник наукових праць. – Суми ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2014. – №40. – С. 155–162.
22. Егорова Н.Е. Предприятия и банки: Взаимодействие, экономический анализ, моделирование: учеб.-практ. пособие / Н.Е. Егорова, А.М. Смулов. – М.: Дело, 2002. – 456 с.
23. Раковец А. Сущность системы стратегического управления в банке / А. Раковец // Банкаускі веснік. – № 5 (334). – 2006. – С.44–49.

24. Кузнецов А.М. Мотиваційний механізм регулювання конкурентоспроможності праці персоналу банку/ А.М. Кузнецов // Науковий вісник ОНЕУ. – 2013. – №27(206). – С. 14–20.
25. Егорова Н.Е. Предприятия и банки: Взаимодействие, экономический анализ, моделирование: учеб.-практ. пособие / Н.Е. Егорова, А.М. Смулов. – М.: Дело, 2002. – 456 с.
26. Грищенко О.С. Формування комплексної системи стратегічного управління інвестиційною діяльністю банків / О.С. Грищенко // ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ. – 2009 . – № 628. – С.443–451.
27. Бублій М.П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою / М.П. Бублій // Теорія та практика державного управління. – 2013. – Вип. 4. – С. 132–139.
28. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. – Ірпінь: НАДПСУ, 2007. – 174 с.
29. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник/ В.И. Маслов. – М.: Изд-во «Финпресс», 2004. – 288 с.
30. Dyer L.&Holder G.W. Toward a strategic perspective of human resources management. In: L. Dyer & G.W.Holder (Eds.) Human resources management: Evolving roles and responsibilities. – Washington, DC: American Society for Administration. – 1988. – pp. 1–46.
31. Лукашов А.В. Сравнительные корпоративные финансы и корпоративное управление. Ч.2 / А.В. Лукашов // Управление корпоративными финансами. – №2(8). – 2005. – С. 2–12.
32. Кузнецов А.М. Методичні підходи до формування стратегій розвитку трудової мотивації кредитних менеджерів банку / А.М.Кузнецов // Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп’ютерних технологій в Україні: матеріали XI науково-технічної конференції науково-педагогічних працівників (30 березня – 4 квітня 2015 р.). – м. Львів. – 2015.- С. 114-116.

33. Дафт Р. Менеджмент / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. – Изд. 6-е. – СПб.: Питер, 2007. – 864 с.
34. Банківський менеджмент: [навч. посіб.] / [за ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенко]. – К.: Знання, 2005. – 831 с.
35. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / Л.О. Примостка. – Вид. 2-ге, доп. І перероб. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
36. Гиляровская Л. Т. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов / Л.Т. Гиляровская, С. Н. Паневина. – М.–СПб.: Питер, 2003. – 240 с.
37. Основи економічної теорії: Підручник / [А. А. Чухно, П. С. Єщенко, Г. Н. Климко та ін.]; За ред. А. А. Чухна. – К.: Вища шк., 2001. – 606 с.
38. Долженко Р. А. Формирование системы трудовой мотивации персонала коммерческого банка: дис. ... кан. екон. наук: 08.00.05 / Долженко Руслан Алексеевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://oldvak.ed.gov.ru/ru/announcements_1/Economicl_sciences/index.php?Id4=2750&from4=2
39. Волгина О.Н. Мотивация труда персонала финансово-кредитных организаций: монография / О.Н. Волгина; Под ред. Ю.Г. Одегова; Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. – М.: Экзамен, 2002. – 128 с.
40. Лазарева Н.В. Мотивационное развитие персонала: теория, методология, концепция: автореф. на здобуття док. екон. наук : спец. 08.00.05 / Н.В. Лазарева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://oldvak.ed.gov.ru/ru/announcements_1/Economicl_sciences/index.php?Id4=2750&from4=2
41. Van Maanen J. Tales of the Field: On Writing Ethnography I J. Van Maanen. – Chicago, 1988.
42. Философский словарь: Основан Г. Шмидтом. 22-е, новое, переработ. изд. под ред. Г.Шишкоффа /Пер. с нем./ Общ. ред. В. А. Малинина. – М.: Республика, 2003. – 575 с.

43. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу. – Спб.: Евразия. 1999. – 479 с.
44. Управление современной компанией: учеб. [для студ. высш. учеб. завед.] / под ред. проф. Б.Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М.: Инфра. – М, 2001. – 586 с.
45. Колот А.М. Мотивація персоналу: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002 – 345 с.
46. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
47. Врум В. Труд и мотивация / В. Врум. – М.: Наука, 1964. – 455 с.
48. Лазарева Н.В. Современные проблемы формирования механизма мотивации трудовой деятельности в современных условиях: монография / Н.В. Лазарева. – Ставрополь: ООО «Мир данных», 2007. – 234 с.
49. Максимець Ю. Еволюція поглядів на мотивацію праці в світовій економічній науці/ Ю. Максимець // Вісник Львів. ун-ту / Серія екон. 2008. Вип. 39. С. 291–296.
50. Кузнецов А.М. Сучасні тенденції розвитку трудової мотивації працівників банків / А.М. Кузнецов // Науковий вісник ОНЕУ. – 2012. – №26(178). – С. 27–32.
51. Слинков Анатолий Михайлович. Развитие трудовой мотивации работников банков: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Слинков Анатолий Михайлович. – Иркутск, 2009. – 194 с.
52. Словник іншомовних слів / [Пустовіт Л.О., Скопненко О.І. та ін.] – К.: Довіра, 2000. – 1017 с.
53. Адаир Дж. Эффективная коммуникация / Дж. Адаир. – М.: Эксмо, 2006. – 320 с.
54. Озерникова Т.Г. Особенности трудовой мотивации в переходной экономике / Т.Г. Озерникова. – Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001. – 260 с.
55. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород; НИМБ, 2001. – С. 99–104.

56. Великий тлумачний психологічний словник. / Переклад з англ. Ребер Артур. – М.: АСТ, Вече, 2001. – 560 с.
57. Банковские системы в реформирующихся экономиках. Россия в контексте зарубежного опыта. – С. –Петербург, ДБ, 2001. – 747 с.
58. Винокуров М.А. Практические подходы к определению структуры выбытия работников предприятия / М.А. Винокуров, А.В. Скавитин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isea.ru//russian/science/mat/59>.
59. Лукашевич В. М. Управление персоналом: учеб. пособие / В. М. Лукашевич. – Львів : Новий світ—2000, 2014. – 501 с.
60. Кузнецова Л. В. Проблемы активізації взаємодії банків України та реального сектора економіки / Л.В.Кузнецова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. Наук. Праць / Українська академія банківської справи. – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2003. – Т. 7. – С. 128–134.
61. Кузнецов А.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегій персоналом банку / А.М. Кузнецов // Соціально-економічні підсумки 2014 року: реалії та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 грудня 2014 р.). – м. Львів: ЛЕФ, 2014 – Ч.3. – С.76-79.
62. Узнадзе Д.Н. Психологические исследования / Д.Н. Узнадзе. – М : Наука. 1966. – 366 с.
63. Ковалев В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. – М.: Наука, 1988. – 192 с.
64. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс: Пер. с англ. – М.: ИНФРА–М, 1999. – 692 с.
65. Кузнецова І.О. Модель компетенцій менеджера як складова ключової здібності підприємства / І.О. Кузнецова // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 2. – С. 228-234.

66. Дружинин В.Ф. Мотивация деятельности в чрезвычайных ситуациях (философско-психологический анализ) / В.Ф. Дружинин. – М.: Изд-во МНЭПУ, 1996. – 168 с.
67. Вернадский И.В. Очерк теории потребностей / И.В. Вернадский. – СПб, 1852. – 87 с.
68. Злупко С. Персоналії і теорія української економічної думки / С. Злупко. – Львів: Євро світ, 2002. – 528 с.
69. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – 4-е изд., перераб. И дип. – М.: Издательство НОРМА (издательская группа НОРМА–ИНФРА–М), 2002. – 289 с.
70. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: Элит–2000, 2002. – 552 с.
71. Захаров Н.И. Мотивационное управление в социально-экономических системах / Н.И. Захаров. – М.: Изд-во РАГС, 2000. – 248 с.
72. Персональный менеджмент / [С.Д. Резник, Ф.Е. Удалов, С.Н. Соколов, В.В. Бондаренко]; Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 619 с.
73. Кузнецов А.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегій управління персоналом банку/ А.М. Кузнецов // Соціально-економічні підсумки 2014 року: реалії та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 грудня 2014 р. – Львів, 2014. – С. 39–41.
74. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1999. – 256 с.
75. Былков В.Г. Социально-экономические проблемы безработицы / В.Г. Былков. – Иркутск: Изд-во ИГЭА, 1996. – 164 с.
76. Осипов А. Мотивы и стимулы к труду / А.Осипов // Социалистический труд. – 1991. – №1. – С. 76–79.
77. Міщенко В.І. Стимулювання працівників банку як складова управління операційним ризиком / В.І. Міщенко // Соціальна економіка. – 2014. – №2. С. 171 – 179.

