

УДК 336.71:336.2/7

## ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ ПОТОЧНОЇ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ КРЕДИТНОГО ВІДДІЛУ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

Труш Ю.Т., к.е.н.  
Кравченко Т.В.  
Котенко Н.О.

*Національної металургійної академії України*

Запропонована удосконалена поточна оцінка результатів роботи спеціалістів кредитного відділу комерційного банку що враховує кількісне і якісне виконання завдань з видачі, обслуговування та погашення кредитів. Визначені конкретні показники, за допомогою яких можливо оцінити результати роботи спеціалістів кредитного відділу комерційного банку, інформаційні джерела для встановлення їх значень і відповідальні особи.

**Ключові слова:** звітні документи, інформаційні джерела, кредит, фази кредитної операції, показники поточної оцінки результатів роботи, резерв під кредитні ризики, чистий очікуваний дохід.

The current estimation of work results of credit department's specialists of commercial bank offered in the article, quantitative and qualitative implementation of the tasks on giving out, servicing and repayments of credits takes were into account. The elaborated document is for the improved current estimation of credit department results of commercial bank performances, the informative sources and performers are determined.

**Keywords:** reports, informative sources, credit, phases of credit operation, indexes of current estimation of job performances, reserve, are under credit risks, net expected profit.

**Актуальність проблеми.** В практиці роботи комерційних банків не рідкою є ситуація коли надані кредити погашаються достроково, чим не забезпечується їх запланована (або очікувана) доходність, або погашаються неякісно, тобто з порушеннями строків чи сум, встановлених в графіках обслуговування боргу, або не погашаються зовсім. За такими кредитами, як правило, банк не доотримує доходи, а в деяких випадках несе витрати пов'язані з формуванням резервів під кредитні ризики з на-

© Труш Ю.Т., Кравченко Т.В., Котенко Н.О., 2013

ступним списанням заборгованості за наданими кредитами за їх рахунок.

На якість обслуговування боргу поряд із зовнішніми по відношенню до банку факторами впливають внутрішні, контрольовані банком фактори. Серед внутрішніх факторів слід відзначити роботу спеціалістів кредитного відділу, оскільки саме до їх завдань та обов'язків відноситься моніторинг і контроль за дотриманням графіків погашення поточних кредитів. В зв'язку з цим поточна оцінка результатів роботи спеціалістів кредитного відділу набуває особливого значення з позиції забезпечення ними очікуваного позитивного результату від проведення кредитних операцій, оскільки надає можливість своєчасного коректування процесу вирішення поставлених задач і заохочення до досягнення більш успішних результатів.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** На сьогодні проблеми, що стосуються оцінки персоналу, висвітлені в чисельних наукових і методичних працях вчених економістів, зокрема: Виноградський М.Д., Вучкович-Стадник А.А., Егоршин А.П., Івашина І.В., Міокова Г.І., Полулях Є., Сівашенко Т., Скрипник К., Спіркіна О., Труш А.В.

В більшості з опублікованих праць [1-7] аналізуються і пропонуються методичні підходи, процедури, документи та методи проведення оцінки персоналу без урахування особливостей сфери його діяльності, оскільки вони розглядають тільки загальні питання оцінки персоналу. Специфіка ж банківської діяльності потребує особливого підходу до оцінки результатів роботи спеціалістів, які виконують банківські операції, і формування системи показників, тому без певних доробок вони не можуть використовуватись для оцінки результатів роботи спеціалістів банку.

Міокова Г.І. та Івашина І.В. пропонують використовувати конкретні показники для оцінки ефективності і продуктивності праці (коефіцієнти фактичної та нормативної ефективності; коефіцієнти прибутковості та сплатності; рентабельність праці та ін.) [6, 7]. Застосування їх на практиці дозволяє проводити усереднену оцінку результатів роботи персоналу банку в цілому, оскільки методика розрахунку пропонованих показників не пристосована для визначення внеску персоналу окремих підрозділів в загальний фінансовий результат банку.

