



■ **Лев Кльоба**  
Lev Klioba

Доцент кафедри фінансів Національного університету "Львівська політехніка",  
кандидат економічних наук

PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Finance of the National University  
"Lviv Polytechnic"

E-mail: levviv@ukr.net

## Збалансована система показників як ефективний інструмент управління кадровою безпекою банку

### The balanced scorecard as an effective tool for bank personnel security management

*Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення менеджменту персоналу банку, привертається увага науковців та банкірів до необхідності поглиблення теоретичних засад та розвитку науково-методичних положень щодо застосування збалансованої системи показників в управлінні кадровою безпекою банку.*

*The article suggests practical recommendations for improving the bank personnel management. The author draws attention of scholars and bankers to the necessity of deepening of theoretical foundations and development of scientific and methodological provisions for the application of the balanced scorecard in bank personnel security management.*

**Ключові слова:** банк, персонал, менеджмент персоналу, збалансована система показників, кадрова безпека банку, ризики управління персоналом, класифікація ризиків.

**Key words:** bank, personnel, personnel management, balanced scorecard, bank personnel security, personnel management risks, risk classification.

Збалансована система показників (BSC) – сучасний інноваційний інструмент стратегічного планування, який дає змогу власникам та менеджерам банку уникнути розбіжностей між стратегічними цілями бізнесу й оперативним управлінням фінансовою установою. Одна з головних переваг BSC – ефективне використання матеріальних активів разом із мобілізацією нематеріальних активів, що слугують для організації справжнім джерелом підвищення ефективності і конкурентоспроможності всього бізнесу.

Однією з основних причин виникнення кризових ситуацій у більшості українських банків, на нашу думку, є недостатній професійний рівень менеджменту персоналу, який у вирішальний момент неспроможний

приймати оптимальні управлінські рішення, а також – відсутність надійної системи оцінювання рівня кадрової безпеки. Виходячи з цього, банківським установам доцільно використовувати збалансовану систему показників для вдосконалення менеджменту персоналу, в тому числі як інноваційного інструменту для забезпечення ефективного управління кадровою безпекою банку.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у розвиток теорії управління банківською діяльністю зробили вітчизняні й зарубіжні вчені-економісти О.Д.Вовчак, О.В.Васюренко, В.І.Грушко, А.Т.Головко, М.П.Денисенко, Б.Л.Луців, А.М.Мо-

роз, Л.О.Примостка, М.Ф.Пуховкіна, С.К.Реверчук, М.І.Савлук та інші [2–17]. У працях науковців ґрунтовно і глибоко досліджуються питання управління банківською діяльністю, визначено загальні напрями їхнього поліпшення.

Однак окремі аспекти порушеної проблеми, на нашу думку, вивчені недостатньо. Це стосується передусім розуміння суті і практичного застосування збалансованої системи показників як інноваційного інструменту вдосконалення менеджменту персоналу банку. Це і зумовило вибір теми даного дослідження.

Збалансовану систему показників (BSC) розробили Роберт Каплан і Дейвід Нортон (Гарвардська школа бізнесу, США) для оцінки критеріїв майбутнього і поточного потенціалу

різних компаній, пов'язаного з перспективами їхнього розвитку, що базується на сукупності як фінансових, так і нефінансових показників. Американські вчені стверджують, що при стратегічному управлінні ресурсним, у тому числі й кадровим потенціалом, застосування збалансованої системи показників дає змогу визначити кожну складову ресурсного потенціалу. Ці вчені також розробили теорію “кадрового капіталу” [9].

Учені-економісти А.Т.Головко та В.І.Грушко, досліджуючи проблеми управління персоналом, дійшли висновку, що людський ресурс — домінуючий при розробці загальної моделі управління банком [5].

Відомі науковці С.К.Реверчук [14] і Л.І.Федулова [15] дослідили принципи та можливість практичного застосування BSC у діяльності українських підприємств, у тому числі банків.

Ми поділяємо думку тих учених, які вважають, що в основі ефективності застосування BSC лежить її базовий принцип — управляти можна лише тим, що можна виміряти. Тобто розробляючи збалансовану систему показників оцінювання діяльності персоналу, необхідно насамперед спиратися на цей принцип. Для надання системності BSC у сфері управління персоналом слід визначити її основні принципи: здатність кількісно вимірювати результати; гнучкість (можливість коригувати цілі під впливом зовнішнього середовища); відсутність протиріччя між оперативними й стратегічними цілями; комплексність; досяжність; закріплення відповідальності за виконавцем [3–5, 14, 15].

