

Литература:

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. - С. 295-296.
2. Сингелз, 1997. - С. 295-296.
3. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. - М.: Прогресс, 1989. - С. 272-273.
4. Экономический анализ: Начальный пособие для студентов высших начальных закладв специальности
5. 7.050106 "Облік і аудит" / За ред. Ф.Ф. Бутинця. - Житомир: ПП "Рута", 2003. - 680 с.
6. Технологий управления персоналом. Настольная книга менеджера. / Журавлев П.В., Карташов С.А.
7. Маусов Н.К, Олетов Ю.Г. - М.: Зкамен, 1999. - 576 с.

**Смоквица А.А.**  
к.е.н., старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономика труда  
Одесского государственного экономического университета  
г. Одесса, Украина  
**Якменко С.Г.**  
студентка Одесского государственного экономического университета  
г. Одесса, Украина

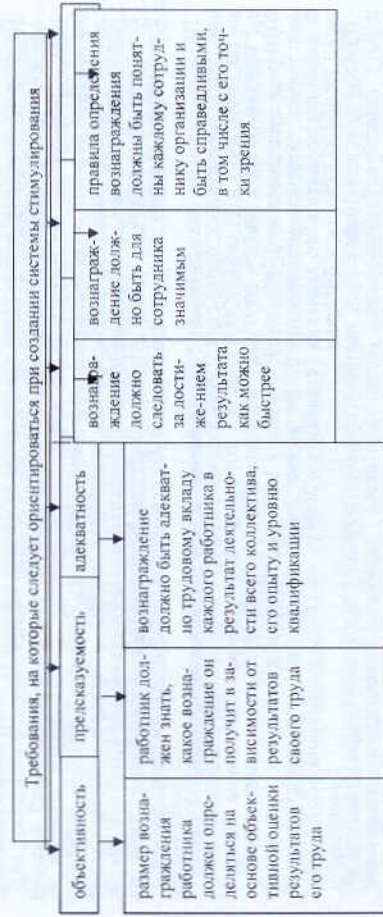
### ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Одной из наиболее востребованных сегодня консалтинговых услуг является разработка системы мотивации. С одной стороны, такая система должна стимулировать сотрудников к эффективной работе, с другой – быть экономически оправданной. Целью статьи является рассмотрение общих принципов, на основе которых финансовые директора могут разработать систему мотивации для своих компаний или внести коррективы в уже существующие правила материального вознаграждения сотрудников.

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим компаниям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т. д. В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана «по учебникам», либо заимствована у компаний-конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

Безусловно, необходимо принимать во внимание системы мотивирования, реализованные конкурентами. От того, насколько система мотивирования предприятия эффективнее системы конкурентов, в частности, будет зависеть текущая кадров и результативность труда. Следовательно, необходима тщательная проработка системы стимулирования с учетом индивидуальных особенностей предприятия.

На практике существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования (см рис 1)



Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект [1].

Для получения положительного эффекта от системы мотивации персонала предприятия, рекомендуется выполнять последовательно следующие шаги:

- Шаг 1. Формирование структуры персонала компании и определение размера постоянной части заработной платы.
- Шаг 2. Выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы.
- Шаг 3. Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

Один из наиболее распространенных вариантов оплаты труда представляет собой выплату постоянной части вознаграждения (смесячно) и его переменной части (по результатам труда). Обычно полагают, что оклад как постоянная часть вознаграждения призван удерживать сотрудника, но не стимулировать его на результативную работу [2]. Однако, правильно выстроенная система окладов может значительно повысить результативность работы персонала, причем в долгосрочной перспективе.

Анализ показал, что основной проблемой, системы материального вознаграждения, является низкая эластичность окладов, вследствие строгой привязки вознаграждения только к категории персонала. При этом к ключевым минусам также можно отнести и тот факт, что данные системы, в основном, не способны, не способные учитывать индивидуальные характеристики персонала.

Для того чтобы стимулирующую роль играла не только переменная часть вознаграждения, но и в определенной степени, базовый уровень, рекомендуется на предприятиях сферы услуг использовать тарифную сетку, в основе которой заложена гибкая система дифференциации окладов.

При определении первоначального базового оклада для каждой категории сотрудников необходимо учитывать рыночную ставку заработной платы, рекомендованную величину минимального потребительского бюджета в конкретном регионе, а также инфляцию в стране. Помимо прочего, для повышения эластичности функционирования базового оклада, необходимо учитывать еще субъективные агрегированные факторы - индивидуальные характеристики работника.