Оцінюванню результатів роботи банку з деталізацією по його структурних підрозділах присвячені праці вчених-практиків: керівника філії банку

Труш А.В. [8] та фахівців планово-економічного відділу Спіркіної О. і Полуляха Є. [9]. Зокрема Труш А.В. запропонував методичний підхід до визначення внесків структурних підрозділів в загальний фінансовий результат роботи банку, який базується на корисності депозитних і кредитних операцій для його отримання. При цьому в статті Труш А.В. під структурними підрозділами розуміє окремі безбалансові відділення банку і результати їх діяльності розглядаються ним через узагальнений показник - абсолютну скориговану процентну маржу відділення, яка є функцією від загальної суми залучених та розміщених коштів конкретного відділення і відносної процентної маржі усередненої по залучених та розміщених коштах в цілому по банку. Використання методики, викладеної Трушом А.В. в [8], для оцінки результатів роботи кредитного відділу комерційного банку не достатньо, оскільки її апарат не пристосований до визначення результатів роботи певного відділення або відділу.

Сутність методики, викладеної Спіркіною О. і Полуляхом Є. в [9], полягає у визначенні результатів роботи окремих структурних підрозділів через розрахунок доходів і витрат за основними операціями, які вони виконують, з використанням трансфертної ставки, яка названа Спіркіною О. і Полуляхом Є. граничною процентною ставкою. Однак, апарат методики, що розглядається, спрямований на порівняльний аналіз результатів роботи структурних підрозділів між собою і тому не в повній мірі відображає досягнення спеціалістів кожного окремого відділу комерційного банку в звітному періоді.

В зв'язку з відсутністю в науковій літературі методики поточної оцінки результатів роботи спеціалістів окремих підрозділів деякі комерційні банки самостійно розробляють власні, які, як правило, засновані на використанні кількісних показників виконання планів. Так, для кредитних відділів плануються, а потім визначаються відхилення досягнутого рівня відносно встановленого щодо наступних показників: кількість наданих кредитів фізичним особам і суб'єктам господарювання на поточні та інвестиційні потреби, загальна сума наданих кредитів. Разом з тим для формування позитивного фінансового результату роботи банку важливою є не стільки видача кредитів, як якість їх погашення.

В зв'язку з цим існує об'єктивна необхідність врахування при поточній оцінці результатів роботи кредитного відділу якості обслуго-

ування кредиту позичальниками, яку слід виразити через конкретні кількісні показники.

**Мета роботи:** удосконалити методичний підхід до поточної оцінки результатів роботи кредитного відділу банку і розробити відповідне йому обліково-інформаційне забезпечення.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Кредитна операція є складною банківською операцією і умовно поділяється на етапи [10]. Етапи кредитної операції виконуються впродовж усього терміну дії кредитного договору, який, частіше за все, триває більше 6 місяців. При цьому тривалість періоду для зведення й аналізу показників поточної оцінки результатів праці спеціалістів кредитного відділу пропонується встановити 1 місяць з урахуванням обґрунтувань наведених в [9], а також з огляду на те, що винагороду за результати труда спеціалісти банку отримують щомісячно. В зв'язку з цим доцільно розглянути можливість поєднання етапів виконання кредитної операції у фази.

При поєднанні етапів виконання кредитної операції у фази керувались наступним: етапи повинні виконуватись послідовно і частіше за все в одному звітному періоді; стосовно певної сукупності етапів можливо розглядати проміжний результат, який має вагомий вплив на фінансовий результат банку.

Вході дослідження виділено три фази кредитної операції, кожна з яких включає характерні їй етапи (рисунок 1), має проміжний результат, який оказує суттєвий вплив на формування фінансового результату роботи банку та може бути виражений кількісними показниками:

- фаза I «Надання кредиту» – результатом її виконання є надання позичальнику в тимчасове користування коштів на умовах цільового їх використання, забезпеченості, своєчасного повернення та платності, що є підставою для формування резерву під кредитні ризики, щомісячного нарахування процентних і комісійних доходів, тощо;

- фаза II «Обслуговування кредиту» – результатом її виконання є нарахування і отримання процентних та комісійних доходів, корегування розміру резерву під кредитні ризики;

- фаза III «Погашення кредиту» – результатом її виконання є отримання коштів в рахунок погашення основної суми боргу або ж через неплатоспроможність позичальника погашення відсотків і кредиту за рахунок коштів утвореного раніше резерву під кредитні ризики.



