

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
Кириленко О.М.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2023р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ**  
**“МАГІСТР ”**

**Тема:** Удосконалення системи управління персоналом Sportbank в контексті розвитку систем мотивації з урахуванням світового досвіду

**Виконала:** Савелюк Катерина Олександрівна

**Керівник:** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств Гращенко Ірина Семенівна

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ (Гращенко І. С.)  
\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломного проекту (роботи) студентки**

**Савелюк Катерина Олександрівна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): **Удосконалення системи управління персоналом Sportbank в контексті розвитку систем мотивації з урахуванням світового досвіду**

затверджена наказом ректора від «12» вересня 2023 р., № 1768/ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «25» вересня 2023 р. до «31» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): **Бухгалтерська звітність, баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства, літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

**Необхідно провести аналіз сучасних підходів до мотивації праці, дослідити ефективні способи застосування мотивації в трудовій діяльності персоналу, враховуючи світовий досвід. Також потрібно проаналізувати існуючі системи мотивації та стимулювання праці в SportBank, вивчити вплив основної заробітної плати на продуктивність праці та розглянути вплив додаткових заохочень на ефективність трудової діяльності. Важливо визначити можливості удосконалення механізму мотивації праці в умовах інноваційного розвитку банківського сектору.**

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

**Теоретичний розділ: табл. –6, рис. –3;**

**Аналітико-дослідницький розділ: табл. –9, рис –1; формули –2**

**Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –4, рис. –1, формули –2.**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності	25.09.2023 – 17.10.2023	виконано
2.	Аналіз особливостей системи управління персоналом на сучасному етапі	18.10.2023- 20.11.2023	виконано
3.	Визначення основних напрямків покращення системи управління персоналом банку	до 01.12.2023	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління підвищення мотивації працівників підприємства на міжнародних ринках	до 06.12.2023	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу ДР	до 15.12.2023	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 10.12.2023	виконано
7.	Вибір напрямків підвищення мотивації співробітників підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 01.12.2023	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу дипломної роботи	до 03.12.2023	виконано
9.	Остаточне оформлення ДР (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 18.12.2023	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації ДР	до 18.12.2023	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	до 25.12.2023	виконано

Студентка \_\_\_\_\_ (Савелюк К.О.)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ (доц. Гращенко І. С.)

## АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дипломного дослідження надані пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом в SportBank та на українському ринку для підсилення його конкурентних позицій з урахуванням світового досвіду.

У вступі описані актуальність обраної теми дипломної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядається сутність та наводяться можливі методи вдосконалення системи управління персоналом в банківській справі. Її роль в ринковій економіці та проведено аналіз основних категорій теорії конкуренції, зазначені види конкурентоспроможності та основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірми, визначено механізм оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства в умовах ринкової економіки.

У другому розділі описано та проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансовий стан, зроблено аналіз та оцінку конкурентоспроможності SportBank та оцінку важливих стратегічних можливостей підприємства.

У третьому розділі визначено шляхи вдосконалення системи управління персоналом в розглянутому підприємстві та на українському ринку з урахуванням світового досвіду.

У висновку визначені основні результати щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань дипломної роботи.

мотиваційні механізми; банк; матеріальна мотивація; конкурентоспроможність, типологічна модель мотивації; задоволеність працівників

## **ABSTRACT**

As a result of the diploma research, proposals were made regarding the improvement of the personnel management system in SportBank and on the Ukrainian market in order to strengthen its competitive positions, taking into account world experience.

The introduction describes the relevance of the chosen topic of the diploma thesis, the object, subject, purpose and tasks of future research.

The first chapter examines the essence and provides possible methods of improving the personnel management system in banking, its role in the market economy, and an analysis of the main categories of the theory of competition was carried out, the types of competitiveness were indicated and the main factors affecting the competitiveness of the firm, the mechanism for assessing the competitiveness of products and enterprises in conditions of the market economy.

In the second chapter, the organizational and economic characteristics of the enterprise and its financial condition are described and analyzed, an analysis and assessment of the competitiveness of SportBank and an assessment of important strategic opportunities of the enterprise are made.

In the third chapter, the ways of improving the personnel management system in the considered enterprise and on the Ukrainian market are determined, taking into account world experience.

In the conclusion, the main results of the performed research are determined and specific propositions are given regarding the implementation of the tasks of the diploma work.

motivation mechanisms; bank; material motivation; competitiveness, typical model of motivation; employee satisfaction

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	11
1.1. Поняття системи управління персоналом .....	11
1.2. Зарубіжний досвід мотивації персоналу .....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «SPORT BANK».....	45
2.1. Загальна характеристика банку .....	45
2.2. Оцінка стану системи управління та мотивації персоналу банку.....	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМТВА .....	76
3.1. Зарубіжний досвід управління персоналом через механізми його стимулювання і мотивації і можливості його застосування у вибраному підприємстві.....	76
3.2. Пропозиції щодо управління розвитком персоналу на обраному підприємстві.....	82
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

## ВСТУП

Реалізація інноваційної моделі розвитку вітчизняної економіки вимагає створення відповідних системних умов на державному рівні для активізації трудової діяльності населення та їх мотивації до прогресу. У цьому контексті важливою стає роль банків як ключових елементів економічної системи.

Сучасний банк, включаючи комерційний, що оптимально використовує людські ресурси, покращує якість їх управління та гарантує стабільність персоналу через підвищення соціально-економічних показників фінансової діяльності. Це, в свою чергу, сприяє отриманню додаткових конкурентних переваг на фінансовому ринку.

Створення ефективної та глобально конкурентоспроможної банківської системи, здатної забезпечити високий рівень інвестиційної та інноваційної активності, стає обов'язковою передумовою для сталого розвитку економіки України та її подальшої інтеграції у світову економіку. Ключову роль у цьому відіграють інструменти мотивації праці банківського персоналу.

З урахуванням розвитку ринкових відносин і встановлення нових цілей виникає потреба в трансформації організаційної культури підприємств. Організаційна культура визначає цінності та стандарти поведінки для всього персоналу підприємства.

Нова ідеологія управління персоналом підприємства має акцентувати на ролі соціального партнерства та направлена на запобігання конфліктам через пошук компромісів.

Удосконалення системи управління персоналом підприємств вимагає комплексу заходів для переходу від існуючого стану до досягнення поставлених цілей.

Системи управління, які використовуються вітчизняними підприємствами, продемонстрували свою недосконалість та неефективність, що призвело до значної плинності кадрів, низької продуктивності праці та негативного психологічного

клімату в колективах. Наслідки такої роботи виявилися дуже серйозними - неефективна діяльність багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість і, в деяких випадках, навіть банкрутство.

Ефективне управління персоналом на сьогоднішній день є, можливо, найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не зможе працювати гармонійно, якщо керівництво не приділяє достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників. Навіть з усіма досягненнями вітчизняної економічної школи часто не вистачає для адекватної оцінки проблем управління персоналом на окремих підприємствах, тому вважається доцільним проведення комплексного аналізу, узагальнення та спроби адаптації зарубіжного досвіду до реалій вітчизняної економіки.

Кожен етап розвитку економіки накладає свої особливі акценти, кожен із яких виявляється у відповідній сфері. У період формування ринкової економіки особлива увага була приділена розробці товару, процесу виробництва та іншим аспектам. Зараз велике значення надається кадрам підприємства. Розвиток кадрів, їх адаптація, продуктивність праці, психологічні та фізичні особливості є основою стратегічного управління підприємством. Втрата інтересу до роботи, відсутність мотивації, тривожність та робочий режим – це фактори, що становлять загрозу для розвитку підприємства та підтримання його фінансової та економічної стабільності. Таким чином, ефективне управління персоналом у світовому середовищі глобалізації завжди залишається актуальною темою для дослідження.

**Актуальність** вирішення цих питань і зумовила проведення дослідження питань теорії, методики і практики удосконалення управління персоналом як пріоритетного чинника на підприємствах з урахуванням світового досвіду.

**Метою** дослідження, результати яких викладено в даній роботі, є аналіз сучасних методів щодо мотивації та управління працівниками підприємства з урахуванням світового досвіду.

Для досягнення визначеної мети необхідно вирішити такі **завдання**:



1. Вивчення сучасних підходів до мотивації праці.
2. Дослідження шляхів ефективного використання мотивації в трудовій діяльності персоналу SportBank.
3. Аналіз системи мотивації та стимулювання праці в SportBank.
4. Дослідження впливу основної заробітної плати на продуктивність праці.
5. Виявлення впливу доплат заохочувального характеру в банку на ефективність трудової діяльності.
6. Пошук шляхів вдосконалення мотиваційного механізму праці в умовах інноваційного розвитку банківського сектору.