78. Сковорода Г. С. Алфавит или букварь мира / Г.С. Сковорода. – Т. 1 Твори у 2-х Т. 1961. – Т.1. – 532 с.
79. Мещеряков А. А. Організація діяльності комерційного банку: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / А.А. Мещеряков.– К.: Центр учбової літератури, 2007. – 608 с.
80. Міщенко В.І. Тенденції розвитку кадрового потенціалу банків України / В.І. Міщенко, В.В. Крилова, М.В. Ніконова. – К.: ЦНД, 2013. – 118 с.
81. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2003. – 495 с.
82. Кузнецов А.М. Сучасні підходи щодо організації мотивації персоналу банку / А.М. Кузнецов // Проблеми забезпечення сталого розвитку національних банківських систем: теорія практика та світовий досвід: матеріали 1 Всеукр. наук.-практ. конф., 13–14 січня 2012 р. – Львів, 2012. – С. 85.
83. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М.: НОРМА, ИНФРА–М, 2001. – 399 с.
84. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. – 2000. – № 1. – С. 169 – 174.
85. Социология труда / Под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. – М., 1993. – 368 с.
86. Даниленко Н.Н. Эффективная занятость: учеб. пос. / Н.Н. Даниленко. – Иркутск: Изд-во ИГЭА, 1997. – 88 с.
87. Садовский В.Н. Основания общей теории систем / В.Н. Садовский. – М.: Наука, 1974. – 289 с.
88. Акофф Р.Л. Системы, организации и междисциплинарные исследования / Р.Л. Акофф // Системные исследования: Ежегодник. – М., 1969. – С. 143–164.
89. Кузнецова І.О. Розвиток понятійно-категоріального апарату ресурсної концепції стратегічного управління / І.О. Кузнецова // Управління розвитком. Зб. наук. праць, Харків. Вид. ХНЕУ, № 20, 2011 – С.54–56.

90. Данилов-Данильян В.И. Моделирование: системно-методологический аспект / В.И. Данилов-Данильян, А.А. Рыбкин // Системные исследования. – М., 1982. – С. 182–209.
91. Нечипоренко В.И. Структурный анализ систем (эффективность и надежность) / В.И. Нечипоренко. – М.: Сов. Радио, 1977. – 216 с.
92. Васюренко О.В. Банківські операції: навч. посіб. – 6-те вид., перероб. і доп / О.В. Васюренко. – К.: Знання, 2008. – 318 с.
93. Гончарова М.Л. Використання мотиваційних механізмів у банку / М.Л. Гончарова, Т.В. Турченко // Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції – 2011 – №3.- С. 63–67.
94. Кузнецова Л. В. Управління інноваційними стратегіями розвитку банку / Л.В. Кузнецова // зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. [Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики]. (Львів, 11–13 листопада 2006 р.) / Національний ун-т «Львівська політехніка». – Л.: НУ «Львівська політехніка», 2006. – С. 513–514.
95. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: История и современность / К.А. Кравченко // Управление персоналом. – 1998. – №12. – С. 42.
96. Міщенко В.І. Комунікаційна політика центрального банку / В.І. Міщенко, В.В. Крилова, М.В. Ніконова // Вісник НБУ. – 2015. – №1. – С.6-12.
97. [Адамчук В.В. Организация и регулирование оплаты труда / В.В. Адамчук. – М.: Финстатинформ, 1996. – 174 с.](#)
98. Половинко В.С. Управление персоналом / В.С. Половинко. – Омск. 2001. – 276 с.
99. McGregor, D., “[The Human Side of Enterprise](#)”, McGraw-Hill, 1960; annotated edn, McGraw-Hill, 2006.
100. Калінін А. Сучасні методи оцінки банківського персоналу / А. Калінін // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2004. Вип. 25. – С. 52–58.
101. Васюренко О.В. Персонал банку в умовах конкурентного середовища: мотивація та стимулювання / О.В. Васюренко // Вісник Університету

банківської справи Національного банку України: зб. наук. праць / Університет банківської справи НБУ. – К., 2008. – Вип. 1. – С. 127–132.

102. Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>

103. Basel III A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, BCBS. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm?m=3%7C14%7C572>

104. Рада з фінансової стабільності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.financialstabilityboard.org/what-we-do/policy-development/building-resilience-of-financial-institutions/compensation/>

105. Постанова Правління НБУ «Про додаткові заходи щодо діяльності банків» від 11 жовтня 2008р. №319 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/inf_mat/Of_Pov/2008/11.10.2008_319.htm

106. Постанова Правління Національного банку України «Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» від 15 березня 2004 р. № 104 зі змінами та доповненнями. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://bank.gov.ua/Bank_Supervision/Risks/104.pdf Сазикін Б.

Організаційне управління операційними ризиками банку / Б. Сазикін // Банкаускі веснік. – 2006. – № 24 – С. 17–24.

107. Гиляровская Л.Т. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов / Л.Т. Гиляровская, С. Н. Паневина. – М.– СПб.: Питер, 2003. – 240 с.

108. Камінський А.Б. Моделювання фінансових ризиків: монографія / А.Б. Камінський. – К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. – 304 с.

109. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком soft-skills як метод трудової мотивації банківських працівників / Д.Л. Циганюк // Електронне наукове фахове видання – міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір». – №2 (18). – 2015. – С. 144-155.

110. Стийн Классенс Перестройка глобальной банковской системы / Стийн Классенс, Хуан А. Маркетти. – Журнал Финансы и развитие, Декабрь 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.imf.org/external/russian/pubs/ft/fandd/2013/12/pdf/claessens.pdf>
111. Основні показники діяльності банків України електронний інформаційний ресурс Національного Банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=36807&cat_id=36798
112. Основні макроекономічні показники України електронний інформаційний ресурс Державної служби статистики. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
113. Макроекономічний та монетарний огляд НБУ за лютий 2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bank.gov.ua/
114. Потьомкіна О. В. Системний підхід у мотивації працівників банківської сфери / О. В. Потьомкіна // Економічний форум. – 2011. – № 1. – С. 124–127.
115. Кузнецов А.М. Проблеми формування концепції трудової мотивації персоналу банку / А.М. Кузнецов // Методи фінансового забезпечення стійкого економічного розвитку: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф., 6-9 вересня 2011 р. – Севастополь, 2011. – С. 205–208.
116. Кузнецов А.М. Принципи розвитку трудової мотивації персоналу банку / А.М. Кузнецов // Розвиток бухгалтерського обліку, контролю та аналізу у сучасних концепціях управління: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 1-3 червня 2012 р. – Сімферополь, 2012. – С. 39–41.
117. Кузнецов А.М. Методичні підходи до оцінки персоналу банку / А.М. Кузнецов. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – №9. – Частина 5. – С. 183–186.
118. Ветлужских Е. Система вознаграждения. Как разработать цели и KPI/ Елена Ветлужских. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 218 с.
119. Вплив глобалізації на розвиток банківської системи України: монографія / За ред. Л. В. Кузнецової. – Одеса: Видавництво «Атлант», 2011. – 655 с.
120. Фінансова звітність ПАТ «ПриватБанк». [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://privatbank.ua/ua/about/finansovaja-otchetnost/>

121. Фінансова звітність ПАТ «Фінанси та Кредит». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.fcbank.com.ua/ru/reporting_annual/

122. Фінансова звітність ПАТ «Фінбанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.finbank.odessa.ua/ru/page/fin-otchetnost.html>

123. Гаудж Пітер. Дослідження мотивації персоналу: визначення та підвищення рівня лояльності співробітників методом консультування/ П. Гаудж. – пер. з англ.: За наук ред.. канд. екон. наук І.В. Тараненко – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.

124. Киселева И.А. Коммерческие банки: модели и информационные технологии в процедурах принятия решений/ Ирина Анатольевна Киселева. – М.: Едиториал УРСС, 2002. – 400 с.

125. Кузнєцова Л. В. Теоретико-методологічні засади фінансової діяльності банку: монографія / Л.В.Кузнєцова / Одеський держ. екон. ун-т. – О.: Видавництво «Атлант», 2009. – 324 с.

126. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред. А. А. Лобанова и А. В. Чугунова. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 786 с.

127. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА—М, 2006. – 638 с.

128. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк Аваль». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.aval.ua/ru/about/charity/>

129. Офіційний сайт АТ «УкрСиббанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrsibbank.com/uk/pid926/about-bank.html>

130. Офіційний сайт АТ «Укрексімбанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.eximb.com/ukr/about/annual_report/

131. Офіційний сайт АТ «Промінвестбанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pib.com.ua/ru/about/>

132. Офіційний сайт ПАТ "Укрсоцбанк". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unicredit.ua/ipmission/>

133. Офіційний сайт ПАТ "Ощадбанк". [Електронний ресурс]. – Режим

доступу:<http://www.oschadbank.ua/ru/about/>

134. Офіційний сайт ПАТ "ПУМБ". [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://pumb.ua/ua/about/bank_today/mission/

135. Офіційний сайт ПАТ "ОТП-банк". [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.otpbank.com.ua/about/informations/>

136. Офіційний сайт ПАТ "Форум Банк". [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.forum.ua/forumua/ua/mainnavigation/aboutus_1/aboutus_1.jsp

137. Офіційний сайт ПАТ "Брокбізнесбанк". [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.bankbb.com.ua/ru/about-bank>

138. Офіційний сайт ПАТ "Надрабанк". [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://www.nadrabank.ua/site/page.php?lang=RU&id_part=94

139. Костирко Л.А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства: монографія. – 2-ге вид., перероб. і доп./ Л.А. Костирко. – Х.:Фактор, 2008. – 336 с.

140. Мельник О.Г. Уніфікована матрична модель діагностики діяльності підприємств / О.Г. Мельник // Фінанси України. – 2009. – №3. – С.109–117.

141. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.

142. Кузнецов А.М. Оцінка впливу трудової мотивації персоналу банку на фінансові результати їх діяльності / А.М. Кузнецов // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації: Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 березня 2015 р. – Тернопіль, 2015. – С 165–166.

143. Кузнецов А.М. Мотиваційне регулювання конкурентоспроможності персоналу банку / А.М. Кузнецов // Стратегічні складові фінансової стійкості та безпеки банківської системи та фінансових ринків України., 15–16 травня 2014 р. – Дніпропетровськ, 2014. – С. 58–61.

144. Кузнецов А.М. Методичні підходи до оцінки персоналу банку / А.М. Кузнецов. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – №9. – С. 183–186.

- 145.1. Dyer, L. (1984). Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations*, 23, 159–169.
146. Dyer, L. (1985). Strategic human resources management and planning. In Rowland, K. & Ferris, G.R. (eds.), *Research in personnel and human resources management*. JAI.
147. Fombrun, C., Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
148. Nkomo, S.M. (1987). Human resource planning and organizational performance: An exploratory analysis. *Strategic Management Journal*, 8, 387–392.
149. Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1982). A multivariate analysis of the determinates of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67, 350–360.
150. Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource management systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
151. Cutcher-Gershenfeld, J. (1991). The impact on economic performance of a transformation in labor relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 241–260.
152. Weitzman, M.L. & Kruse, D.L. (1990). Profit sharing and productivity. In Blinder, A.S. (ed.), *Paying for productivity*. Washington, DC: Brookings Institution, pp. 95–141
153. Dave Ulrich MEASURING HUMAN RESOURCES: AN OVERVIEW OF PRACTICE AND A PRESCRIPTION FOR RESULTS // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-rh.org/documents/ISO/measuring-hr-kpi-for-hr.pdf>
154. Косован К.С. Трансфертное ценообразование в коммерческом банке / К.С. Косован // *Деньги и кредит*, 1999 г. – №11 – С.28–34.
155. Селезнёва В.Ю. Механизм трансфертного ценообразования в многофилиальном коммерческом банке / В.Ю. Селезнева // *Экономический журнал высшей школы экономики*. – 2002 г. – №01. – С. 68–84.
156. Хорнгрен Ч. Управленческий учёт / Ч. Хорнгрен, Дж.Фостер, Ш. Датар; пер. с англ. О. А. Пинус, М. М. Каверин и др. [10-е изд]. – Спб.: Питер, 2007. – 1008 с.:

ил. – (Серия «Бизнес–класс»).

157. Друри К. Управленческий учёт для бизнес-решений: учебник / К. Друри; [пер. с англ. В. Н. Егорова] – М: ЮНИТИ–ДАНА, 2003. – 655 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).

158. Масленченков Ю.С. Экономика банка. Разработка по управлению финансовой деятельностью банка / Ю.С. Масленченков, А.П. Дубанков. – М.: Издательская группа «БЦД пресс», 2002 г. – 168 с.