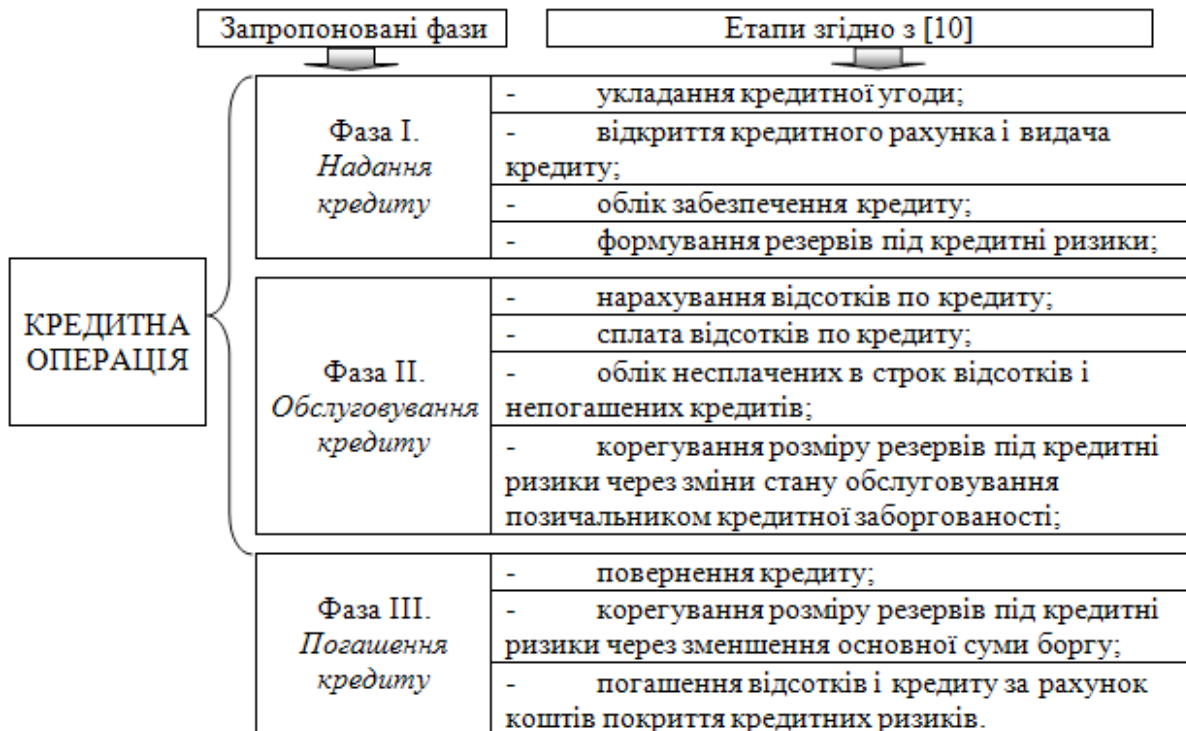


Рис. 1 Взаємозв'язок між етапами і фазами кредитної операції

Систему показників для поточної оцінки результатів роботи спеціалістів кредитного відділу банку пропонується визначати згідно із запропонованими фазами кредитної операції. Так, результативність фази I «Надання кредиту» пропонується оцінювати через:

- кількість і суму наданих кредитів, які характеризують активність роботи спеціалістів кредитного відділу із залучення клієнтів;

- резерв під кредитні ризики, який характеризує забезпеченість повернення кредиту і фінансову стабільність залучених клієнтів та визначає якість підбору і проробки клієнтів й підготовки кредитних справ спеціалістами кредитного відділу;