О.Д.Вовчак пропонує звернути особливу увагу на вдосконалення системи оцінювання діяльності банківських установ із метою забезпечення стабільності банківської системи [4].

Б.Л.Луців розробив методику аналізу та оцінки інвестиційного потенціалу банку, згідно із якою ефективність інвестиційної діяльності залежить від низки факторів, зокрема й від рівня фахової підготовки персоналу [10].

Підхід, що відображає залежність ефективності й об'єктивності оцінки результатів нагляду контролюючих органів за діяльністю банку від обраної системи показників оцінювання, описано у підручнику О.В.Васюренка [3]. Згадану працю можна використовувати в практичній діяльності банківських установ.

Ми поділяємо думку тих українських учених, які стверджують, що механічне застосування BSC в умовах української економіки не може дати очікуваного економічного ефекту. Для цього необхідно доповнити й удосконалити дану систему, пристосувавши до національних особливостей, економічних умов та конкретних суб'єктів господарювання [15, 16].

Вважаємо, що в Україні недостатньо використовується BSC як інноваційний інструмент удосконалення менеджменту персоналу банку. Саме це й зумовило вибір теми даної статті.

### ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОЦІНЮВАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ БАНКУ ЧИ ПІДПРИЄМСТВА

Потреба в розробці збалансованої системи показників викликана тим, що традиційний підхід до оцінювання діяльності підприємства — його стандартні звіти про прибуток і обсяги продажу — не завжди відображає об'єктивну картину діяльності. Різниця між балансовою та ринковою вартістю досить значна. Ринкова вартість підприємства, як зазначають Р.Каплан і Д.Нортон, дедалі більше залежить від нематеріальних активів — інтелектуальної власності, інновацій та ринкової репутації. Для ефективного управління цими активами вчені й розробили збалансовану систему показників (BSC) [9].

Збалансована система показників передбачає чотири напрями оцінювання: фінанси (уявлення про підприємство в акціонерів та інвесторів), клієнти (репутація підприємства в очах клієнтів), бізнес-процеси (які саме з них треба оптимізувати), інфраструктура і персонал (можливості зростання й розвитку підприємства та його працівників). Кожний менеджер підприємства отримує набір показників, якими він оперує відповідно до своїх посадових обов'язків: операційні витрати, навантаження персоналу та завантаження обладнання, планові кількісні та якісні показники, рентабельність капіталу, рентабельність обсягів продажу та чистого прибутку, ефективність інвестицій у його підрозділі та інші [9].

Цю систему активно використовують провідні корпорації світу. Деякі з них стверджують, що саме завдяки використанню в роботі BSC їм вдається зберігати лідируючі позиції.

В Україні BSC застосовують експортоорієнтовані промислові підприєм-

ства, IT-компанії та підприємства паливно-енергетичного комплексу.

Проте зазначену систему можна значно ширше використовувати як сучасний інноваційний інструмент управління бізнесом. Її застосування дає можливість встановлювати індивідуальні та цілі структурних підрозділів, корпоративні цілі організації, доводити їх до відома працівників і керівників різного рівня, оцінювати можливість досягнення поставленої мети за допомогою збалансованої системи вимірників ефективності, одержувати зворотний зв'язок.

Отже, застосування системи BSC стає для власників та менеджерів підприємства новим інноваційним інструментом управління, що дає змогу традиційне бачення підприємства і його стратегії трансформувати в набір взаємозалежних збалансованих показників, за допомогою яких оцінюють критичні фактори не тільки поточного, а й майбутнього розвитку організації.

Використання BSC забезпечує управління такими процесами, як переведення бачення підприємства в його стратегію, озаяомлення всіх рівнів системи управління зі стратегічними завданнями бізнес-планування і розподіл ресурсів, зворотний зв'язок, навчання і поточний моніторинг виконання стратегії. Крім того, можна одержати відповіді на основні питання: за рахунок чого підприємство створює свою вартість, які процеси визначальні в його діяльності, який рівень кваліфікації персоналу і застосовуваних технологій, яка їхня відповідність обраній стратегії, які інвестиції потрібно здійснити з метою досягнення довгострокових цілей організації, що необхідно зробити для підвищення рівня менеджменту персоналу?

