

Й.М. Петрович, Л.Г. Кльоба, В.Л. Кльоба*
Національний університет "Львівська політехніка",
*Університет банківської справи НБУ

КЛАСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ БАНКУ

© Петрович Й.М., Кльоба Л.Г., Кльоба В.Л., 2012

Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення менеджменту персоналу банку. Мета дослідження полягає в приверненні уваги науковців та банкірів до необхідності поглиблення теоретичних засад та розвитку науково-методичних положень щодо застосування сучасних підходів до класифікації ризиків і вдосконалення та оцінки ефективності менеджменту персоналу, зокрема управління кадровою безпекою банку.

Ключові слова: банк; персонал; менеджмент персоналу; кадрова безпека банку; ризики управління персоналом; класифікація ризиків.

J. Petrovych, L. Kloba, V. Kloba
Lviv Polytechnic National University
The University of banking of the National bank of Ukraine

BALANCED SCORECARD AS AN INNOVATIVE TOOL TO IMPROVE MANAGEMENT OF THE BANK STAFF

This paper proposes practical recommendations for improving the management staff of the bank. The results of this study lies in drawing attention of scholars and bankers need to deepen the theoretical foundations and development of scientific and methodological provisions for the application of balanced scorecard in the management of personnel security bank.

Key words: bank, personnel, management personnel, Balanced Scorecard, personnel security bank risk management; classification of risks.

Постановка проблеми. Однією з основних причин виникнення кризових ситуацій у більшості українських банків, на нашу думку, є недостатній рівень менеджменту персоналу, а головним чинником, який зумовлює неправильне прийняття управлінських рішень, є відсутність надійної системи оцінки рівня кадрової безпеки. Тому банківським установам доцільно використовувати для вдосконалення менеджменту персоналу сучасні інноваційні інструменти для забезпечення ефективного менеджменту персоналу, зокрема управління кадровою безпекою банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти банківської діяльності досліджували вітчизняні й зарубіжні вчені-економісти. Значний внесок у розвиток теорії управління банківською діяльністю зробили О. Д. Вовчак, О.В. Васюренко, В.І. Грушко, А.Т. Головка, М. П. Денисенко, Б.Л. Луців, А. М. Мороз, Л.О. Примостка, М.Ф. Пуховкіна, С. К. Реверчук, М.І. Савлук та інші [2–17].

У працях вітчизняних та зарубіжних науковців достатньо глибоко досліджено питання управління банківською діяльністю, зокрема визначено загальні напрями покращення управління персоналом у ринкових умовах.

Однак окремі аспекти управління персоналом банківських установ з'ясовано, на нашу думку, недостатньо. Це і зумовило вибір теми цього дослідження.

Питання, пов'язані із вдосконаленням управління персоналом, розглянуто у багатьох наукових публікаціях зарубіжних і вітчизняних вчених [2–17].

Зокрема, Роберт Каплан та Девід Нортон стверджують, що основним у стратегічному управлінні ресурсним, зокрема кадровим, потенціалом є застосування системи збалансованих показників, за допомогою якої має бути визначена кожна складова ресурсного потенціалу. Теорію “кадрового капіталу” також розробили ці вчені [9].

Такі вчені-економісти, як А.Т. Головка та В.І. Грушко, розглядаючи проблеми управління персоналом, висунули гіпотезу, що людський ресурс домінує під час розроблення загальної моделі управління банком [5].

Можливість практичного застосування кращого світового досвіду управління персоналом в діяльності українських підприємств, зокрема банків, розглянуто в роботах відомих науковців – О.Д. Вовчак [4], С.К. Реверчука [14] і Л.І. Федулової [15].

Ми поділяємо думку тих науковців, які вважають, що основою оцінки ефективності банківської діяльності є її базовий принцип – управляти можна лише тим, що можна виміряти. Тобто, розробляючи систему оцінки діяльності персоналу, необхідно передовсім спиратися на цей принцип. Для надання системності оцінюванню ефективності управління персоналом слід визначити її основні принципи: здатність кількісного вимірювання результатів; гнучкість (можливість коригувати цілі під впливом зовнішнього середовища); несуперечливість оперативних цілей та стратегічних; комплексність; досяжність; закріплення відповідальності за виконавцем [3–5; 14; 15].