159. **Зубарев А.В.** Внутренний хозрасчет в банке, трансфертное ценообразование. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru>

160. **Кенжалиев А.Дж.** Контроллинг в банках. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bankclub.ru/library.htm?id=18>

161. Колисник М. В. Точка невозврата или Как управлять ценами продуктов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=566>

162. Жердецька Л.В. Теоретико-методичні засади організації процесів фінансового управління в банку / Л.В. Жердецька // Науковий вісник. ОНЕУ. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – 2013. – № 27 (206). – С. 59–69.

163. Міщенко В.І. Стан і перспективи стратегічного розвитку банківської системи України / В.І. Міщенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2014. – №2(17). – С.3–12.

164. Циганюк, Д. Л. Місцеві банки на регіональному ринку інвестування в інновації [Текст] / Д. Л. Циганюк, І. М. Кобушко // Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону : монографія / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – С. 315-321

165. Hackman, J., Oldham, G. (1980) Work redesign, Mass.: Addison–Wesley

166. Hackman, R., Oldham, G., (1976) ‘Motivation through the Design of Work: Test of a Theory’, Organizational Behaviour and Human Performance, Vol. 16. – pp. 250–279.

167. Hassen, A. (1996) ‘Opel Eisenach GMBH – Creating a High–Productivity Workplace’, Organizational Dynamics, Spring 1996. – pp. 80–85.

168. Vancouver, J., (1996) ‘For Organisations Behaviour: Understanding Humans,

- Organisations, and Social Processes', Behavioural Science, Vol. 41. – pp. 165–203.
169. Romei, L., (1995) 'Secrets of Productivity: I'll Tell Everybody I Know', Managing Office Technology, April 1995. – p.13.
170. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004 . – 318 с.
171. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Ключков – М: Эксмо, 2010. – 107 с.
172. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М. 2009. – 303 с.
173. Пармендер Д. Ключевые показатели эффективности / Д. Пармендер. – М.: «Олимп-Бизнес», 2008 . – 288 с.
174. Кузнецов А.М. Оцінка впливу трудової мотивації персоналу банку на фінансові результати їх діяльності / А.М. Кузнецов // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна візія та виклики глобалізації: Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 березня 2015 р. – Тернопіль, 2015. – С. 48.
175. Кузнецов А.М. Роль ключових показників ефективності діяльності персоналу банку у реалізації стратегії його розвитку/ А.М. Кузнецов // Соціально-економічні та правові основи сучасної держави в контексті глобалізації. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 20-21 лютого 2015 р., – м. Київ, 2015. – С. 124–127.
176. Кузнецов А. М. Формування засад мотиваційного механізму управління персоналом банку / А.М. Кузнецов // Прогнозування соціально-економічного розвитку національної економіки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 грудня 2014 р.). – м. Дніпропетровськ. – 2014. – С. 40–42.
177. Кузнецов А.М. Методологічні засади формування концепції мотивації персоналу банку / Кузнецов А.М. // Вісник соціально-економічних досліджень ОНЕУ. – 2012. – №1(44). – С. 319–326.
178. M. Grinblatt, S. Titman, Financial Markets and Corporate Strategy, Irwin McGraw–Hill, 1998. – P. 624.
179. M. Jensen, K. Murphy, Performance Pay and Top–management incentives, The

Journal of Political Economy, 1990, vol. 98, iss. 2. – P. 225.

180. J. Core, D. Larcker, Performance Consequences of Mandatoru increases in Executive Stock Ownership, Journal of Financial Economics, 2002, vol. 64. – P. 317.

181. C.P. Himmelberg, R. G. Hubbard, D. Palia, Understanding the Determinants of Managerial Ownership and the Link Between Ownership and Performance, Journal of Financial Economics, 1999, vol. 53. – P. 353.

182. R. La Porta, F. Lopez–De–Silanes, A. Shleifer, R. Vishny, Investor protection and corporate valuation, The Journal of Finance, 2002, vol. 57, N 3. – P. 1147.

183. S. Rosenstein, J. Wyatt, Outside directors, board independence and shareholder wealth, Journal of Financial Economics, 1990, vol. 26, p. 175; J. Core, R. W. Holthausen, D. F. Larcker Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance, Journal of Financial Economics, 1999, vol. 51. – P. 371.

184. 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.

185. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. – М.: "Соминтек", 2007. – 256с.

186. Буевич С., Соколова Г. О стимулировании работников коммерческих банков. // Деньги и кредит. – М., 2009. – №11 – 12, с. 34 – 45.

187. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. //Банківська справа. –К., 2007. – №3, с.61 – 63.