Зазначимо, що менеджмент персоналу банку охоплює широке коло питань, серед яких найважливіші такі:

а) постійний, ефективний процес залучення й утримання достатньої кількості кваліфікованого персоналу, що відповідає потребам банку та зовнішнім обставинам, аби забезпечити виконання поставлених перед установою завдань і реалізацію стратегії та бізнес-планів;

б) продумані і визначені рівні поновлень із прийняття будь-яких рішень;

в) доведення до персоналу його обов'язків;

г) контроль за діяльністю персоналу;

г) розроблення і впровадження процесу навчання з метою підвищення кваліфікації працівників;

д) технологічні схеми (карти) продуктів та послуг банку, що підтримуються в постійно актуальному стані;

е) процес періодичного тестування встановлених процедур і технологій здійснення операцій, зокрема процедур фізичної та інформаційної безпеки з метою забезпечення контролю за дотриманням цих процедур і технологій, а також накопичення інформації щодо їх можливого вдосконалення у разі їх неефективності [3, с. 120].

Це зумовлює необхідність удосконалення менеджменту персоналу банку, зокрема підвищення рівня його кадрової безпеки. Кадрова безпека банку — це захищеність від можливих матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних із несанкціонованими діями персоналу. Захист має бути активним, тобто таким, що ґрунтується на випередженні небезпечних подій. Якщо заходи із захисту ухвалюються після настання небезпечної події, то це — пасивний захист.

Важливий чинник, який призводить до прийняття неправильних управлінських рішень, — відсутність надійної системи оцінки рівня кадрової безпеки банку. Саме вона має забезпечувати своєчасну реалізацію стратегії банку, що складається з чотирьох основних напрямів діяльності — фінансового, маркетингового, операційного та менеджменту персоналу. У кожному присутні елементи небезпеки, що можуть завдавати значної шкоди банку.

При цьому кожному стратегічно важливому аспекту діяльності банку властиві свої види небезпеки. Так, реалізуючи фінансовий напрям стратегії, банк наражається на ризик втрати ліквідності. Операційна (виробнича) діяльність банку пов'язана з ризиками втрати конфіденційної інформації внаслідок низької кваліфікації персоналу, звільнення провідних спеціалістів, корисливих мотивів працівників, через дію вірусів на інтернет-ресурси, викрадення паролей доступу до платних чи конфіденційних ресурсів тощо.

Ефективність оцінки ризиків та управління ними значною мірою залежить від їх класифікації. Класифікація дає змогу ранжувати ризики на конкретні групи на підставі схожості характерних ознак та критеріїв. Ми поділяємо думку тих авторів, які вважають, що будь-яка класифі-

кація ризиків повинна мати практичне застосування, вписуватися в систему управління ризиками і відображати певний аспект сутнісної характеристики ризиків [17, с. 20].

Ризики, пов'язані з менеджментом персоналу, — це ймовірність того, що події, пов'язані зі зміною кадрового складу банку, некомпетентністю або невідповідністю персоналу встановленим вимогам, матимуть негативний вплив на репутацію та фінансовий стан банку.

Узагальнюючи існуючі в літературі [6; 15; 16] підходи до класифікації ризиків менеджменту персоналу банку, можна виділити такі види ризиків (див. схему 1).

У ході дослідження встановлено, що за допомогою системи оцінки рівня кадрової безпеки банку можна виявити певні проблеми в його діяльності, визначити основні напрями і найдієвіші способи підвищення ефективності системи (див. схему 2).

### ШІСТЬ ЕТАПІВ МЕТОДИКИ ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

З апропонована схема оцінки рівня кадрової безпеки банку (КББ) дає змогу системно оцінити безпеку діяльності установи і складається з шести етапів: визначення джерел небезпеки та інформаційної бази для оцінки рівня КББ, класифікації їх за функціональними складовими безпеки; вибір збалансованих показників за функціональними складовими безпеки; зіставлення фактичних показників із пороговим значенням,

визначення величини відхилення; розробку бальної системи оцінки рівня КББ і визначення середнього бального значення за кожною функціональною складовою безпеки; визначення загального показника КББ; графічне відображення, моніторинг і аналіз окремих видів і загального показника КББ [6; 15].