- запланований розмір доходу за умови погашення кредиту згідно з графіком обслуговування боргу, який залежить від прийнятих строків та ставок за кредитом;

- чистий (тобто за вирахуванням резерву утвореного під кредитні ризики) поточний дохід від надання кредиту. При розрахунку чистого поточного доходу від надання кредиту врахування впливу резерву під кредитні ризики пропонується здійснювати в період його формування в повному розмірі, а в подальшому тільки в розмірі його зменшення або збільшення. Врахування резерву під кредитні ризики в доходах від надання кредиту обґрунтовано тим, що на сьогодні для банківської діяльності, пов'язаної

зі значними ризиками, є актуальним перехід до аналізу в координатах «прибутковість-ризик» на що звертає увагу Примостка Л.О. в [11].

Слід відзначити, що доходи (рахунок 6390) або витрати (рахунок 7390) від наданих кредитів за ставкою, яка вища або нижча, ніж ринкова, а також неамортизована премія чи дисконт за кредитами не враховувались, оскільки вплив даних об'єктів обліку за весь терміну дії кредитного договору на фінансовий результат є нульовим. Це пояснюється тим, що фактично сума визнаного доходу від наданих кредитів за ставкою, яка вища, ніж ринкова впродовж періоду дії кредитного договору списується шляхом амортизації премії на витрати. Це також є справедливим і для ситуації коли ставка за кредитом нижча, ніж ринкова.

Результативність фази II «Обслуговування кредиту» пропонується оцінювати через:

- суму сплачених в поточному періоді процентів, тобто вже отриманих банком доходів;

- суму нарахований але ще сплачених в поточному періоді процентів, які можна поділити на ті, за якими строк сплати не наступив і прострочені; особливої уваги заслуговують прострочені проценти, оскільки їх наявність і зростаюча в динаміці сума вказують на недостатню роботу кредитного відділу з позичальниками;

- залишок заборгованості за кредитами на кінець періоду з деталізацією залежно від фінансового стану позичальника, стану обслуговування позичальником кредитної заборгованості та з урахуванням рівня забезпечення кредитної операції; класифікацію заборгованості можна представляти в двох видах: в скороченому (поточна та прострочена) і більш розвернутому (стандартна, під контролем, субстандартна, сумнівна і безнадійна до списання на забаланс);

- зміни резерву під кредитні ризики через погіршення або покращення фінансового стану позичальника та/або стану обслуговування позичальником кредитної заборгованості, та/або через переоцінку забезпечення кредитної операції;

- чистий (тобто з врахуванням змін резерву під кредитні ризики) поточний дохід від надання кредиту.

Результативність фази III «Погашення кредиту» пропонується

оцінювати через:

- кількість погашених повністю і суму погашених повністю або частково в поточному періоді кредитів;

- кількість і суму погашених кредитів та відсотків за ними за рахунок коштів покриття кредитних ризиків.

Слід відзначити, що фаза погашення кредиту для безнадійних кредитів не є останньою, оскільки після затримки платежів передбачених графіком обслуговування боргу з позичальником працює окрім кредитного відділу юридичний відділ і управління проблемними кредитами, а після визнання кредиту безнадійним кредитна справа боржника передається до управління проблемними кредитами, яке несе повну відповідальність за їх повернення.

Зрозуміло, що запропоновані конкретні абсолютні показники можуть бути доповнені їх співвідношеннями та аналізуватися з точки зору виконання плану або змін у динаміці. Тому пропонуємо вважати запропонований перелік базовим для поточної оцінки результатів роботи кредитного відділу комерційного банку.

Усі етапи обліку кредитної операції супроводжуються заповненням первинних банківських документів, формуванням відповідних бухгалтерських записів і внесенням угрупованих даних до бухгалтерських реєстрів. Для визначення джерел інформації, корисних для визначення досягнутого рівня запропонованими для оцінювання показниками, розглянемо в загальному вигляді бухгалтерське оформлення операції з довгострокового кредитування поточної діяльності суб'єкта господарювання (СГ), яке наведене в таблиці 1. При цьому визначатимемо підстави складання первинного внутрішньобанківського документу і сам первинний документ, кореспонденцію рахунків, яка формується для його проведення, і реєстр обліку, в якому узагальнюються дані складених первинних документів.