Соответственно, сначала сотруднику устанавливается первоначальный базовый оклад в зависимости от категории и группы персонала, в которую он входит. После чего, первоначальный базовый оклад корректируется на коэффициент индивидуальных характеристик.

Кроме того, должны учитываться не только имеющиеся характеристики работников, но и в большей степени общий уровень прибыльности работы организации за период. Введение данного элемента предполагает ежегодный пересмотр установленного базового оклада в зависимости от достигнутых сотрудником показателей и результатов за год (при первичном определении базового оклада, данный показатель не учитывается).

На основе этого коэффициента составляется список возможных вариантов получения прибыли за расчетный период. Таким образом, базовый оклад будет рассчитываться по формуле 1:

$$BO = ПБО + ((ПБО \times K_{ик}) + (ПБО \times K_{оп})) (1)$$

где: BO - базовый оклад; ПБО - первоначальный базовый оклад; K<sub>ик</sub> - коэффициент индивидуальных характеристик; K<sub>оп</sub> - коэффициент по общей прибыльности работы организации за год;

Данная система выступает в виде некоей лестницы, с определенным количеством ступеней, по которой, при прочих равных условиях, из года в год поднимается сотрудник. Данная схема прогрессивна, так как в основе ее заложено повышение базового уровня оплаты труда в зависимости от индивидуальных результатов и достижений работников.

Как правило на предприятиях сферы услуг система премирования исполнительного персонала (менеджеры по продажам, страховые агенты) разработана не в полной мере.

Зачастую, руководители не способны выявить четких различий в уровне эффективности работников, предпочитают всех сотрудников, выполняющих сходные задания, оплачивать одинаково, чтобы избежать головной боли с дифференцированной оплатой. Хотя основная задача переменной части материального вознаграждения, учитывать конечные результаты деятельности коллектива в целом и трудовой вклад отдельного сотрудника в частности, должна стимулировать трудовую и творческую активность людей, тем самым, повышая их мотивацию, а также улучшать частные или общие результаты деятельности компании.

В данной связи, для изменения существующего положения с материальными стимулами, характерными для персонала, необходимо изменить структуру выплат, как правило, объективной оценки вклада каждого сотрудника, рекомендуется выплаты переменной (премиальной) части материального вознаграждения к оценке результативности сотрудника в зависимости от влияния на ключевые показатели, либо отдельного подразделения, либо компании в целом.

Для повышения эффективности стимулирующего воздействия на персонал компании, рекомендуется использовать следующую структуру формирования переменной части (премии) материального вознаграждения по формуле 2:

$$\text{Переменная часть (премия)} = BO \times R_{\text{фин}} (2)$$

где:



БО- базовый оклад; Р<sub>обор</sub> – общая результативность; Результативность – это отношение фактического результата к эталону. (См. формулу 3).  
 Результативность = Факт/Эталон x 100% (3)

Таким образом, применение данной структуры стимулирующих выплат будет наиболее полно учитывать основные аспекты деятельности персонала: поощрение за качественное выполнение должностных обязанностей или установленного планового показателя деятельности, поощрение за перевыполнение установленных плановых показателей.  
 Рекомендуется применительно к предпринятиям сферы услуг использовать показатели результативности не только по числу сделок (шт.) но и по обороту сделок (грн.).

В таблице 1. предложен расчёт показателя общей результативности исполнителя персонала (к примеру менеджера по продажам).

Результативность менеджера по продажам Смирнова И.В. за январь 2011г.

Агент Смирнов И.В.	Факт	Эталон	Результативность в %
Число сделок (шт.)	130	150	86
Оборот по сделкам (грн.)	64000	60000	106,66
Общая результативность			91,7%

Далее в таблице 2. предложена шкала определения переменного процента.

Таблица 2

Результативность агента	Вознаграждение в % от оклада
От 1-40%	10
От 41-60%	13
От 61-70%	15
От 71-80%	20
От 81-90%	23
От 91-99%	25
100 и более	30

Использование данного механизма формирования материального стимулирования, учитывая высокие трудовые характеристики работников, их достижения и развитие в компании, а также направленного на оценку индивидуального вклада во многом способно повысить трудовую мотивацию персонала компании

Литература:

1. Портал Iteam технология корпоративного управления/ Как разработать систему материального стимулирования персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_2575/](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_2575/)
2. Агапцов С.А., Мордавишев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Мотивация как фактор повышения эффективности производства [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.publish.cis2000.ru/books/book\\_35/intro.html](http://www.publish.cis2000.ru/books/book_35/intro.html)

## НАПРЯМ 8. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ, УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІГ І АУДИТ