Кадрова безпека тісно пов'язана з ризиками, які є невід'ємною складовою ринкової моделі господарювання. Ризик — це вид небезпеки, на який потрібно реагувати і який може забезпечити додаткові доходи або призвести до незапланованих втрат.

Сутність першого етапу полягає у з'ясуванні тих ризиків, які найбільше впливають на кадрову безпеку банку, тобто в їх ідентифікації — виявленні зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на виникнення і загострення ризикової ситуації.

На другому етапі добираємо збалансовані показники за функціональними складовими безпеки.

На третьому етапі порогові значення показників порівнюємо з фактичними. На основі величини відхилення визначаємо зони безпеки. Для зручності проведення такої роботи, пропонуємо використати карту аналізу показників безпеки. Карта складається так: фактичні значення показників порівнюються з пороговими. У графу “відхилення” заноситься різниця між фактичним і нормативним значеннями, яка визначається у відсотках до нормативного. Порівняння фактичного та нормативного значень забезпечить своєчасне виявлення та локалізацію

Схема 1. Класифікація ризиків, пов'язаних із менеджментом персоналу банку

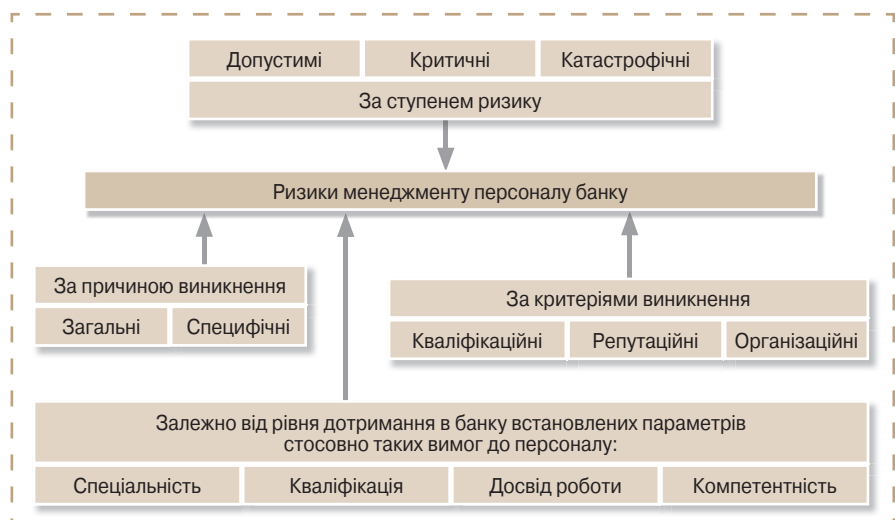
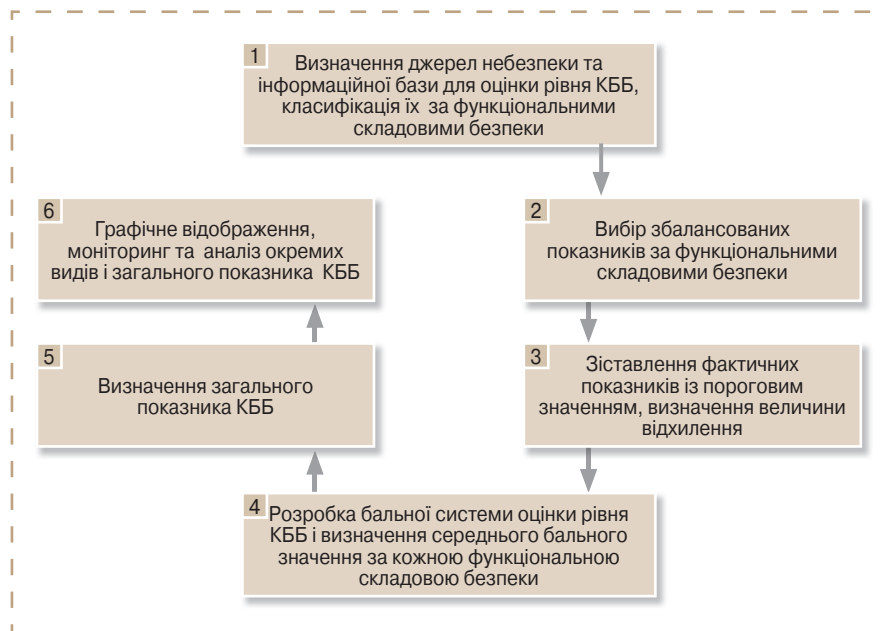




Схема 2. Оцінювання рівня кадрової безпеки банку (КББ)



Джерела: [6; 15].