**Ступінь опрацювання проблеми.** Проблеми формування ефективної системи мотивації банківського персоналу досліджено у працях багатьох провідних учених-економістів (О. Васюренко, М. Гончарова, П. Друкера, В. Міщенко, Т. Турченко, К. Кравченко). Розгляд трудової мотивації з урахуванням специфіки діяльності банку відображено також в роботах А. Алавердова, О. Волгіної, В. Гаги, С. Соломанідіни, Ю. Одегова. Найбільше відображене питання розвитку трудової мотивації працівників банку знаходяться в спеціалізованій економічній, фінансовій та внутрішньобанківській літературі.

**Об'єктом дослідження** є діюча система мотивації та стимулювання персоналу в SportBank.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних підходів до мотивації персоналу банку та використання сучасних методів мотивації в управлінні персоналом.

**Методи дослідження.** У ході проведеного дослідження були використані різноманітні наукові методи для забезпечення об'єктивності та детальності аналізу. Зокрема, були використані наступні методи:

Спостереження: Дозволило отримати об'єктивні дані щодо динаміки стану мотивації персоналу банку та визначити його вплив на результати діяльності організації.

Наукового абстрагування, синтезу, порівняльного аналізу: Застосовувалися для комплексного вивчення та порівняння різних аспектів мотивації персоналу та їх впливу на ефективність банку.

Узагальнення та аналогії: Використовувались для формулювання загальних висновків та встановлення аналогій між різними аспектами досліджуваних явищ.

Розрахунковий метод: Дозволив провести кількісний аналіз показників та встановити числові зв'язки між мотивацією персоналу та результатами діяльності банку.

Системний підхід: Використовувався для розуміння взаємозв'язків між різними елементами системи мотивації та їх впливу на загальні показники.

Економіко-математичні методи: Застосовувалися для аналізу економічних величин та моделювання ефективності мотиваційних заходів.

Табличний та графічний метод: Використовувалися для візуалізації та ілюстрації результатів дослідження, що полегшило їхнє розуміння та аналіз.

Описовий метод та соціологічні методи: Використовувалися для деталізації та розуміння соціальних аспектів мотивації персоналу.

Інформаційну базу дослідження складала законодавчі акти України, нормативні документи, офіційна статистика, звітні дані банку та особисті спостереження автора, що забезпечило повноту та достовірність отриманих результатів.

**Структура і обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Впродовж навчання було опубліковано 4 тези на конференціях різного рівня, 1 з них по темі дослідження.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Поняття системи управління персоналом

Удосконалення системи управління персоналом вимагає комплексного підходу, який включає оновлення організаційної культури підприємства. Цей процес передбачає створення нової системи цінностей, ідеології, зміну стилів управління та принципів мотивації. На базі цих принципів розробляються проекти змін у всіх структурах управління, інформаційних системах та технічних засобах, а також визначаються нові процедури управління.

Оновлення організаційної культури є ключовим етапом удосконалення системи управління персоналом. З розвитком ринкових відносин та становленням нових цілей виникає необхідність трансформації організаційної культури підприємств, яка визначає цінності та правила поведінки всього колективу.

Стратегією управління персоналом може бути поглиблений розвиток кадрової філософії маркетингу через акцент на корпоративні цінності. Під філософією маркетингу розуміється орієнтація підприємства на виробничо-збутову діяльність та задоволення потреб покупців у сучасних ринкових умовах. Завдяки новій організаційній культурі, з фокусом на маркетингові аспекти, можливе поліпшення свідомості та якості персоналу. Виходячи з вищенаведеного оптимальне використання персоналу підприємств України в сучасних умовах передбачає:

- перехід від недостатньої уваги до споживачів до чіткого задоволення їх потреб;
- повне усвідомлення тієї обставини, що споживачі є невід’ємною частиною стійкого функціонування підприємств;
- необхідність поєднання у довгострокових взаємовідносинах інтересів споживачів і підприємств;

– інтегрованої діяльності, яка включає весь персонал підприємств з акцентом на підтримку постійних взаємовідносин.

Ключова роль удосконалення системи управління персоналом лежить у руках керівників підприємств. Їм слід ефективно реагувати на зміни, розуміти зв'язки між бізнес-цілями та цілями співробітників, а також їхню взаємозалежність та вплив на рентабельність.

Оновлення організаційної культури в контексті стратегії управління маркетингом вимагає від керівників глибоких знань та гнучкості. Важливо враховувати спрямованість впливу культури та її вплив на досягнення цілей. Наприклад, компанії з бюрократичною культурою можуть опиратися будь-яким спробам порушити порядок. Крім того, необхідно враховувати глибину та силу впливу.

Україна, розглядаючи свій рівень розвитку та національні особливості, може покращити систему управління персоналом шляхом оновлення організаційної культури підприємств. Переоцінка ідеології, зміна стилів управління та принципів мотивації важливі для досягнення цієї мети. Однак, у сучасних умовах, ці етапи ускладнені політичною боротьбою та відсутністю загальноновизнаної ідеології в країні. Тому, при розробці концепцій управління підприємствами в Україні, важливо орієнтуватися на дві загальні категорії: дисциплінованість та креативність. [3, с. 188].

Для більшості компаній розвинених країн проблеми дисципліни та елементарного порядку давно вирішені. Це сталося внаслідок цілеспрямованих зусиль у різних напрямках. Наприклад, можна зазначити відомі «п'ять З» японського досвіду організації праці: сейрі (організованість), сейтон (охайність), сейсо (чистота), сейкецу (чистота), сіцукє (дисципліна) [4, з. п. 11-12]. В Україні цих принципів дотримуються лише кілька компаній, здебільшого з іноземними інвестиціями.

Досвід ефективних підприємств підкреслює, що постійна турбота про підтримання дисципліни та порядку є фундаментальним аспектом організаційних

систем. Для оптимізації системи управління персоналом вимоги до дисципліни та порядку пов'язані з системою обмежень, в межах яких має працювати кожен працівник. Критерієм оптимальності за таким підходом є максимальне використання творчих здібностей персоналу.

Для створення умов для прояву творчих здібностей персоналу необхідно в системі цінностей підприємств реалізувати перехід від характерного для України авторитарного стилю управління до партиципаторного. У партиципаторному стилі роль лідера полягає в основному в умінні використовувати творчі здібності та потенціал всього колективу.

Нова ідеологія управління персоналом підприємства повинна акцентувати на ролі соціального партнерства та витрат на запобігання конфліктам, що ґрунтуються на пошуку компромісів. Це сприяє побудові сприятливого та спільного середовища, яке сприяє розвитку творчих можливостей кожного члена команди.

Структури управління персоналом повинні змінюватися відповідно до змін у системі цінностей та стилі управління підприємствами [5, с. 331].

Удосконалення системи управління персоналом підприємств вимагає комплексного підходу, орієнтованого на розгляд суб'єктів, процесів та об'єктів цієї системи. Цей процес полягає у впровадженні ряду заходів, спрямованих на перехід від існуючого стану до цільового.

Суб'єкти управління:

- залучення та підтримка керівництва підприємства для активної участі у процесі удосконалення;
- розвиток лідерських якостей у керівників на всіх рівнях;
- забезпечення комунікації та взаємодії між різними рівнями управління.

Процеси управління:

- аналіз та оцінка ефективності існуючих процесів управління персоналом;
- розробка та впровадження нових стратегій та методик управління трудовим потенціалом;

- вдосконалення системи оцінки праці та результативності персоналу.

Об'єкти управління:

- створення позитивної організаційної культури, що сприяє мотивації та розвитку співробітників.
- впровадження інноваційних підходів у процесі підбору, навчання та розвитку персоналу;
- створення сприятливих умов для балансу між робочим та особистим життям співробітників.

У результаті цих заходів має відбутися ефективний перехід від існуючого стану системи управління персоналом до цільового, спрямованого на підвищення ефективності, мотивації та розвитку персоналу, що в свою чергу сприятиме загальному успіху підприємства.

У частині процесів системи управління персоналом (технологій управління персоналом) – необхідно впровадити розроблені технології управління персоналом:

- документаційне забезпечення управління персоналом;
- забезпечення підприємств персоналом;
- організація праці;
- система оцінки персоналу;
- система атестації персоналу;
- система стимулювання (мотивації) та оплати праці;
- система навчання і розвитку персоналу;
- моніторинг та корекція соціально-психологічного клімату;
- робота з кадровим резервом.