**Яременко О.О.**  
*курсант Академії міжної служби України*  
*м. Дніпропетровськ, Україна*  
**Нарковий Серіонік: Бибенко Л.В.**  
*доцент кафедри обліку і аудиту Академії міжної служби України*  
*м. Дніпропетровськ, Україна*

### ФОРМУВАННЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЮ БАНКУ

У сучасних умовах розвитку економіки внаслідок економічної та політичної нестабільності банків не завжди адекватно реагувати на вплив дестабілізуючих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, внаслідок чого потрапляють у кризові ситуації. Кризи, які виникають у процесі функціонування й розвитку банків, мають негативні наслідки та можуть призвести як до банкрутства окремих банків, так і до масової несплатоспроможності, тобто системної кризи банківської системи. Виходячи з цього, актуальним питанням є формування відповідного організаційно-економічного механізму антикризового управління, в тому числі в процесі формування та надання кредитних ресурсів.

Банки – це одна з центральних ланок системи ринкових структур. Вони забезпечують передачу грошового капіталу із сфери накопичення у сферу використання. Саме завдяки банкам дис механізм розподілу і перерозподілу капіталу за сферами і галузями виробництва. Банки забезпечують економію суспільних витрат обігу і раціоналізацію всіх процесів обігу товарів і капіталів, сприяють подальшому зростанню концентрації виробництва і капіталу. Через банки мобілізуються великі капітали, необхідні для інвестицій, розширення виробництва. Роль банків суттєво змінюється в умовах ринкової економіки. Вони стають надзвичайно важливими суспільними інститутами, від діяльності яких значною мірою залежить економічне благополуччя країни в цілому і кожної людини зокрема. Функції банків все більше виходять за межі простого фінансово-кредитного посередництва. Вони стають важливим механізмом проведення державної грошово-кредитної політики, а через неї – впливу на всі основні економічні процеси в суспільстві.

Саме кредитна діяльність є основною сферою бізнесу більшості банків України. Вона забезпечує фінансовими ресурсами усі галузі й сфери народного господарства, які відчувають брак власних грошових ресурсів. Здійснення кредитних операцій має суттєве значення для фінансового забезпечення нормального економічного розвитку. Збалансоване зростання об'ємів надання кредитів та поліпшення якості кредитного портфеля є необхідною умовою досягнення і підтримання стабільного функціонування й розвитку комерційних банків, їхнього позитивного впливу на розвиток економіки України.

Основою економічного функціонування банків є кредитування їх клієнтів. Від того, наскільки добре банки реалізують свої кредитні функції, багато в чому залежить економічний стан регіонів, що ними обслуговуються. Банківські кредити сприяють появі нових підприємств, збільшенню кількості робочих місць, будівництву об'єктів соціального та культурного призначення, а також забезпечують економічну стабільність.

Створення резервів за кредитними ризиками розглядається як один з найважливіших напрямків підвищення надійності комерційних банків. Оскільки кожна країна, вирішуючи цю проблему, шукає власні методи, критерії оцінювання кредитного ризику, а також джерела формування резервів, то доцільно розглянути зазначені питання на прикладі українського банківського банку, порівнявши вітчизняний досвід із зарубіжним.

Кредитний портфель – це сукупність усіх позик, наданих банком з метою одержання прибутку. Розмір кредитного портфеля оцінюється за балансовою вартістю всіх кредитів банку, у тому числі прострочених, пролонгованих, сумнівних. У структурі балансу банку кредитний портфель розглядається як єдине ціле та складає частину активів банку, котра має свій рівень дохідності і відповідний рівень ризику. Дохідність і ризик – основні параметри управління кредитним портфелем банку.

Якість та склад кредитного портфеля істотно залежить від організації кредитної роботи в банку. Організаційна структура кредитної функції в кожному конкретному банку має свої особливості, що визначаються розмірами, можливостями банку, а також потребами клієнтів. У великих банках організаціїна структура може складатися з кількох департаментів, які включають розгалужену мережу відділів, секторів, комітетів, груп, економічних рад тощо. Ці структурні підрозділи спеціалізуються на виконанні певних функцій кредитної послуги, наприклад, відділ галузевого аналізу, відділ кредитної політики, відділ кредитних продуктів, відділ кредитної документації, відділ економічних прогнозів, відділення з розкладу кредитного процесу тощо. У невеликих банках виконання всіх функцій сконцентровано в кількох структурних підрозділах.

Але в будь-якому разі існують загальні принципи та правила, яких має дотримуватися менеджмент кожного банку, формуючи організаційну структуру процесу кредитування. Функцією надання кредитів необхідно відокремити від функцій контролю за наданнями кредитів. У