симптомів кризової ситуації. Вважається, що відхилення в межах 10–15% є нормальним і відповідає стійкій зоні безпеки, відхилення в межах 15–50% – нестійкому і більше 50% – критичному рівню безпеки.

На четвертому етапі необхідно створити бальну систему, яка допоможе привести значення різних показників до порівняльної форми. У зоні стійкої безпеки показника поставимо 2 бали, у зоні нестійкої безпеки – 1 бал і в критичній зоні – 0 балів. За допомогою балів визначаємо середнє бальне значення показника за функціональними складовими кадрової безпеки.

На п'ятому етапі визначаємо середнє бальне значення загального показника кадрової безпеки. Якщо фактичні показники не виходять за межі порогових значень, то кадрова діяльність банку перебуває в зоні безпеки. Якщо комплексний показник безпеки перебуває у зоні нестійкої або критичної безпеки, то це означає, що банк наближається або перебуває у небезпечній зоні. Отже, слід вживати заходів для виведення банку з неї.

На шостому етапі на основі отриманих значень функціональних складових і загального показника кадрової безпеки оформляємо графічну складову проведеного дослідження в розрізі визначених зон безпеки. Якщо величину бальної оцінки прийняти за центральне зна-

чення інтервалу, то зона стійкого (нормального) рівня безпеки знаходиться в інтервалі  $1.5 - +\infty$ , зона нестійкого рівня безпеки –  $1.5 - 0.5$ , зона критичного рівня – в інтервалі від  $0.5$  до  $-\infty$ . Для більшої наочності можна використати принципи роботи світлофора. Зоні нормальної безпеки відповідатиме зелений колір, нестійкої – жовтий, критичної – червоний.

На завершальному етапі даної методики здійснюємо аналіз показників кадрової безпеки як у розрізі окремих функціональних складових, так і в цілому по банку. Ці показники аналізуються в динаміці за останні 12 місяців чи попередні 3–4 роки.

Основну роль у реалізації стратегії банку відіграє рівень менеджменту персоналу. Фінансові установи банкрутують не через незадовільне впровадження сучасних технологій і не через відсутність ресурсів, а внаслідок слабкої підготовки керівництва, його невміння створити команду односторонців. Для реалізації стратегії кожен співробітник банку повинен знати, які цілі ставить перед собою фінансова установа, якими шляхами, способами можна їх досягнути. Складові спільної мети мають бути конкретизовані для кожного співробітника і пов'язані з його безпосередньою діяльністю. А ще у співробітників має бути мотивація для досягнення поставлених цілей.

## МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНІ ФАКТОРИ, ЩО СТИМУЛЮЮТЬ СПІВРОБІТНИКІВ БАНКУ КРАЩЕ ПРАЦЮВАТИ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОЇ МЕТИ

Важливу роль у довгостроковому стимулюванні працівників банку відіграють соціальні пільги. Останнім часом стала популярною система, що називається “кафетерійна”. Її суть у тому, що банк пропонує своєму співробітникові “кошик” соціальних пільг на певну суму, з яких він може самостійно обирати найнеобхідніші, у рамках визначеного кошторису скласти для себе так зване “соціальне меню”. До них можна віднести: пенсійне страхування, страхування життя, страхування на випадок хвороби, забезпечення безплатної медичної допомоги, оплату лікарняних послуг, за навчання, перенавчання, повну або часткову сплату за харчування, оплачену додаткову відпустку, святкові дні, тривалість перерви на роботі, пропозицію та оплату відпочинку, пільговий продаж акцій, участь у розподілі прибутку, компенсацію транспортних витрат, пільгове кредитування житла, автомобілів тощо. Досвід кращих зарубіжних та вітчизняних керівників свідчить, що успіху досягають ті, хто може зацікавити, надихнути й об'єднати персонал. Для ефективного застосування методів нематеріального стимулювання треба глибоко знати психологію людей, шанувати їхню гідність та будувати системи стимулювання, орієнтовані на об'єднання інтересів працівників і банків [11, с. 128].