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

Б.Л. Луців пропонує методику для аналізу та оцінки інвестиційного потенціалу банку, згідно з якою ефективність інвестиційної діяльності залежить від багатьох факторів, зокрема від оцінки ризиків діяльності та рівня фахової підготовки персоналу [10].

Підхід, що відображає залежність, ефективність та об'єктивність оцінки результатів нагляду контролюючих органів за діяльністю банку, від вибору системи показників оцінювання, описаний в роботі О.В. Васюренко і може бути успішно використаний в практичній діяльності банківських установ [3].

Ми підтримуємо думку тих українських вчених, які стверджують, що в умовах української економіки механічне перенесення досвіду управління персоналом у кращих іноземних банків не може дати очікуваного економічного ефекту. Для цього необхідно доповнити й удосконалити цей досвід у напрямі пристосування до національних особливостей, економічних умов та конкретних суб'єктів господарювання [4; 5; 14; 15].

Потреба привернути увагу науковців і практиків до питання необхідності вдосконалення менеджменту персоналу банку і зумовила вибір теми цієї статті.

Постановка цілей. Важливим чинником, який зумовлює неправильне прийняття управлінських рішень, є відсутність надійної системи класифікації ризиків та оцінки ефективності менеджменту. Цілі цієї статті – розробити теоретичні і методичні засади використання сучасних підходів до класифікації ризиків та оцінки ефективності менеджменту персоналу банку та показати особливості їх застосування у практичній діяльності з метою ефективного управління персоналом банку.

Виклад основного матеріалу. Менеджмент персоналу банку охоплює широке коло питань, серед яких найважливішими є такі:

а) постійний, ефективний процес залучення і утримання достатньої кількості кваліфікованого персоналу, що відповідає потребам банку та зовнішнім обставинам, з метою виконання завдань його діяльності та реалізації стратегії та бізнес-планів;

б) продумані та визначені рівні повноважень з прийняття будь-яких рішень;

- в) доведення до персоналу його обов'язків;
- г) контроль за діяльністю персоналу;
- д) розроблення і впровадження процесу навчання з метою підвищення кваліфікації працівників;
- е) 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 контролю за дотриманням цих процедур і технологій та збору інформації щодо їх можливого вдосконалення у разі їх неефективності [3, с.120].

Поглиблення конкуренції серед банківських установ зумовлює, зокрема, необхідність вдосконалення менеджменту персоналу, зокрема підвищення рівня кадрової безпеки банку. Кадрова безпека банку – це захищеність від можливих матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з несанкціонованими діями персоналу, завдяки якій втрати є меншими від встановлених норм. 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.

Важливим чинником, який зумовлює неправильне прийняття управлінських рішень, є відсутність надійної системи оцінки рівня кадрової безпеки банку. З погляду нашого концепційного підходу, необхідний рівень кадрової безпеки має забезпечувати своєчасну реалізацію стратегії банку. Формування та реалізація стратегії діяльності банку охоплює чотири основні напрями діяльності (фінансовий, маркетинговий, операційний та менеджмент персоналу), в яких є чинники безпеки, що можуть завдавати значної шкоди банку.

Кожному стратегічно важливому аспекту діяльності банку притаманні свої небезпеки. Наприклад, реалізуючи фінансовий напрям стратегії, банк наражається на ризик втрати ліквідності. Операційна (виробнича) діяльність банку пов'язана з ризиками втрати конфіденційної інформації через низьку кваліфікацію персоналу, звільнення провідних спеціалістів, унаслідок корисливих мотивів працівників, через дію вірусів на інтернет-ресурси, викрадення паролів доступу до платних чи конфіденційних ресурсів тощо.