Як видно з таблиці 1, основними первинними документами обліку кредитних операцій є меморіальні балансові та позабалансові ордери, платіжні доручення і касові ордери, які вносяться в описи або реєстри, що дозволяє здійснювати контроль над їх наявністю і схоронністю, а інформація з первинних документів узагальнюються в журналах-ордерах, які, як правило, складаються для груп рахунків.

Таблиця 1. Технологічна карта обліку операцій з бланкового короткострокового кредитування суб'єкта господарювання на поточні потреби (СГ ПП)

Первинний документ підстава для складання	назва документа	Бухгалтерський облік господарської операції				Регістр обліку об'єкту кредитної операції
		найменування господарської операції	дебет	кредит	визначення суми	
1	2	3	4	5	6	7
Фаза I «Надання кредиту» СГ ПП						
Наявність кредитної угоди в кредитній справі	Меморіальний ордер (МО) на оприбуткування кредитної угоди	Укладена кредитна угода з СГ	9819. СГ ПП	9910	1 грн.	Журнал укладених кредитних угод і реєстр меморіальних позабалансових ордерів, журнал-ордер по 981 групі рахунків (далі ЖО по 981 ГР)
Наявність кредитної угоди в кредитній справі	МО на формування зобов'язань	Відображення зобов'язань банку по кредитній угоді укладеній з СГ	9129. СГ ПП	9900	Сума зобов'язання, яка зазначена в угоді	Реєстр меморіальних позабалансових ордерів, ЖО по 912 ГР
Платіжне доручення позичальника (2 екз.)	Платіжне доручення позичальника (1 екз.)	Видача кредиту СГ шляхом сплати вартості товарів, під купівлю яких отриманий кредит	2063	1200	Сума в платіжному дорученні, яка не перевищує кредитний ліміт	Реєстр платіжних доручень, ЖО 206 ГР
Сплачене банком платіжне доручення	МО на списання зобов'язань	Відображено на позабалансі зменшення зобов'язань банку перед клієнтами	9900	9129. СГ ПП	Сума наданого кредиту	Реєстр меморіальних позабалансових ордерів, ЖО по 912 ГР
Результати фінаналізу позичальника, довідка про розмір кредиту і характер забезпечення	МО на нарахування резерву під кредитні ризики	Формування резерву під кредитні ризики за кредитом, що оцінюється на індивідуальній основі	7702. СГ ПП	2400	Сума резерву з урахуванням фінансового стану позичальника, виду і вартості забезпечення, розміру кредиту	Реєстр меморіальних ордерів, ЖО по 240 ГР



Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7
Кредитна угода	МО на нарахування комісійної винагороди за видачу кредиту	Нарахування комісійної винагороди за видачу кредиту	2068	611. СГ ПП	Сума комісійної винагороди	Реєстр меморіальних ордерів, ЖО по 206 ГР, ЖО по 611 ГР
Кредитна угода	МО на списання з поточного рахунку комісійної винагороди за видачу кредиту	Оплата комісійної винагороди за видачу кредиту	2600	2068	Сума комісійної винагороди	Реєстр меморіальних ордерів, ЖО по 206 ГР
Фаза II «Обслуговування кредиту» СГ ПП						
Надходження готівки в касу від СГ	Прибутковий касовий ордер	Попередня сплата процентів по кредиту	1001	3600. СГ ПП	Сума внесеної готівки	Касова книга, ЖО по 360 ГР
Кредитна угода, графік обслуговування боргу	МО на нарахування процентів	Нарахування процентів по кредиту	2068	6026. СГ ПП	Сума процентів згідно зі ставкою встановленою в кредитній угоді і за-лишком на кредитному рахунку	Реєстр меморіальних ордерів, ЖО по 206 ГР і ЖО по 602 ГР
Надходження готівки в касу від СГ	МО на зарахування раніше внесених процентів	Зарахування раніше внесених процентів	3600. СГ ПП	2068	Найменша з сум: внесена готівка або нарахована сума процентів	Реєстр меморіальних ордерів, ЖО по 206 ГР і ЖО по 360 ГР
Проценти не сплачені до наступного робочого дня банку	Прибутковий касовий ордер	Сплата процентів по кредиту	1001	2068	Найменша з сум: внесена готівка або нараховані і ще несплачені проценти	Касова книга, зведений касовий ордер, ЖО по 206 ГР
Перше число місяця, наступного за звітним, в якому згідно з графіком оплачені проценти і кредит	МО на зменшення резерву під кредитні ризики	Не отримані проценти визнані простроченими	2068	2069	Сума нарахованих до сплати процентів	Реєстр меморіальних ордерів, ЖО по 206 ГР
	МО на зменшення резерву під кредитні ризики	Зменшення резерву під кредитні ризики за стандартною заборгованістю	2400. СГ ПП	7702. СГ ПП	Сума пропорційна внеску в рахунок погашення заборгованості за кредитом	Реєстр меморіальних ордерів, ЖО по 240 ГР, ЖО по 770 ГР

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6	7
Перше число місяця, наступного за звітним, в якому строк оплати кредиту (частини) закінчився, а заборгованість не оплачена	МО на донараховання резерву під кредитні ризики через погіршення кредитної історії	Кредит визнано простороченим	2063	2067	Залишок за кредитом	Реєстр меморіальних ордерів, ЖО по 206 ГР
	МО на донараховання резерву під кредитні ризики через погіршення кредитної історії	Доформування резерву під кредитні ризики за кредитом, що оцінюється на індивідуальній основі	7702. СГ ПП	2400. СГ ПП	Сума пропорційно збільшена на різницю між поточним і попереднім значенням показника ризику кредиту, розмір якого збільшений на суму несплачених процентів	Реєстр меморіальних ордерів, ЖО по 240 ГР
Фаза III «Погашення кредиту» СГ ПП						
Платіжне доручення позичальника (2 екз.)	Платіжне доручення позичальника (1 екз.)	Повернення кредиту або його частки в строк	2600	2063	Сума внесків на погашення заборгованості	Реєстр платіжних доручень, ЖО по 206 ГР і ЖО по 260 ГР
Правлінням банку прийнято рішення про списання безнадійної заборгованості за активом	МО на списання на рахованих процентів	Прострочені проценти списані за рахунок утвореного резерву	2400. СГ ПП	2069	Сума залишку заборгованості за процентами	ЖО по 240 ГР і ЖО по 206 ГР
	МО на списання безнадійної заборгованості	Кредит списаний за рахунок утвореного резерву	2400. СГ ПП	2067	Сума залишку заборгованості за кредитами	ЖО по 240 ГР і ЖО по 206 ГР
	МО на позабалансовий облік списаних процентів	Позабалансовий облік списаних процентів	9605. СГ ПП	9910	Сума залишку заборгованості за процентами	ЖО по 960 ГР
	МО на позабалансовий облік списаних активів	Позабалансовий облік списаних активів	9611. СГ ПП	9910	Сума залишку заборгованості за кредитами	ЖО по 961 ГР

Таблиця 2. Форма документу та джерела інформації для поточної оцінки результатів роботи кредитного відділу комерційного банку, тис. грн.