Оскільки основною формою винагороди за працю є зарплата, то у суспільстві з низьким рівнем економічного розвитку вона відіграє особливу роль. Встановлено, що при зростанні матеріального добробуту значення грошей як головного мотиватора зменшується і набирають ваги інші винагороди (кар'єрне зростання, надання додаткових днів до відпустки тощо). Якість мотивації зарплати пропонуємо визначати через коефіцієнт її мотивації ( $K_{м.з.}$ ), який відображає співвідношення середньої зарплати працівника банку із середньою зарплатою в банківській системі або ринковою. Оптимальне значення цього показника дорівнює 1.

$$K_{м.з.} = \frac{3_{ф.}}{3_{р.}} \rightarrow 1, \quad (1)$$

де  $З_{ф.}$  — фактична середня зарплата працівника банку, грн.;

$З_{р.}$  — середньоринкова або середня зарплата у банківській системі України, грн.

Якщо рівень оплати праці у банку відповідає аналогічним показникам у банківській системі України, це забезпечує збереження кадрів у банку, зменшує ризики розголошення конфіденційної інформації, внутрішнього шахрайства (проведення несанкціонованих фінансових операцій за рахунок банку), сприяє підвищенню продуктивності праці персоналу та виробничій безпеці банку.

Важливою умовою зміцнення кадрової безпеки банку також слугує вдосконалення структури зарплати, тобто співвідношення постійної і змінної складових. Йдеться про недосконалість системи оплати праці, коли в структурі зарплати переважає постійна її складова, яка недостатньо виконує функцію стимулювання. Диференціація зарплати має бути такою, щоб величина винагороди відповідала особистому досягненню працівника і сприяла реалізації стратегічних цілей банку. Збільшення змінної складової у заробітку фахівця дає змогу банку при погіршенні економічного становища зберегти кращих працівників і збільшити шанси на виживання установи.

Аналіз світових тенденцій свідчить, що частка змінної складової у структурі зарплати у банківстві має тенденцію до зростання. Наприклад, для банківських установ США дані показники перебувають на рівні 20% від основної зарплати [13, с. 34]. В Україні величину змінної складової зарплати для працівників кожен банк встановлює індивідуально. Коефіцієнт мотивації зарплати  $K_{м.з.2}$  можна обчислювати за такою формулою (2):

$$K_{м.з.2} = \frac{З_{д.}}{З_{осн.}} \times 100 \rightarrow 20\% \text{ і більше, } (2)$$

де  $З_{д.}$  — зарплата додаткова, грн.;

$З_{осн.}$  — зарплата основна, грн.

Неабияке значення для кадрової безпеки банку має показник плинності кадрів. Звільнення працівників, які постійно працюють із клієнтами, призводить до погіршення якості обслуговування, скорочення кількості клієнтів, зменшення прибутку банку. Як показав аналіз діяльності Юніон бенк оф Каліфорнія (Union Bank of California), якщо споживач, відвідуючи філію банку, щоразу бачитиме нове обличчя, то існує велика ймовір-

ність його втратити [13, с. 33]. Отже, чим менший показник плинності кадрів, тим ефективніше працює банк, тим вищою є його кадрова безпека. Висока плинність персоналу свідчить про незадовільне управління персоналом установи. Коефіцієнт плинності кадрів  $K_{плін.}$  можна обчислювати за такою формулою:

$$K_{плін.} = \frac{Ч_{зв.}}{СЧП}, (3)$$

де  $Ч_{зв.}$  — чисельність звільнених працівників банку протягом року, осіб;

$СЧП$  — середньорічна чисельність працівників банку, осіб.

Слід зазначити, що оптимальне значення показника плинності кадрів у банку дорівнює нулю. Однак таке значення буває лише теоретичним припущенням, оскільки постійно хтось звільняється у зв'язку з виходом на пенсію, переїздом до іншої місцевості тощо. Звільнення співробітників завжди несе загрозу втрати конфіденційної інформації, порушення безпеки банку.

Серед показників, котрі стосуються кадрової безпеки банку, нами виділено коефіцієнт його укомплектованості кадрами ( $K_{у.к.}$ ), який визначається за формулою:

$$K_{у.к.} = \frac{Ч_{шт.}}{Ч_{факт.}} \rightarrow 1, (4)$$

де  $Ч_{шт.}$  — чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб;

$Ч_{факт.}$  — фактична чисельність працівників, осіб.

Неважко помітити, що повна укомплектованість кадрами буває тоді, коли  $K_{у.к.} = 1$ .