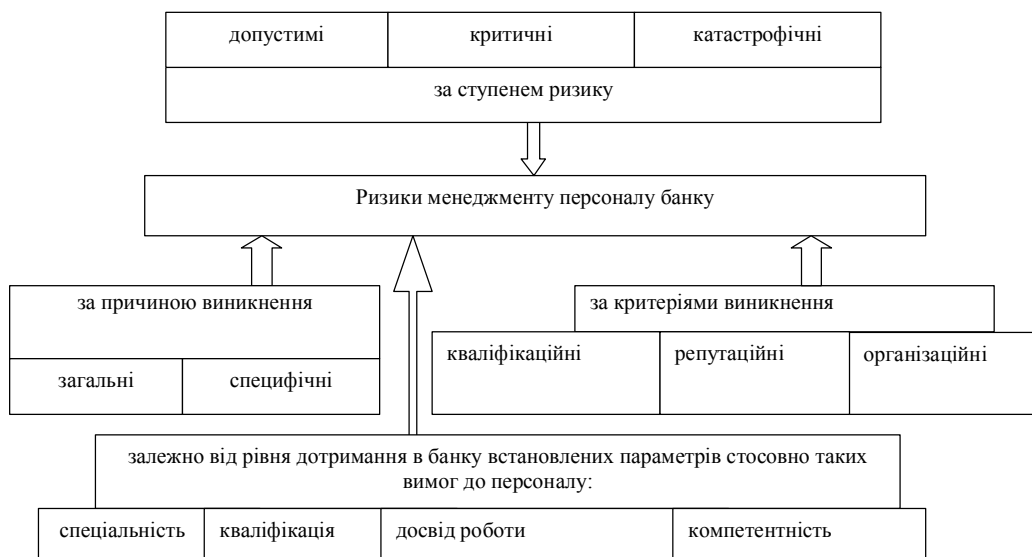


Рис. 1. Класифікація ризиків, пов'язаних з менеджментом персоналу банку

Ефективність оцінки ризиків та управління ними великою 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 класифікація 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, негативно впливатимуть на репутацію та фінансовий стан банку.

Узагальнюючи описані в науковій літературі [6;14;15] підходи до класифікації ризиків менеджменту персоналу банку, ми виділили їх види (рис. 1).

На основі узагальнення описаних у науковій літературі підходів [6;14;15] та в процесі дослідження ми встановили, що за допомогою системи оцінки рівня кадрової безпеки банку можна виявити “проблемні” точки в його діяльності, визначити основні напрями і найдієвіші способи підвищення її ефективності. Схему оцінки рівня кадрової безпеки банку (КББ) подано на рис. 2.

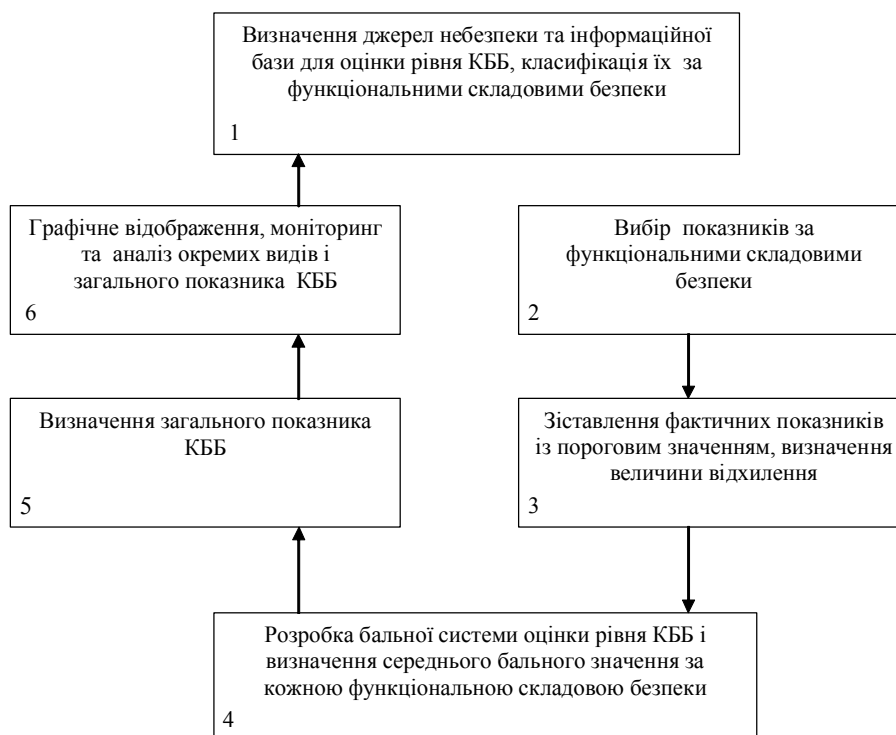


Рис. 2. Схеми оцінки рівня кадрової безпеки банку (КББ) [6; 14]