Під час роботи з об'єктами системи управління персоналом - необхідно реалізувати програми підвищення рівня задоволеності працею, лояльності до підприємств, формування мотивів досягнення мети підприємств.

Удосконалення елементів системи управління персоналом підприємств вимагає чіткого взаємозв'язку між різними напрямками діяльності. Такий підхід

передбачає, що зміни в системі управління персоналом відобразяться на трансформації організаційної культури, системи принципів, ідеології та стилів управління підприємства.

Для забезпечення ефективного управління українськими підприємствами важливо розглядати створення нової служби управління персоналом. Вона може базуватися на традиційних відділах, таких як відділ кадрів, відділ праці та заробітної плати, відділ охорони праці та техніки безпеки. Однак, за зразком розвинених країн, служба управління персоналом повинна бути централізованою, підпорядкованою одному з віце-президентів компанії.

Досвід розвинених країн свідчить про те, що централізована служба управління персоналом забезпечує ефективну координацію всіх аспектів управління персоналом. Об'єднання різних функцій в одній службі дозволяє раціонально використовувати потенціал співробітників та підвищує загальну ефективність управління.

Створення єдиної служби управління персоналом розширить функціональні можливості підприємства від управління кадровими питаннями до розвитку мотивації, управління кар'єрою, професійного розвитку та інших аспектів. Ця служба може бути спрямована на визначення потреб у персоналі, управління кадровими процесами, вивчення ринку праці, підбір та адаптацію персоналу, контроль плинності кадрів та інші важливі завдання.

На останніх етапах розвитку в Україні відзначається певний прогрес у формуванні інтегрованих систем управління персоналом та встановленні єдиної служби управління персоналом. Втім, ця тенденція переважно характерна для великих акціонерних товариств та підприємств з іноземними інвестиціями. Реалізація таких змін вимагає активності керівників середніх і малих вітчизняних підприємств незалежно від їхньої організаційно-правової форми.

Україна стикається з викликами в управлінні персоналом, особливо в контексті воєнних подій, де інтереси працівників і підприємств можуть виявлятися

несумісними. Зміцнення ролі системи управління персоналом у реалізації загальної стратегії підприємств є важливим аспектом вирішення цих проблем.

Однією з актуальних проблем є недостатність фінансування для трансформацій у системі управління персоналом. Незважаючи на це, як підкреслюють як зарубіжні, так і вітчизняні учені, інвестиції в удосконалення системи управління персоналом підприємств можуть бути оправданими навіть у короткостроковій перспективі. Врахування і підтримка цього напрямку може допомогти підняти ефективність управлінської діяльності та забезпечити більш гармонійні взаємовідносини між працівниками та підприємствами в умовах сучасних викликів.

Удосконалення системи управління персоналом підприємств України може привести до наступних результатів:

- цілі та завдання системи управління персоналом будуть прив'язані до стратегічних цілей підприємств та конкретних умов їх реалізації;
- підприємства будуть своєчасно забезпечені кадрами необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюється відповідно до виробництва;
- система матеріального та морального стимулювання праці відповідатиме наміченій бізнес-стратегії, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні та сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємств;
- здійснюватиметься підтримка та підвищення кваліфікації керівників та співробітників відповідно до вимог підприємств, що розвиваються;
- будуть усунуті недоліки в структурі системи управління персоналом: кількість та кваліфікація фахівців, які впроваджують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємства;



– будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів роботи з персоналом (або єдиної служби управління персоналом, якщо така є) з іншими службами підприємств;

– буде налагоджено технологію збору, аналізу, обліку та актуалізації інформації про стан трудових ресурсів на підприємствах;

– підвищить індивідуальну продуктивність кожного працівника та ефективність підприємства в цілому, а в ряді випадків – створить конкурентні переваги для виведення підприємства на новий рівень.

Практична реалізація концепції вдосконалення системи управління персоналом може бути успішною при дотриманні кількох ключових умов.

По-перше, важливо досягти злагодженої мети, яка відповідає загальній стратегії управління підприємством.

По-друге, стратегія управління персоналом повинна гармонійно вплітатися в загальний стратегічний контекст підприємства.

По-третє, важливо враховувати особливості організаційної культури та якості персоналу.

Успішне вдосконалення системи управління персоналом може суттєво підвищити загальний стан підприємства. Це сприятиме якісному виробництву та обслуговуванню споживачів. Підвищення якості управління персоналом може також позитивно вплинути на робочий процес, мотивацію працівників та загальну ефективність підприємства.

Майбутні дослідження в цьому напрямку можуть охоплювати розробку нових стратегій та методів удосконалення системи управління персоналом підприємств, враховуючи зміни в економічному, соціальному, політичному, технологічному та інших сегментах українського суспільства. Аналіз і адаптація до нових реалій допоможуть підприємствам ефективно вирішувати виклики і залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін.

Основними функціями системи управління персоналом є:

1. Кадрове планування:

- Аналізуються потреби підприємства у персоналі.
  - Визначається необхідна кількість та якість працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства.
2. Добір та відбір:
- Здійснюється відбір кандидатів, які відповідають вимогам посади.
  - Проводяться інтерв'ю, тести, оцінка навичок для визначення відповідності кандидата.
3. Найм та формування кадрового резерву:
- Здійснюється процес прийому на роботу обраного кандидата.
  - Формується резерв талановитих працівників для майбутніх вакансій та розвитку компанії.
4. Навчання та підвищення кваліфікації:
- Забезпечується постійне навчання та розвиток персоналу.
  - Організовується перепідготовка працівників в разі необхідності нових навичок чи технологій.
5. Оцінка персоналу:
- Здійснюється оцінка працівників за результатами їхньої діяльності.
  - Визначається вклад кожного працівника у досягнення цілей компанії.
6. Контроль соціального розвитку:
- Забезпечується соціальні гарантії для працівників.
  - Здійснюється організація охорони праці та інших соціальних заходів.
7. Підвищення мотивації та використання потенціалу:
- Розробляються стратегії стимулювання працівників.
  - Забезпечується ефективне використання здібностей та потенціалу кожного працівника.
8. Планування розвитку та адаптації персоналу до змін:
- Розробляються плани щодо кар'єрного росту та розвитку працівників.
  - Здійснюється адаптація персоналу до змін в організаційному середовищі.

Висновки щодо важливості взаємодії функцій у системі управління персоналом та підкреслення необхідності регулярної оцінки ефективності цієї системи відображають глибоке розуміння того, як важливо вирішувати завдання управління персоналом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Дійсно, ефективне використання людських ресурсів може вирішити широкий спектр завдань, починаючи від пошуку та відбору кандидатів до розвитку фахівців і високої мотивації співробітників.

Для детального вивчення питання варто дати характеристику понять, які у деяких випадках вважаються тотожними при визначенні досліджуваного об'єкта управління: кадри підприємства, людські ресурси, трудовий потенціал, персонал підприємства .

Кожне з цих понять за трактуванням вітчизняних дослідників характеризує свій аспект використання індивідуумів у трудовій діяльності.

Враховуючи дослідження понять, слід зазначити, що за своєю сутністю управління персоналом пропонуємо розуміти як різновид стратегічного управління, особливістю якого є те, що об'єктом управління виступає персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства. А вплив суб'єкта на об'єкт відбуватиметься шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління. Зокрема, зміст управління персоналом підприємства розкривають такі процеси [5] (рис. 1.1).

Регулярна оцінка ефективності є ключовим елементом в управлінні персоналом, оскільки дозволяє вам визначити, наскільки ефективні вибрані стратегії та підходи, і вносити корективи в разі необхідності. Важливо враховувати не тільки кількісні результати, такі як підвищення прибутку, але й якісні показники, такі як задоволеність персоналу, розвиток компетенцій, інноваційність та інші аспекти, що впливають на загальну продуктивність підприємства.



Рис. 1.1. Зміст та результати управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором [5]

Ваша акція на постійному вдосконаленні та адаптації системи управління персоналом відображає сучасний підхід до управління людськими ресурсами та забезпечення успіху підприємства в змінюючомуся бізнес-середовищі.

Декілька додаткових рекомендацій для покращення системи управління персоналом:

1. Постійне навчання і розвиток: Забезпечення можливостей для навчання і розвитку персоналу є ключовим аспектом утримання та підвищення ефективності команди. Це допомагає не лише у відповіді на зміни в бізнес-середовищі, але й висуває компанію як привабливого роботодавця.

2. Ефективна система стимулювання: Розробка системи мотивації, що враховує різні потреби працівників, сприяє підвищенню морального духу та залученню співробітників до досягнення стратегічних цілей.