Роль персоналу в кінцевих результатах діяльності банку відображає продуктивність праці. Даний показник доцільно обчислювати за формулою:

$$П = \frac{Д_з}{Ч_{сс}}; (5)$$

де  $Д_з$  — доходи від діяльності підрозділу, грн.;

$Ч_{сс}$  — середньоспискова чисельність працівників підрозділу, осіб.

Висновок: більше значення цього показника відповідає вищій безпеці банку.

На нашу думку, надзвичайно важливою умовою реалізації стратегії банку є наявність достовірної, оперативної і повної інформації. Це вимагає від банку наявності сучасних інформаційних технологій, мереж для передачі та аналізу інформації. Тому оцінку рівня кадрової безпеки також доцільно здій-

снювати на основі показників забезпеченості інформаційними ресурсами ( $K_{заб.ін.}$ ) та їх захищеності ( $K_{зах.ін.}$ ).

Світовий досвід свідчить, що в умовах загострення конкурентної боротьби між банками за споживача, за вигідне розміщення ресурсів перемагає той, хто постійно працює над підвищенням рівня менеджменту персоналу, вдосконалює виробничі й управлінські процеси, застосовує сучасні інформаційну техніку й технологію. Більшість європейських банків інвестує значні кошти в сучасні інформаційні технології та обладнання (від 15% до 25% загальних поточних річних витрат) [15, с. 265].

Коефіцієнт забезпеченості банку сучасними інформаційними технологіями та обладнанням можна обчислювати за формулою:

$$K_{заб.ін.} = \frac{В_{прод.}}{В_{заг.}} \times 100\% \rightarrow 15\%, (6)$$

де  $В_{прод.}$  — витрати на придбання сучасних інформаційних технологій та обладнання, грн.;

$В_{заг.}$  — загальні річні витрати банку, грн.

Необхідно також зазначити, що кадрова безпека банку значною мірою залежить від ефективності захисту інформації (обчислюється показником захищеності інформації ( $K_{зах.ін.}$ )). Водночас можна погодитися з думкою тих дослідників, які вважають, що оптимальними є витрати на захист інформації в межах 20% від вартості витрат на придбання сучасних інформаційних технологій та обладнання [15, с. 265]:

$$K_{зах.ін.} = \frac{В_{зах.}}{В_{прод.}} \times 100\% < 20\%, (7)$$

де  $В_{зах.}$  — витрати на захист інформації, грн.;

$В_{прод.}$  — витрати на придбання сучасних інформаційних технологій та обладнання, грн.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що основну роль у реалізації стратегії банку відіграє рівень менеджменту персоналу. Банки у більшості випадків банкрутують не від того, що не впроваджують сучасні технології, і не від недостатності ресурсів, а від поганого керівництва і невміння створити команду однодумців.

Ризики, пов'язані з менеджментом персоналу, — це ймовірність того,

що події, пов'язані зі зміною кадрового складу банку, некомпетентністю або невідповідністю персоналу встановленим вимогам негативно впливають на репутацію та фінансовий стан банку.

Запропонована схема оцінки рівня кадрової безпеки банків базується на використанні збалансованої системи показників за функціональними складовими кадрової безпеки та дає можливість визначити рейтинг банків серед усієї сукупності досліджуваних банків, уникнути помилок при обґрунтуванні необхідності або недоцільності додаткового залучення чи скорочення персоналу.

У подальших дослідженнях, на нашу думку, необхідно зосередити зусилля на поглибленні теоретичних засад та розвитку науково-методичних положень щодо застосування збалансованої системи показників як інноваційного інструменту вдосконалення менеджменту персоналу банку.