Схеми оцінки рівня кадрової безпеки банку (КББ), реалізація якої має шість етапів, дозволяє системно оцінити безпеку діяльності банку. Відповідно до запропонованої нами оцінки рівня кадрової безпеки банку передбачається така послідовність виконання робіт: визначення джерел небезпеки та інформаційної бази для оцінки рівня КББ, класифікацію їх за функціональними складовими безпеки; вибір збалансованих показників за функціональними складовими безпеки; зіставлення фактичних показників з 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; 14].

Кадрова безпека тісно пов'язана з ризиками, які є невід'ємною складовою ринкової форми господарювання. Ризик – це вид небезпеки, на який потрібно реагувати і який пов'язаний як з додатковими доходами, так і з додатковими втратами.

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

На другому етапі здійснюємо вибір показників за функціональними складовими безпеки.

На третьому етапі порогові значення показників порівнюють з фактичними. На основі величини відхилення визначаємо зони безпеки. Для зручності проведення такої роботи пропонуємо

використати карту аналізу показників безпеки. Карту складають так. Фактичні значення показників порівнюють з пороговими. У графу „відхилення” заносять різницю між фактичними і нормативним значенням, яка визначається у відсотках до нормативного. Порівняння фактичного та нормативного значень дасть змогу своєчасно виявити і локалізувати симптоми появи 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 показнику поставимо 2 бали, у зоні нестійкої безпеки – 1 бал і у критичній зоні – 0 балів. За допомогою балів знайдемо 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 у зоні нестійкої або критичної безпеки, то це означає, що банк наближається або перебуває у небезпечній зоні. У цьому разі необхідно ухвалювати заходи для виведення банку з небезпечної зони.

На шостому етапі, на основі отримання значень функціональних складових і загального показника кадрової безпеки, оформляємо графічну складову проведеного дослідження відповідно до визначених зон безпеки. Якщо величину бальної оцінки прийняти за центральне значення інтервалу, то зона стійкого (нормального) рівня безпеки буде в інтервалі $(1,5 - +\infty)$, зона нестійкого рівня безпеки $(1,5 - 0,5)$, зона критичного рівня в інтервалі $0,5$ до $-\infty$. Для більшої наочності можна застосувати принципи роботи світлофора. Зоні нормальної безпеки відповідатиме зелений колір, нестійкої – жовтий і критичній зоні – червоний колір.

На шостому завершальному етапі цієї методики здійснюємо аналіз показників кадрової безпеки, як за окремими функціональними складовими, так і загалом по банку. Ці показники аналізують у динаміці за останніх 12 місяців чи попередніх 3–4 роки.

Основну роль у реалізації стратегії банку відіграє рівень менеджменту персоналу, який повинен мати високий рівень фахової підготовки. На нашу думку, банки, зрештою, банкрутують не через те, що не впроваджуються сучасні технології, і не від недостатності ресурсів, а через погане керівництво і невміння створити команду однодумців. Для реалізації стратегії кожен співробітник банку повинен знати, які цілі ставить перед собою фінансова установа, якими шляхами, способами їх можна досягти. Сформульовані цілі повинні бути конкретизовані для кожного працівника і пов'язані з його безпосередньою діяльністю. Окрім цього, у співробітників повинна бути мотивація для досягнення поставлених цілей.