3. Прозорість та відкритість: Зберігання відкритого комунікаційного каналу сприяє збільшенню довіри та розуміння очікувань між різними рівнями управління та працівниками.

4. Оцінка індивідуальних внесків: Розробка об'єктивних методів оцінки ефективності дозволяє справедливо визнавати індивідуальний внесок працівників та спрямовує їх зусилля на досягнення стратегічних цілей.

5. Аналіз та оптимізація процесів: Регулярний аналіз ефективності процесів управління персоналом дозволяє виявляти можливості для оптимізації та покращення дії системи.

6. Фокус на командній роботі: Створення ефективних команд і підтримка взаємодії між різними підрозділами підсилює спільність зусиль та сприяє досягненню загальних цілей.

Ці підходи враховують якісний та кількісний аспекти управління персоналом і можуть сприяти створенню ефективної та динамічної робочої атмосфери в компанії.

Акцентування уваги на неперервному вдосконаленні та адаптації системи управління персоналом свідчить про вашу усвідомленість важливості динамічного та гнучкого підходу до управління людськими ресурсами в епоху сучасного бізнесу.

Вивчаючи міжнародний досвід, можна відзначити, що на ринкових відносинах активно впроваджують такі підходи:

- вкладають кошти у навчання та розвиток власних працівників, сприяючи розвитку навичок самостійного прийняття рішень та ініціативності;
- при відборі персоналу враховують психологічний портрет особистості, оцінюючи риси характеру, темперамент, рівень самооцінки кандидатів, особливо у випадках, коли посада передбачає розвинуті комунікативні навички, нестандартне мислення та інші аспекти, і для реалізації психологічної оцінки на етапі співбесіди залучають фахівців у галузі психології;

– контролюють не лише роботу окремих фахівців чи команди, але й тих працівників, які взаємодіють із персоналом.

Крім того, великі компанії вважають за доцільне впроваджувати автоматизовані системи управління персоналом. Ці програми спрощують процедури нарахування заробітної плати, оцінки результатів фахівців та виявлення найбільш сильних і цінних працівників для організації та інші аспекти.

Значний внесок у вивчення сталого розвитку управління людськими ресурсами зробили Г.А. Дмитренко, В.О. Фремут, Р. Рааб. У свою чергу питання економіки, організації, планування, мотивації та стимулювання праці постійно перебувають у центрі уваги таких відомих вітчизняних економістів, як М.І. Мурашко, І.С. Завадський, О.С. Пікузі, А.В. Калініна, А.В. Шегди, Д.П. Богиня.

Таблиця 1.1.

**Порівняння класичних методів управління персоналом**

Методи	Зміст	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Економічні	Прогнозування і планування кадрової роботи; розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів; визначення основної і додаткової потреби в кадрах і джерел її забезпечення	Це сукупність способів здійснення впливу на людину через первинні потреби; методи дають змогу шляхом активізації економічних інтересів об'єкта управління орієнтувати його діяльність на досягнення загальних цілей без безпосереднього втручання суб'єкта управління;	гнучкість і вплив на людей через їх безпосередні інтереси; стимулюється прояв ініціативи, реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб	залишаються незадоволеними багато потреб, які лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію

## Продовження таблиці 1.1.

1	2	3	4	5
Соціально-психологічні	визначаються як конкретні прийоми і способи впливу на процес формування і розвитку трудового колективу й окремих працівників	засновані на міжособистісних взаєминах, потребі у самоповазі, особистих досягненнях, повазі з боку оточуючих, на визнанні, реалізації своїх перспектив і зростанні як особистості; більшою мірою впливають на весь колектив (соціальне планування, створення оптимального соціально-психологічного клімату), психологічні – на окремих працівників (методи психологічного відбору, оцінювання персоналу тощо)	механізм трудової мотивації не пов'язаний із задоволенням матеріальних потреб; практично не потрібні матеріальні витрати	Не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей; складно передбачити результати
Організаційно-розпорядчі (адміністративні)	Є способами впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, правових положень і норм	Вчиняється безпосередній вплив на об'єкт управління; обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень	Досягається спільна воля керівництва в досягненні мети; не потребує значних фінансових затрат; оперативно досягаються поставлені цілі та забезпечується швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі.	Не допускається ініціатива, творча робота; відсутні дієві стимули, виникають антистимули; менеджери не зацікавлені в підвищенні компетенцій

Складено автором за А.В. Шегдою [8, с. 117-119].

Навіть при уважному дослідженні цього спектру питань вчені залишаються високочутливими до їх актуальності. Це пояснюється, перш за все, тим, що компанії нині висувають нові вимоги до системи управління персоналом. Зокрема:

- Забезпечення комплексного вирішення завдань, пов'язаних із формуванням якості та ефективного використання людських ресурсів, на базі управління всіма аспектами мотивації.

- Активне впровадження методів пошуку та цілеспрямованої підготовки кадрів, необхідних для планової роботи, із застосуванням таких організаційних форм, як планування ділової кар'єри, індивідуальні плани підготовки кандидатів, вахтовий рух керівників і спеціалістів, участь у спеціальних курсах та стажування на відповідальних посадах.

- Здатність ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, позитивне ставлення до організаційних змін та постійне самовдосконалення.

Для А.В. Шегда [8, с. 117-119], класичні методи управління персоналом зводяться до економічних, соціально-психологічних та організаційних, порівняння яких представлено у таблиці 1.1. Загальні методи управління персоналом показані на рисунку 1.1.

Сучасний ритм життя доводить, що поряд із класичними методами необхідно застосовувати й узагальнені методи управління персоналом (рис. 1.1), в підґрунті яких лежить класифікація наведена у роботах В.О. Храмова та А.П. Бовтрука [5, с.73-81].

Запропоновані методи мають свої переваги і недоліки та можуть бути рекомендовані до використання у конкретних ситуаціях, порівняння яких приведено у таблиці 1.2 [13, с.41]. Порівняння класичних методів управління персоналу представлена в ДОДАТКУ А. Система матеріального заохочення виявляється потужним інструментом управління працівниками, які досягли результатів. Ефективна система матеріального стимулювання має відповідати принципам грейдів [3, с. 219-220]. Підхід до градації був вперше запропонований



Еге. Хеєм. Грейдування - це процедура чи система процедур оцінки та ранжування посад, де посади групуються за їхньою цінністю для компанії [4].