Назва показника	Вид кредиту			
	суб'єкту господарювання (СГ)			фізичній особі (ФО)
	поточні потреби (ПП)	на інвестиційні потреби (ІП)	...	...
1	2	3	4	5
<b>Фаза I «Надання кредиту»</b>				
1.1 Кількість наданих кредитів, шт.	ОД 9819. СГ ПП або кількість записів в журналі реєстрації укладених кредитних угод	ОД 9819. СГ ІП або кількість записів в журналі реєстрації укладених кредитних угод	...	...
1.2 Сума наданих кредитів	ОД {2062+2063}	ОД {2072+2073}	...	...
1.3 Запланований розмір доходу	Згідно з графіками обслуговування боргу	Згідно з графіками обслуговування боргу	...	...
1.4 Резерв під кредитні ризики	ОК {2401+2400} СГ ПП стосовно наданих кредитів	ОК {2401+2400} СГ ІП стосовно наданих кредитів	...	...
1.5 Чистий поточний дохід від надання кредиту	ОК {6026+6111} СГ ПП стосовно наданих кредитів – значення графі 1.4	ОК {6027+6111} СГ ІП стосовно наданих кредитів – значення графі 1.4	...	...
<b>Фаза II «Обслуговування кредиту»</b>				
2.1 Сума сплачених процентів	ОК 2068+ ОК 3600. СГ ПП	ОК 2078 + ОК 3600. СГ ІП	...	...
2.2 Сума нарахованих не сплачених процентів:				
2.2.1 стандартних;	Ск Дт 2068	Ск Дт 2078	...	...
2.2.2 просрочених;	Ск Дт 2069	Ск Дт 2079	...	...
2.3 Залишок заборгованості за кредитами:				
2.3.1 стандартними;	Ск Дт {2062+2063}	Ск Дт {2072+ 2073}	...	...
2.3.2 просроченими	Ск Дт 2067	Ск Дт 2077	...	...
2.4 Зміни резерву під кредитні ризики через якість обслуговування кредиту	ОК {2401+ 2400} СГ ПП - -ОД {2401+2400} СГ ПП - - значення граф {1.4, 3.2.2}	ОК {2401+ 2400} СГ ІП - -ОД {2401+2400} СГ ІП - - значення граф {1.4, 3.2.2, 3.3}	...	...
2.5 Чистий поточний дохід від обслуговування кредиту	ОК {6026+6111} ПП СГ – значення графі 2.4	ОК {6026+6111} СГ ІП – значення графі 2.4	...	...
<b>Фаза III «Погашення кредиту»</b>				
3.1 Кількість погашених кредитів, шт.				
3.1.1 клієнтами;	Кількість закритих кредитних справ	Кількість закритих кредитних справ	...	...
3.1.2 резервом	Кількість переданих кредитних справ управлінню проблемними кредитами	Кількість переданих кредитних справ управлінню проблемними кредитами	...	...
3.2 Сума погашення:				

Продовження таблиці 2.

3.2.1 кредитів клієнтами;	ОК {2062+2063}+ ОК 2067 в кореспонденції з рахунками для обліку грошових коштів і банківських металів, рахунками клієнтів	ОК { 2072+2073}+ ОК 2077 в кореспонденції з рахунками для обліку грошових коштів і банківських металів, рахунками клієнтів	...	...
3.2.2 кредитів і несплачених процентів за рахунком резерву	ОД {2401+2400} СГ ПП в кореспонденції з рахунками 206 групи	ОД {2401+2400} СГ ПП в кореспонденції з рахунками 207 групи	...	...

Причому структура журналів-ордерів дозволяє отримувати інформацію в розрізі конкретних бухгалтерських рахунків, тобто є можливість визначити стосовно кожного рахунку сальдо і обороти.

Задля оцінки результативності короткострокового кредитування суб'єктів господарювання на поточні потреби потрібну інформацію отримують з журналів-ордерів: 260 – про надходження погашення заборгованості за кредитом або перерахування кредитних ресурсів; 206 – про видачу або погашення кредиту, нарахування і сплату процентів на комісійних за ним; 240 і 770 про формування і використання резерву під кредитні ризики; 602 і 611 нарахування процентних і комісійних доходів; 912 – про нарахування і виконання зобов'язання за кредитною угодою; 961 і 960 – про списаний за позабаланс кредит і доходи за ним. В таблиці 2 представлені джерела інформації деталізовані до обортів за окремими рахунками перелічених журналів-ордерів.