Важливу роль у довгостроковому стимулюванні працівників банку відіграють соціальні пільги. Останнім часом популярною стала система, яка називається “кафетерійна”. Її суть у тому, що банк надає співробітникові кошик соціальних пільг на певну суму, з яких він може самостійно вибирати необхідні йому пільги та блага, у межах певного бюджету, складаючи для себе так зване “соціальне меню”. До них можна віднести: пенсійне страхування, страхування життя, за хворобою, забезпечення безплатної медичної допомоги, оплату лікарняних послуг, за навчання, перенавчання, повну або часткову сплату за харчування, оплачену додаткову відпустку, святкові дні, час перерв на роботі, надання та оплату відпочинку, пільговий продаж акцій, участь у розподілі прибутку, компенсацію транспортних витрат, пільгове кредитування житла, автомобілів тощо. Досвід найкращих зарубіжних та вітчизняних керівників показує, що успіху досягають ті, хто має здатність зацікавити, надихнути та об'єднати персонал. Для успішного застосування методів нематеріального стимулювання мало їх знати, треба глибоко знати психологію людей, шанувати їхні достоїнства 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 в міру зростання матеріального добробуту значення грошей, як головного мотиватора, зменшується і набувають вагомості інші винагороди (кар'єрний ріст, надання додаткових днів до відпустки тощо). Якість мотивації зарплати пропонуємо визначати через коефіцієнт мотивації зарплати ($K_{м.з.}$), який

відображає співвідношення середньої зарплати працівника банку із середньою зарплатою у банківській системі або ринковою. Оптимальне значення цього показника дорівнює 1.

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

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 середній зарплаті у банківській системі України, то 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 є удосконалення структури зарплати, тобто співвідношення постійної і змінної її складових. Йдеться про те, що недосконалість оплати праці пояснюється тим, що у структурі зарплати переважає постійна її складова, яка недостатньо виконує функцію стимулювання. Диференціювати зарплату треба так, щоб величина винагороди відповідала особистому досягненню працівника і сприяла реалізації стратегічних цілей банку.

Це дає підставу констатувати, що збільшення змінної складової допомагає банку, в разі погіршення економічного стану, зберегти найкращих працівників і збільшити шанси на виживання. Аналіз світових тенденцій свідчить, що частка змінної складової у структурі зарплати у банківництві має тенденцію до зростання. Наприклад, для банківських установ Америки ці показники перебувають на рівні 20% від основної зарплати [12, 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):

$$K_{м.з.2} = \frac{Зд.}{Зосн.} \times 100 \rightarrow 20\% \text{ і більше}, \quad (2)$$

де $Зд.$ – зарплата додаткова, грн.; $Зосн.$ – зарплата основна, грн.

Досліджено, що для кадрової безпеки банку важливе значення має показник плинності кадрів. Звільнення з банку працівників, які постійно працюють із клієнтами, призводить до погіршення якості обслуговування, скорочення кількості клієнтів, зменшення прибутку банку. Як показав аналіз діяльності Union Bank of California, якщо споживач, приходячи у відділення банку, щоразу бачитиме нове обличчя, то велика імовірність того, що дуже швидко банк його втратить [12, с.33]. Встановлено, що чим меншим є показник плинності кадрів, то тим ефективніше працює банк, тим вищою є його кадрова безпека. Збільшення показника плинності свідчить про незадовільне управління персоналом установи. Коефіцієнт плинності кадрів $K_{плін.}$ можна обчислювати за такою формулою:

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

де $Ч_{зв.}$ – чисельність звільнених працівників банку протягом року, ос.; $СЧП$ – середньорічна чисельність працівників банку, ос.

Зауважимо, що оптимальне значення показника плинності кадрів дорівнює нулю, однак таке значення буває лише теоретичним припущенням, бо завжди є працівники, які звільняються у зв'язку з виходом на пенсію, переїздом до іншої місцевості тощо. Звільнення працівників завжди загрожує втратою конфіденційної інформації, порушенням безпеки банку.

Серед показників, що стосуються кадрової безпеки банку, виділимо коефіцієнт його укомплектованості кадрами ($K_{ц.к.}$), який визначається за формулою:

$$K_{ц.к.} = \frac{Ч_{шт.}}{Ч_{фак.}} \rightarrow 1, \quad (4)$$

де $Ч_{шт.}$ – чисельність працівників згідно зі штатним розписом, ос.; $Ч_{фак.}$ – фактична чисельність працівників, ос.