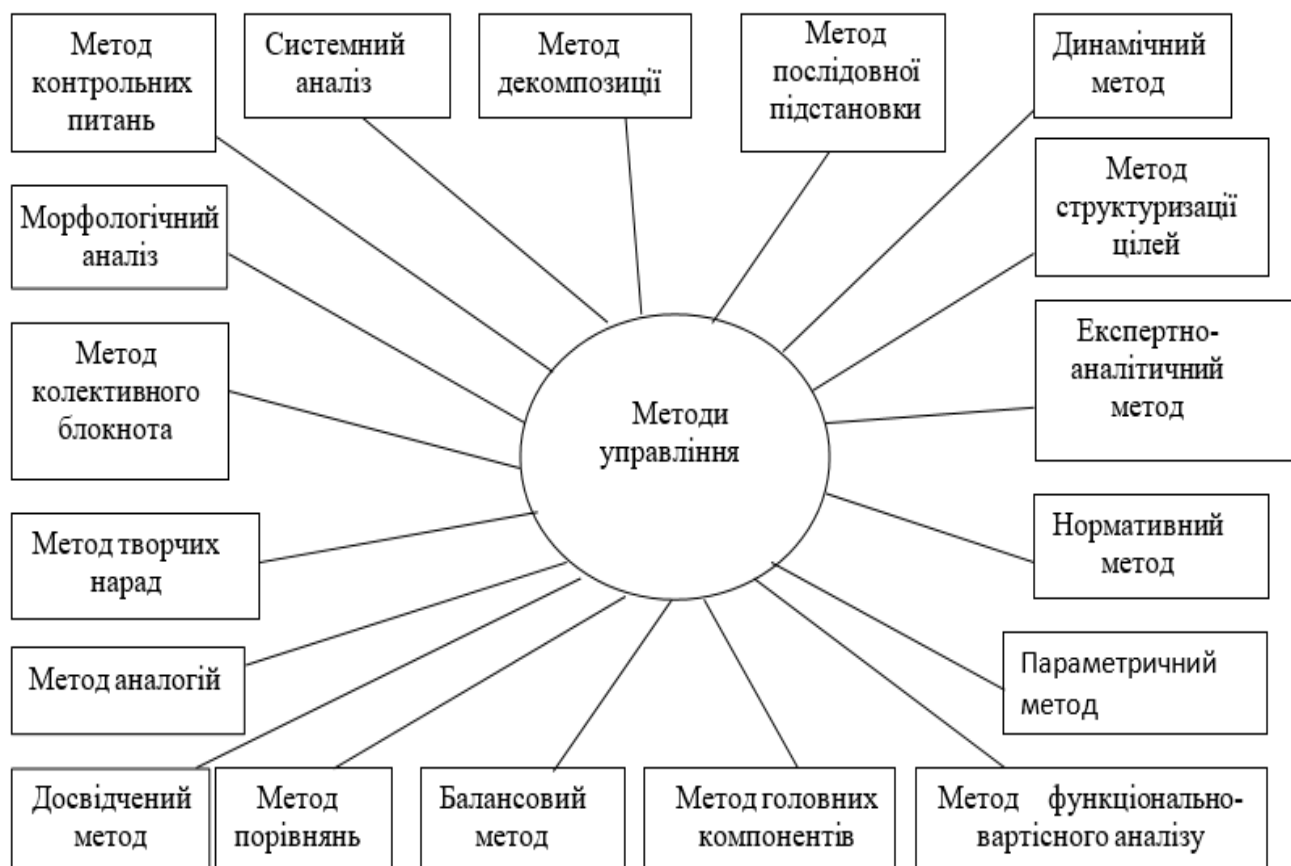


Рис. 1.1. Загальні методи управління персоналом

\* Складений автором за матеріалами В.О. Храмова та А.П. Бовтрука [5, с.73-81]

Отже, грейд (грейд) визначає групу посад, які мають однакову цінність для компанії. Кількість рівнів може варіюватися від 5-7 до 20. Кожному рівню відповідає конкретна сума окладу, або "зарплатна вилка", яку можна періодично переглядати, але система рівнів залишається незмінною. Виставлення оцінок базується на цілях і принципах, які представлені в таблиці 3.

У сфері управління персоналом спостерігається використання терміна "градація" для різних методів. Перший метод - грейдування посад чи позицій, які оцінюються та ранжуються, що визначає їхню приналежність до "грейдів". Позиції

розподіляються за "грейдами" незалежно від того, хто на даний момент обіймає цю посаду. Рівень позиції залежить від її важливості та цінності для підприємства. Другий метод - грейдування співробітників, де оцінювання та присвоєння грейдів здійснюються на особистому рівні. У цьому випадку важливими є як цінність виконаної роботи, так і цінність самого працівника, що визначається його кваліфікацією, досвідом, навичками та рівнем розвитку професійних компетенцій. Другий метод грейдингу найбільш ефективний в областях, де функції та завдання працівників визначаються вище кваліфікацією та здібностями, а не лише посадою.

Грейдування вимагає значних витрат як на розробку, так і на обслуговування, оскільки складно забезпечити актуальність системи у часі та забезпечити її ефективну роботу протягом тривалого періоду. Впровадження грейдової системи на великих підприємствах дозволяє значно підвищити ефективність управління фондом оплати праці: чим більше працівників у підприємства, тим більше вигоди від впровадження такої системи. Основні переваги та недоліки класифікації наведено в таблиці 4.

Враховуючи недоліки грейдингу, паралельно з даним методом рекомендуємо використовувати Центр оцінки (АС), який у світовій практиці управління персоналом вважається найбільш точним та ефективним методом оцінки ділових та особистісних якостей співробітників, особливо керівників. [2, с.14-23]. Визначення та описи методу наведено в таблиці 5 [2, с.14-23].

Мотивація представляє собою складну систему внутрішніх та зовнішніх сил, які підштовхують особу до активності, формують її поведінку та надають напрямок досягнення особистих і організаційних цілей [3, с.16].

Один з ключових критеріїв - тип дії, який може бути прямим чи непрямим. Прямий тип мотивації передбачає усвідомлене прагнення працівника ефективно виконати завдання з усвідомленням, що йому буде винагороджено за це. Цей тип мотивації охоплює матеріальні та нематеріальні заохочення, такі як премії, соціальні пільги, новий офіс тощо.

## Цілі та принципи грейдування

Цілі грейдування	Принципи грейдування
<ul style="list-style-type: none"> <li>- структуризація та класифікація всіх посад на підприємстві;</li> <li>- визначення цінності кожної посади на підприємстві;</li> <li>- розробка простого, зрозумілого, прозорого та справедливого механізму розрахунку зарплати;</li> <li>- створення системи оцінки продуктивності праці співробітників підприємства;</li> <li>- формування основи для кар'єрного росту та розвитку персоналу підприємства;</li> <li>- впровадження єдиного підходу до всього циклу управління персоналом, включаючи найм, ротацію та звільнення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна виправданість – пов'язана з результатами діяльності підприємства;</li> <li>- чіткість і прозорість – система є об'єктивною і зрозумілою для всіх категорій персоналу;</li> <li>- справедливість – в разі значного внеску в результати підприємства працівник отримує відповідно більшу винагороду;</li> <li>- єдність – відповідність винагород для співробітників, які мають аналогічний вплив на результат;</li> <li>- ринкова конкурентоспроможність – створення конкурентних переваг для привертання висококваліфікованих фахівців.</li> </ul>

Складено автором за [13, с. 11-17].

Непряма мотивація передбачає вплив на конкретного працівника, стимулюючи його інтерес до роботи та задоволення від виконання завдань. Фактори, такі як соціальна, психологічна, кар'єрна та освітня мотивація, відіграють важливу роль у впливі на ефективність працівників.

Джерелами мотивації можуть бути внутрішня (особисті цілі та самооцінка результатів працівником) та зовнішня (оцінка керівництвом компанії) мотивація. Особливий акцент робиться на позитивній та негативній мотивації, де позитивна включає матеріальні та соціальні стимули для підтримки ефективності, а негативна передбачає обмеження та санкції, які можуть уповільнити ефективність.

### Переваги та недоліки грейдингу

Переваги грейдингу	Недоліки грейдингу
<p>1) реалізує ефективну систему винагород, включаючи оклади, соціальний пакет та премії;</p> <p>2) оптимізує організаційну структуру підприємства;</p> <p>3) є основою для розробки стратегії розвитку персоналу;</p> <p>4) забезпечує об'єктивну оцінку відповідності співробітників посадам, які вони займають;</p> <p>5) дозволяє визначати взаємозв'язок рівня доходу працівника на конкретній посаді з його відносною цінністю порівняно з іншими на підприємстві;</p> <p>6) сприяє ухваленню керівництвом рішень щодо індексації заробітної плати згідно зі стратегічними вимогами розвитку;</p> <p>7) підвищує мотивацію персоналу та стимулює його розвиток;</p> <p>8) забезпечує прозорі перспективи росту для співробітників;</p> <p>9) зменшує текучість кадрів; зменшує ефекти "вигорання" співробітників, що працюють тривалий час на одній посаді.</p>	<p>1) вимагає великих витрат на розробку, впровадження та підтримку в робочому стані;</p> <p>2) для першого етапу розробки системи грейдів необхідно залучити значну групу експертів;</p> <p>3) підтримка системи в актуальному стані призводить до серйозних ускладнень, оскільки необхідно враховувати і відстежувати значну кількість елементів і взаємозалежностей;</p> <p>4) розробка умов переміщення між грейдами викликає різні проблеми (організаційні, фінансові, психологічні тощо);</p> <p>5) існують труднощі справедливого, об'єктивного оцінювання параметрів, які складно піддаються формалізації;</p> <p>6) існує велика ймовірність суб'єктивного підходу як під час розробки першого етапу оцінювання грейдів (наприклад, часто оцінюються не посади, а певні особи, які їх займають), так і в процесі регулярних робочих перевірок відповідності персоналу рівню грейду;</p> <p>труднощі забезпечення об'єктивності і прозорості оцінювання викликають емоційні та психологічні проблеми, які знижують мотивацію співробітників.</p>

Складено автором за [21, с. 36-41].

Серед інших класифікацій, в залежності від форми задоволення потреб, виділяють два основних види мотивації: матеріальні стимули (економічна мотивація) та нематеріальні стимули (соціальні, моральні, організаційні). До останніх також належать статус та трудова мотивація (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Види мотивації персоналу.

Складено автором за даними [18, с.142]

Матеріальна система мотивації включає в себе конкретні фінансові аспекти, які спрямовані на стимулювання працівників шляхом надання їм конкретних фінансових вигід. Основними елементами матеріальної мотивації є:

- Рівень заробітної плати: Основна сума, яку працівник отримує за виконану роботу.
- Оклад: Фіксована сума грошей, яку працівник отримує на певний період часу, незалежно від результатів його праці.
- Премії: Додаткова винагорода, яку працівник може отримати за досягнення конкретних цілей чи високі результати.