#### Література

1. Закон України "Про банки і банківську діяльність" (№ 2121 – III від 07.12.2000 р.). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
2. Банківські операції: підручник / А.М.Мороз, М.І.Савлук, М.Ф.Пуховкіна та ін.; за ред. д. е. н., проф. А.М.Мороzza.
3. Васюренко О. В. Банківський нагляд: підручник. – К.: Знання, 2010. – 523 с.
4. Вовчак О. Д. Державне регулювання банківської інвестиційної діяльності в Україні: Автореферат дис. д. е. н. / О.Д.Вовчак. – Львів, 2006. – 38 с.
5. Головка А. Т., Грушко В. І., Денисенко М. П. та ін. Система банківського менеджменту: навч. посіб. за ред. О.С.Любуна та В.І.Грушка – К.: Фірма "ІНККОС", 2004. – 480 с.
6. Кльоба Л. Г. Управління банківською інвестиційною діяльністю. Монографія. За ред. д. е. н., проф. С.К.Реверчука. – Львів, Тріада плюс, 2007. – 194 с.
7. Кльоба Л. Г. Система збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC) – нові можливості для ефективного управління процесом залучення інвестицій // Інвестиції: практика та досвід. – 2005. – № 18. – С. 20–21.
8. Козак Н. Бенчмаркінг как инструмент повышения конкурентоспособности компании / Н.Козак // Рынок капитала. – 2000. – № 1–2. – С. 17–21.
9. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р.Каплан, Д.Нортон. – М.: Олимп-бизнес, 2003. – 230 с.
10. Луців Б. Л. Банківська діяльність у сфері інвестицій / Б.Л.Луців. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: КНЕУ, 2002. – 476 с.
11. Катречко М. О. Місце нематеріальних стимулів у системі фінансового стимулювання трудового потенціалу банку // Вісник УБС НБУ. – 2009. – № 1. – С. 126–130.
12. Недилько А. Постоянные и переменные величины в оплате труда / А.Недилько // Банковская практика за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 32–35.
13. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. – 2 вид., доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
14. Реверчук С. К., Кльоба Л. Г., Паласевич М. Б. Управління і регулювання банківською інвестиційною діяльністю: монографія; за ред. д. е. н., проф. С.К.Реверчука. – Львів: Тріада плюс, 2007. – 352 с.
15. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І.Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.
16. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: манифест революції в бізнесі / Хаммер М., Чампи Дж. – СПб: Питер, 2000. – 212 с.
17. Штефаніч Д. А., Вашків П. Г., Попіна С. Ю. Підприємницький ризик: суть, оцінка та шляхи попередження. – Тернопіль: СМП "Астон", 1995. – 129 с.

Офіційний курс гривні щодо іноземних валют, який встановлюється  
Національним банком України один раз на місяць (за лютий 2014 року)\*  
Official exchange rate of hryvnia against foreign currencies, which is established  
by the National Bank of Ukraine monthly (for February 2014)

№ п/п	Код валюти	Назва валюти	Офіційний курс	№ п/п	Код валюти	Назва валюти	Офіційний курс
1	100 BGL	100 левів (Болгарія)	554.7448	16	434 LYD	100 лівійських динарів	645.2733
2	986 BRL	100 бразильських реалів	327.6357	17	484 MXN	100 мексиканських нових песо	59.8064
3	051 AMD	10000 вірменських драмів	195.4088	18	496 MNT	10000 монгольських тугриків	46.4980
4	410 KRW	1000 вонів Республіки Корея	7.3831	19	554 NZD	100 новозеландських доларів	652.6527
5	704 VND	10000 в'єтнамських донгів	3.7953	20	586 PKR	100 пакистанських рупій	7.5867
6	981 GEL	100 грузинських ларі	448.5661	21	604 PEN	100 перуанських нових сол	283.0884
7	344 HKD	100 доларів Гонконгу	102.9178	22	642 ROL	100 румунських лейв	240.5165
8	818 EGP	100 єгипетських фунтів	114.8139	23	682 SAR	100 саудівських ріялів	213.1183
9	376 ILS	100 ізраїльських нових шекелів	229.1505	24	760 SYP	100 сирійських фунтів	5.5926
10	356 INR	1000 індійських рупій	127.9699	25	901 TWD	100 нових тайваньських доларів	26.3817
11	364 IRR	1000 іранських ріалів	0.6429	26	972 TJS	100 таджицьких сомоні	167.2981
12	368 IQD	100 іракських динарів	0.6879	27	952 XOF	1000 франків КФА	16.6262
13	417 KGS	100 киргизьких сомів	15.7373	28	152 CLP	1000 чилійських песо	14.5761
14	414 KWD	100 кувейтських динарів	2831.3851	29	191 HRK	100 хорватських кун	141.6317
15	422 LBP	1000 ліванських фунтів	5.3198	30	255	100 доларів США за розр. із Індією	639.4400

\* Курс встановлено з 01.02.2014 року.

Підготовлено департаментом аналізу та прогнозування грошово-кредитного ринку Національного банку України.