Не важко помітити, що повна укомплектованість кадрами досягнута тоді, коли $K_{у.п.}=1$.

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

$$П = \frac{Д_з}{Ч_{СС}}; \quad (5)$$

де $Д_з$ – доходи від діяльності підрозділу, грн.; $Ч_{СС}$ – середньоспискова чисельність працівників підрозділу, ос.

Зроблено висновок, що 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 передавання та аналізу інформації. Тому оцінку рівня кадрової безпеки також доцільно здійснювати на основі показників забезпеченості інформаційними ресурсами ($K_{заб.ін.}$), захищеності інформаційних ресурсів ($K_{зах.ін.}$).

Досвід показує, що в умовах загострення конкурентної боротьби між банками за споживача, за вигідне розміщення ресурсів перемагає той, хто постійно працює над підвищенням рівня менеджменту персоналу, удосконалює виробничі й управлінські процеси, застосовує сучасну інформаційну техніку і технологію. Більшість європейських банків інвестують значні кошти у забезпечення банку сучасними інформаційними технологіями та обладнанням (від 15% до 25% загальних поточних річних витрат) [14, с.265].

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

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

де $B_{прид.}$ – витрати на придбання сучасних інформаційних технологій та обладнання, грн.; $B_{заг.}$ – загальні річні витрати банку, грн.

Необхідно також зазначити, що кадрова безпека банку великою мірою залежить від ефективності захисту інформації (вимірюється показником захищеності інформації ($K_{зах.ін.}$)). Разом з тим можна погодитись з думкою тих дослідників, які вважають, що оптимальними є витрати на захист інформації у межах 20% від вартості витрат на придбання сучасних інформаційних технологій та обладнання [14, с.265]:

$$K_{зах.ін.} = \frac{B_{зах.}}{B_{прид.}} \times 100\% < 20\%, \quad (7)$$

де $B_{зах.}$ – витрати на захист інформації, грн.; $B_{прид.}$ – витрати на придбання сучасних інформаційних технологій та обладнання, грн.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Основну роль у реалізації стратегії банку відіграє рівень менеджменту персоналу. Банки здебільшого банкрутують не через те, що не впроваджують сучасні технології, і не через недостатність ресурсів, а через погане керівництво 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 впливатимуть на репутацію та фінансовий стан банку.

Запропонована схема оцінки рівня кадрової безпеки банків основана на використанні системи показників за функціональними складовими кадрової безпеки та дає можливість визначити рейтинг банків серед усієї сукупності досліджуваних банків, уникнути помилок в 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 розроблення та застосування сучасних інноваційних інструментів для вдосконалення та оцінювання ефективності менеджменту персоналу банку.

1. Закон України “Про банки і банківську діяльність” (112–111 від 07.12.2000 р.). – Режим доступу: www.rada.gov.ua, 2. Банківські операції: підруч. / А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін.; за ред. д. е. н., проф. А.М. Мороза. 2-ге вид., випр. і доп. – К.: КНЕУ, 2002. – 476 с. 3. Васюренко О.В. Банківський нагляд: підруч. – К.: Знання, 2010. – 523 с. 4. Вовчак О. Д. Державне регулювання банківської інвестиційної діяльності в Україні: автореф. ... 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. Грушко – Київ: Фірма „ІНКОС”, 2004. – 480 с. 6. Кльоба Л. Г. Управління банківською інвестиційною діяльністю: моногр.; 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. – Тернопіль: Економічна думка, Карт-блани, 2001. – 320 с. 11. Катречко М.О. Місце нематеріальних стимулів у системі фінансового стимулювання трудового потенціалу банку // Вісник УБС НБУ. – 2009. - 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: підруч. – 2-ге 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: моногр.; 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. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / Хаммер М., Чампи Дж. – СПб: Питер, 2000. – 212 с. 17. Штефанич Д.А., Вашиків П.Г., Попіна С.Ю. Підприємницький ризик: суть, оцінка та шляхи попередження. – Тернопіль: СМП “Астон”, 1995. – 129 с.