- Відсотки: Участь у прибутку або продажах, що може призвести до додаткового доходу для працівника.
- Компенсація: Відшкодування за певні витрати або відсутність можливості використовувати власні ресурси через виконання роботи.
- Відпустка: Це період, коли працівник може не працювати, але продовжує отримувати певну частину заробітної плати.

Нематеріальна система мотивації, натомість, стосується нефінансових аспектів та психологічних факторів, що можуть впливати на задоволення та виконання працівників. До елементів нематеріальної мотивації входять:

- Навчання: Можливість здобуття нових навичок та знань.
- Похвала: Визнання та позитивна оцінка працівника за його досягнення та внесок.
- Видача дипломів: Офіційне визнання та винагорода за досягнення.
- Участь у конкурсах: Залучення працівника до конкурсів, де він може проявити свої здібності та здобути визнання.
- Іменні подарунки: Особливі подарунки або винагороди, персоналізовані для конкретного працівника.
- Різноманітні конкурси: Заходи, які спрямовані на змагання між працівниками за різними параметрами, що стимулює їхню активність та творчість.

Ці дві системи спільно впливають на мотивацію працівників і можуть варіюватися в залежності від конкретної організації та її стратегії управління персоналом.

Вплив високого рівня заробітної плати на мотивацію персоналу та підвищення ефективності виробництва має багатогранний характер. З одного боку, підвищення рівня оплати праці сприяє зменшенню текучості кадрів, забезпечуючи стабільність трудового колективу. З іншого боку, реалізація стратегії високої заробітної плати дозволяє привертати на ринку праці найбільш кваліфікованих, досвідчених та мотивованих працівників. Важливим плюсом є економія коштів на навчанні та перепідготовці нових працівників [3, с.55-56].

Базова група мотивуючих факторів спрямована на мотивацію поведінки людини, яка орієнтована на задоволення її потреб у безпеці та бажаному рівні якості життя. Група мотивуючих чинників цьому рівні, зазвичай, представлена зовнішніми стимулами.

До факторів, що підвищують мотивацію таких працівників, належать точне визначення посадових обов'язків, чіткий графік роботи, конкретні робочі завдання, безпечні умови праці, ясна система оплати праці, включаючи офіційні джерела додаткового доходу (бонуси, премії, одноразові грошові виплати, матеріальну допомогу, субсидії та ін).

Статусна група мотивуючих чинників спрямовано визнання заслуг людини, її досягнень, авторитету. Статусна група мотивуючих чинників переважно представлена зовнішніми стимулами, але у ній також є окремі чинники внутрішньої мотивації людини (спонукання, натхнення).

До факторів, що підвищують мотивацію таких співробітників, відносяться створення безпечних та комфортніших умов праці, демонстрація зовнішніх ознак статусності людини (окремий кабінет, секретар, персональний автомобіль тощо), грамоти та нагороди, створення особливих умов або режиму праці, чітка діюча система матеріального заохочення за якісну роботу, система професійного та індивідуального розвитку (навчання, кар'єра, участь у внутрішніх та зовнішніх заходах різного рівня).

До факторів, що знижують мотивацію праці, належать ігнорування досягнень та успіхів співробітника, необґрунтовані обмеження кар'єрного розвитку, навчання, сумніви у професійній компетентності співробітника, жорсткий контроль з боку керівництва, орієнтація на пошук винних, а не на вирішення проблеми.

Група мотивуючих чинників розвитку пов'язані з орієнтацією співробітника професійне і особистісне розвиток, повне розкриття потенціалу людини. Ця група мотивуючих чинників переважно представлена чинниками внутрішньої мотивації людини (спонукання, натхнення).

До факторів, що підвищують мотивацію таких співробітників, належать можливості отримання співробітником додаткової освіти, розширення кругозору та професійних компетенцій, оплачувані навчальні відпустки, участь у конкурсах професійної майстерності, у конференціях, форумах, з'їздах за профілем діяльності співробітника, участь у програмах наставництва, обміну досвідом, доручення йому складніших і найвідповідальніших завдань, проектів, нових ділянок роботи тощо.

До факторів, що знижують мотивацію праці, відносяться всі фактори, які обмежують розкриття потенціалу співробітника, можливість займатися улюбленою справою, що знижує рівень її залучення до командної роботи, відсутність можливості участі у великих та значущих проектах.

Розуміння справжніх причин поведінки людини та вміле застосування до неї відповідних факторів мотивації сприяють підвищенню продуктивності її трудової діяльності та максимальному розкриттю потенціалу людини.

Запропонована схема мотивації людини на найбільш ефективною, оскільки:

- Демонструє можливість одночасного доступу людини до всіх її вищих рівнів потреб;
- Вказує, що прагнення до задоволення вищої потреби (самоактуалізації) дозволяє структурувати всі потреби нижчих рівнів ієрархії, що забезпечує раціональне використання ресурсів людини;
- Дозволяє сформувати цільові групи мотивуючих факторів персоналу, кожна з яких орієнтована на ефективне задоволення потреб відповідної категорії співробітників, що знаходяться на різних рівнях організаційної структури підприємства.

Дотримуючись цієї схеми, керівник підприємства будь-якого рівня може суттєво підвищити рівень мотивації та залучення своїх співробітників у трудову діяльність.



## 1.2. Зарубіжний досвід мотивації персоналу

Сучасні науковці та дослідники управління персоналом наголошують на необхідності впровадження особистісно орієнтованого підходу до кадрового менеджменту на вітчизняних підприємствах. Цей підхід передбачає оцінювання та врахування індивідуальних особливостей кожного працівника. Керівному персоналу рекомендується використовувати різноманітні діагностичні методи, інструменти та процедури для кращого розуміння внутрішнього емоційного стану персоналу та оцінки актуальних і потенційних можливостей працівників. Лише маючи точну інформацію, менеджер може цілеспрямовано спланувати та реалізувати процес розвитку необхідних для ефективної роботи якостей працівників [27:57].

Вітчизняні роботодавці найчастіше ставлять знак рівності між рівнем зарплати та рівнем залучення співробітника до робочого процесу. Звичайно, «ціна питання» стоїть на першому місці, волонтерів та ентузіастів, які готові працювати за ідею, – одиниці. Але й спрощувати ідею до того, що співробітник приходить на роботу лише через зарплату, як мінімум, недалекоглядно. Простий, здавалося б, прийом: сплатити співробітникам абонемент у спортзал чи організувати курси іноземної мови в офісі – чудово працює на зміцнення мотивації та підвищує лояльність колективу.

Методи та методи мотивації у зарубіжних компаніях різноманітніші, ніж в українських. Західний підхід поєднує фінансові, матеріальні та нематеріальні стимули. Досвід показує, що ставлення персоналу до обов'язків є дзеркальним відображенням ставлення роботодавця до персоналу. «Улюблений» співробітник працює ефективніше, а працездатність персоналу – запорука успішного бізнесу.

Найяскравіші моделі мотивації персоналу розробляють та успішно впроваджують компанії в Японії, Німеччині, Великій Британії, Франції, Швеції.

В управлінні персоналом світової практики існують різні моделі, причому дві з найбільш поширених — американська та японська. Американська модель

відрізняється індивідуалізмом, фокусується на індивідуальних досягненнях та стимулюванні особистих інтересів працівників. З іншого боку, японська модель базується на колективізмі, співпраці та взаємній підтримці.

Разом з тим, японська модель, орієнтована на успіх японських товаровиробників, може мати обмежену застосовність у зв'язку з унікальними культурними відмінностями. Європейська модель управління персоналом також має свої відмінності та особливості.

З урахуванням ментальності, економічного розвитку, історичних факторів та інших аспектів, європейська модель може виявитися найбільш адаптованою для вітчизняних підприємств. Кожна з цих моделей має свої сильні сторони та слабкі місця, і вибір моделі визначається конкретним контекстом та завданнями підприємства.

Американська філософія бізнесу визначається традиціями конкуренції, індивідуалізму та фокусом на прибутку компанії. Основні риси системи управління персоналом в США включають:

- Орієнтація на конкуренцію: Конкуренція вважається стимулом для досягнення високих результатів. Конкурентоспроможність та індивідуалізм підтримуються як ключові цінності.
- Підвищена оплата праці: Висока оплата праці є однією з характерних рис, що має за мету забезпечити привабливий рівень доходу для працівників.
- Оцінка ефективності та кар'єрний розвиток: Постійна оцінка працівників спрямована на кар'єрний розвиток і просування. Системи атестації використовуються для визначення успіхів та визнання заслуг працівників.
- Система "Pay for Performance": Застосування системи "Плата за виконання" вказує на використання різних методів оплати праці, де винагорода залежить від індивідуальних та групових результатів працівника.
- Ці підходи сприяють створенню конкурентоспроможного середовища, де працівники стимулюються до досягнення високих результатів та особистого розвитку.