Практика збору і підготовки інформації для оцінки результатів роботи структурних підрозділів, яка устоялася в банках, коли дані формують підрозділи, робота яких оцінюється, є хибною, оскільки об'єкт оцінювання зацікавлений у прикрашуванні результатів своєї діяльності і тому може свідомо викривляє інформацію в них. В зв'язку з цим рекомендується досягнуті рівні

контрольованих показників визначати в більшій мірі незалежними від об'єкта оцінювання фахівцями. Так, для визначення запланованого розміру доходів кредитним відділам буде потрібно подавати до планово-аналітичного підрозділу банку тільки графіки обслуговування боргу за наданими за період оцінювання кредитами у розрізі позичальників і видів кредиту. Бухгалтерії банку буде потрібно надавати до планово-аналітичного підрозділу усі дані стосовно залишків і оборотів по ба-

лансових і позабалансових кредитних рахунках. Ці інформаційні потоки можуть бути спрощені при певній модернізації наявних в банку ІТ-технологій.

**Висновки** та перспективи подальших наукових розробок в даному напрямі. Кредитна операція є складним і довготривалим процесом, тому для поточної оцінки результатів роботи кредитного відділу комерційного банку вона поділена на три фази: надання кредиту, обслуговування кредиту, погашення кредиту. Стосовно кожної з виокремлених фаз визначені конкретні абсолютні показники, які характеризують якість роботи спеціалістів кредитного відділу. Запропоновані конкретні абсолютні показники можуть бути доповнені їх співвідношеннями та аналізуватися з точки зору виконання плану або змін у динаміці. Тому доцільно вважати розроблений їх перелік базовим.

Задля визначення досягнутого рівня запропонованими для оцінювання показниками детально розглянута кредитна операція, а саме: первинні документи і підстави для їх складання, кореспонденції рахунків та реєстри обліку; визначені інформаційні потоки для отримання усієї необхідної для оцінки інформації планово-аналітичного підрозділом. Відзначено, що дані інформаційні потоки можуть бути спрощені при певній модернізації наявних в банку ІТ-технологій.

Впровадження в практику роботи комерційного банку удосконаленої системи показників для оцінки результатів діяльності працівників кредитного відділу потребує перегляду підходів до планування їх роботи і положень системи мотивації, які є напрямками подальших досліджень.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. А. Вучкович-Стадник. - М. : Эксмо, 2008. - 192 с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом. - 2-ге видання: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
3. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу//Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. Частина 2. – С. 315-317.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
5. Скрипник К. Тестирование и оценка персонала //Управление персоналом. – 2000. - № 4. – С. 41-44.
6. Оцінка результативності праці і форми активізації її забезпечення: Автореф. дис...



- канд. екон. наук: 08.06.01 / Г.І. Міокова; Нац. трансп. ун-т. - К., 2002. - 18 с.
7. Ивашина И.В. Оценка работы персонала коммерческого банка // Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірка наукових праць. Випуск 24. Часть 2. – Харків: НТУ «ХПІ», 2001. – С. 177-180.
  8. Труш А.В., Труш Ю.Т., Котенко Н.О. Методичний підхід до визначення внесків структурних підрозділів в загальний фінансовий результат роботи організації (на прикладі комерційного банку) // Вісник Національного банку України № 7. – 2010. – С. 53-55.
  9. Спіркіна О., Полулях Є. Оцінка ефективності структурних підрозділів банку // Вісник НБУ. – 1999. - № 5. – С. 50- 53.
  10. Труш Ю.Т. Бухгалтерський облік у банках. Розділ 1. Облік розрахунково-касових, депозитних і кредитних операцій банку в національній і іноземній валютах: Опорний конспект лекцій. – Дніпропетровськ: НМетАУ, 2005. – 44 с.
  11. Аналіз банківської діяльності: теорія і практика: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.04 / Л.О. Примостка; Київ. нац. екон. ун-т. - К., 2002. - 33 с.