Американські компанії приділяють велике значення удосконаленню організації праці та стимулюванню працівників. Деякі з характерних особливостей цього підходу включають:

1. Гнучкі організаційні структури: Компанії відмовляються від ієрархічних структур на користь більш гнучких. Ліквідація вертикальних управлінських ланок та надання виробничої самостійності робочим групам та бригадам.

2. Індивідуальна відповідальність: Менеджери встановлюють високі стандарти індивідуальної відповідальності та оцінюють індивідуальні результати працівників.

3. Короткотермінові цілі: Управлінська діяльність базується на короткотермінових цілях з визначенням конкретних результатів.

4. Роль менеджерів у розвитку молодих спеціалістів: Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується командою менеджерів, яка включає провідного менеджера по інформаційній політиці, менеджера по навчанню та менеджера інтелектуальних капіталів.

Ці підходи спрямовані на створення ефективного та гнучкого середовища, в якому працівники мають індивідуальну відповідальність, а організація готова швидко адаптуватися до змін.

Японська практика управління персоналом відрізняється гнучкою системою групової відповідальності та стимулюванням працівників на горизонтальному рівні. Деякі ключові особливості цього підходу включають:

1. Гнучка система групової відповідальності: Японська система орієнтована на групову взаємодію та відповідальність за результати роботи. Процес прийняття рішень і роботи здійснюється на горизонтальному рівні, що сприяє ефективній комунікації та співпраці між працівниками.

2. Оцінка особливостей працівника: Першочергово вивчаються особливості працівника, його сильні та слабкі сторони. Надання посади та визначення службових обов'язків відбувається в межах отриманих результатів.

3. Відсутність розділення на категорії: В Японії не існує традиції розділення працівників на категорії висококваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих. Всі працівники при прийнятті на роботу є некваліфікованими та мають можливість підвищувати свою кваліфікацію.

4. Відданість компанії: Японські корпорації акцентують відданість компанії. Це досягається шляхом ототожнення інтересів працівників з інтересами корпорації та системою до-вічного наймання робітників та службовців.

5. Повага до людей: Ключовою ідеєю системи є повага до людей. Здійснюється активне спілкування, заохочення часток, просування та ротація кадрів, упор на навчання працівників.

Ці аспекти сприяють створенню виробничого середовища, де працівники мають змогу ефективно співпрацювати та досягати високих результатів.

Отже, структурований досвід окремих світових країн дає можливість окреслити рекомендації вітчизняним підприємствам щодо управління персоналом:

1. Використання підходу до організації бізнесу, що орієнтований на працівника як основний ресурс створення додаткової вартості.

2. Розвиток системи навчання персоналу з безпосередньою прив'язкою до результативності роботи, її оцінювання та кар'єрного зростання.

3. Участь працівників у реалізації та створенні стратегічних планів компанії.

4. Створення ефективної корпоративної культури у бізнес-структурах, що забезпечуватиме злиття колективу в одне ціле, розвиток філософії компанії, недопущення промислового шпіонажу та створення додаткового базису для економічної стійкості підприємства [10].

5. Використання гнучких систем оплати праці, нових систем мотивації персоналу через використання систем лояльності, які покликані враховувати індивідуальні потреби працівника на всіх рівнях сприйняття управлінських завдань

Підходи до управління персоналом різняться в залежності від країни, де діють суб'єкти господарювання. Світогляд, традиції, виховання та культура визначають конкретні практики кадрового менеджменту. У табличному огляді 1.5

систематизовано характерні риси управління персоналом у практиках менеджменту різних країн.

Таким чином, найбільш орієнтованою на персонал і його потреби є система кадрового менеджменту, яка є характерною для Японії. У цій країні, що має усталені традиції і правила, працівники розглядаються як цінність компанії та важлива конкурентна перевага. З іншого боку, американський стиль управління персоналом визначається досить агресивним підходом, де виживання працівника у колективі часто залежить від його власних зусиль.

У ході проведення дослідження було встановлено, що сутність управління персоналом полягає в організованому впливі на співробітників за допомогою адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів. Люди є основою будь-якої компанії. Жодна організація не зможе досягти своєї мети без кваліфікованих працівників. Персонал є головною статтею витрат. Управління персоналом пов'язані з людьми та його відносинами всередині колективу. Висока мотивація персоналу на роботу є найважливішою умовою успіху компанії. Мотивація - це величина бажання людини зробити той чи інший вчинок, виконати роботу. Мотивація носить індивідуальний характер, оскільки залежить від безлічі чинників, від інтересів і потреб людини. Система мотивації спрямовано створення сприятливих умов працівникові з виконання покладених нею обов'язків. Справжній керівник повинен добре розумітися на людях, тобто бути частково психологом. Він повинен цікавитися своїми підлеглими і знати, що з його співробітників цінно, що особливо. У ході дослідження було досягнуто мети дипломної роботи – аналіз системи мотивації персоналу та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Вітчизняна практика виглядає як комбінація американського та японського підходів, проте з власним особливим відтінком, що виявляється у відносній байдужості до організації роботи з персоналом. Хоча норми трудового законодавства дотримуються, але увага до формування та розвитку кадрового потенціалу не отримує відповідної уваги. Незважаючи на такі спостереження у практиці, більшість дослідників стверджує, що в сучасних умовах роль людини в

організації відчутно змінилася. Людина не лише є ключовим елементом виробничого процесу, але також головним стратегічним ресурсом організації [24]. На рисунку 1.3 подано узагальнені елементи системи управління персоналом організації.

Таблиця 1.5.

Характерні риси управління персоналом у практиках різних країн

Параметри	Вітчизняна практика	Американська практика	Японська практика
Мета управління	Використання кадрового ресурсу в інтересах підприємства	Максимальна віддача – максимальний прибуток	Гармонія інтересів працівника і підприємства
Ставлення до працівників	Працівники – це ресурс, власність підприємства	Працівники – це конкурентна перевага, важливий актив підприємства	Працівники – це цінність, потенціал і запорука успіху підприємства
Ставлення до праці	Виконання завдань у межах обов'язків при наявності необхідних засобів	Виконання завдань за усяку ціну	Поважливе, відповідальне
Конкуренція між працівниками	Присутня	Присутня і агресивна	Практично відсутня
Гарантії для робітників	Майже відсутні	Середні	Високі
Модель найму	За рекомендацією або у відповідності до кваліфікації	На основі резюме, досвіду, освіти, відгуків	За рекомендацією або з урахуванням родинних зв'язків
Тривалість трудових відносин	Тривалі трудові відносини	Контрактна форма	Довічний найм
Прийняття рішень	За погодженням або вказівкою керівництва	Ініціативно або за вказівкою керівництва	За порадою з наставником, старшою особою

Продовження таблиці 1.5.

Параметри	Вітчизняна практика	Американська практика	Японська практика
Делегування повноважень	Широко використовується	Помірно використовується	Майже не використовується
Ставлення до досвіду працівника	Є бажаним при прийомі на роботу і вимагається як гарантія компетенцій	Досвід не є обов'язковим, а у окремих випадках – зовсім не бажаний	Велика повага і шана досвідченим працівникам
Поведінка у колективі, взаємини з колегами	Формальні або партнерські	Партнерські	Сімейні або партнерські

Сьогодні великих успіхів у мотивації трудової діяльності персоналу досягли такі країни, як США та Японія. Японська модель мотивації персоналу будується з урахуванням трьох факторів: віку, стажу роботи і професійного майстерності. Розрахунок здійснюється по тарифною сітці, з допомогою якої визначається оклад як сума виплат по трьом розділам: за вік, за стаж роботи, за кваліфікацію і майстерність, що характеризуються категорією і розрядом. Американська Модель мотивації персоналу заснована на соціально-культурних особливостях нації - масовий орієнтації на досягнення особистого успіху кожного, а також на високому рівні економічного добробуту. Найбільше поширення отримали різні модифікації погодинною системи оплати праці з нормованими завданнями, доповнені всілякими формами преміювання. на американських підприємствах застосовується партисипативне управління мотивацією, існуюче в наступних формах: участь працівників у прибутках та власності; участь працівників у доходах; участь працівників в управлінні.



Рис. 1.3. Елементи системи управління персоналом організації  
Складено автором

Отже, процес управління персоналом має свій початок у конкретизації мети кадрового менеджменту. На рисунку 1.3 ця мета представлена узагальнено, проте, в залежності від стадії життєвого циклу організації, вона може підлягати коригуванню. Принципи та методи управління персоналом визначаються кадровою політикою, що прийнята та розповсюджена на підприємстві. Незважаючи на те, що їх набір є в основному універсальним, різниця може полягати в активності застосування кожного окремого методу.

Зарубіжний досвід надає безліч позитивних тенденцій у сфері управління персоналом, які можна і варто використовувати на практиці в українських підприємствах.

На жаль, існуюча практика управління персоналом в Україні не забезпечує якісного оновлення кадрів, фахівців і керівників. На підприємствах часто відсутня



система роботи з кадрами, зокрема система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового росту працівників. Така недолік може призводити до того, що відділи управління персоналом не можуть ефективно виконувати функції, пов'язані з підбором та розстановкою кадрів. Також слід відзначити ерозію традиційних цінностей, що викликає серйозні розлади в особистих переконаннях і цінностях працівників. Стрес, тиск і невизначеність все частіше використовуються в менеджменті персоналу.

Незважаючи на наявні невирішені проблеми, останнім часом стан у сфері національного управління змінюється на краще. Проте багато підприємств України стикаються з проблемами у формуванні стратегії розвитку персоналу. Контингент "кадровиків" часто не має сучасного рівня кваліфікації, а керівники підприємств можуть залишатися в рамках застарілих поглядів і норм. Брак коштів на розвиток персоналу є серйозним обмежуючим фактором, навіть якщо керівництво розуміє необхідність такого розвитку. Ураховуючи сучасні підходи до формування стратегії розвитку персоналу у світовому бізнесі, актуальність реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах стає більш ніж очевидною.

Система управління персоналом, що існує на провідних вітчизняних підприємствах, в порівнянні з досліджуваними країнами, є нескоординованою та потребує значних реформ (табл.1.6).

На перше місце, на наш погляд, слід звернути увагу на особистий потенціал працівника, включаючи вивчення його слабких та сильних сторін, як це передбачено японською системою. Українським робітникам, в більшості випадків, не надається повна можливість реалізувати свій потенціал. Це можна досягти за умови ефективного стимулювання, розширення можливостей освітнього і професійного зростання, а також створення умов для більш активної участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

В Україні пріоритетом є отримання максимального прибутку з мінімальних зусиль, і увага до формування дружніх стосунків у колективі зазвичай відсутня. На

відміну від цього, в Японії компанії вважаються не тільки суб'єктами господарювання, але й активно сприяють формуванню трудових відносин з працівниками. Це виходить далеко за межі стандартних трудових відносин, що значно зміцнює трудовий колектив і сприяє формуванню високопрофесійної команди, спрямованої на досягнення кінцевих результатів. Такий підхід помітно підвищує продуктивність підприємства, адже позитивні відносини між працівниками відіграють важливу роль у ефективному функціонуванні підприємства. Вважаємо, що цей позитивний досвід відсутній в Україні і може стати корисним для подальших покращень.

В Україні варто приділити увагу системі, яка успішно діє у Великобританії, а саме програмі «Інвестори в людей». Ця система спрямована на тренування, розвиток та орієнтацію працівників на досягнення основних бізнес-цілей. На вітчизняних підприємствах часто не повністю розуміють вплив вкладень у персонал на кінцеві результати компанії. Важливою перевагою цієї системи є практична користь: підвищується ефективність та прибутковість, оскільки навчені працівники працюють більш результативно, що дозволяє скоротити кількість прогулів (що є особливо актуальною проблемою для українських фірм).

Мотивація персоналу — це процес, що зумовлює активність працівника шляхом впливу на нього за допомогою як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Виділяють матеріальну та нематеріальну (трудова та статусна) мотивацію в залежності від того, яким чином задовольняються потреби працівника. За джерелами можуть бути зовнішні та внутрішні мотиви, а спрямованість на досягнення цілей фірми визначається позитивною чи негативною мотивацією.

Таблиця 1.6.

## Узагальнення особливостей систем управління персоналом

Японія	США	Німеччина	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;</li> <li>– початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця;</li> <li>– висока залежність працівників від фірми;</li> <li>– система «довічного найму»;</li> <li>– пріоритет колективним формам;</li> <li>– система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально- спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою;</li> <li>– Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система "Pay for Performance" – «плата за виконання»;</li> <li>– принцип індивідуалізму;</li> <li>– механізм індивідуалізації ЗП;</li> <li>– персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва;</li> <li>– підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі;</li> <li>– орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених;</li> <li>– практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці;</li> <li>– виробничі ради на підприємствах;</li> <li>– увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування;</li> <li>– проводяться тренінги на суміжних посадах;</li> <li>– посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами;</li> <li>– використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.</li> </ul>	
Франція	Великобританія	Італія	Україна
<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання конкурсів під час заміщення різних посад;</li> <li>– зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань;</li> <li>– навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»;</li> <li>– інформування персоналу про вакансії.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стандартизована система «Інвестори в людей»;</li> <li>– зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань;</li> <li>– переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії;</li> <li>– проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– на півночі країни використовують американські методи управління персоналом.</li> <li>– у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.;</li> <li>– відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації;</li> <li>– пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– низька продуктивність праці;</li> <li>– висока плинність кадрів;</li> <li>– несприятливий соціально-психологічний клімат;</li> <li>– відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами;</li> <li>– персонал не знає про перспективи розвитку підприємства;</li> <li>– відсутність коштів на розвиток персоналу.</li> </ul>

Неможливо визначити найбільш ефективний метод стимулювання персоналу в компанії, оскільки кожен з них має свої переваги та недоліки. Тому матеріальні та нематеріальні стимули повинні взаємодоповнювати та збагачувати один одного. При розробці програми мотивації співробітників важливо враховувати особливості колективу та фірми в цілому, іноді переглядати внутрішню політику підприємства, слухаючи думку підлеглих. Система мотивації персоналу має розвиватися на рівні підприємства, а також на державному та регіональному рівнях.

Практика управління персоналом за кордоном перш за все спрямована на створення ефективного та високопрофесійного колективу, який завдяки високій мотивації та фаховості здатний досягати високих результатів у своїй діяльності. Тому важливо використовувати цей іноземний досвід на вітчизняних підприємствах, при цьому не залишаючись осторонь власного багаторічного досвіду та враховуючи особливості політичного та економічного контексту.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «SPORT BANK»

### 2.1. Загальна характеристика банку

Для початку вивчення теми роботи необхідно провести аналіз інформації про компанію.

Організаційна форма «ДТ НЕТВОРК» входить до сфери допоміжної діяльності у галузі фінансових послуг, за винятком страхування та пенсійного забезпечення.

За останніми відомостями:

Директор компанії – Гиря Олексій Володимирович.

Статутний капітал становить 8 678 700 грн.

Дані про структуру, діяльність та фінансове становище цієї компанії можуть бути важливими для подальшого дослідження та роботи над темою.

#### **Власники**

Компанія "біпал Лімітед" засновник 3 471 480 грн. (40%)

Товариство з обмеженою відповідальністю "Спактив"  
засновник 2 169 675 грн. (25%)

Акціонерне товариство "Закритий Недиверсифікований Венчурний  
Корпоративний Інвестиційний Фонд "Канберра"  
засновник 2 169 675 грн. (25%)

Акціонерне Товариство "Закритий Недиверсифікований Венчурний  
Корпоративний Інвестиційний Фонд "Файрфлай"  
засновник 867 870 грн. (10%)

Швець Олександр Вікторович - бенефіціар

Савченко Андрій Едвартович - бенефіціар

Ізмайлов Никита Євгенович- бенефіціар

Компанія "Sportbank" за своєю діяльністю охоплює різні види галузей, зокрема:

- Інші види видавничої діяльності.
- Видання іншого програмного забезпечення.
- Інша допоміжна діяльність у сфері фінансових послуг.
- Надання в оренду офісних машин і устаткування.
- Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів.
- Діяльність телефонних центрів.
- Ремонт комп'ютерів і периферійного обладнання.

"Sportbank" представляє сучасний мобільний банк, запущений у 2021 році у співпраці N1 Management Company та DYVOTECH. Засновники проекту - Нік Ізмайлов і Денис Саприкін. Компанія отримала нагороду від PaySpace Magazine Awards у номінації "Найкращий український FinTech-стартап". На 25 березня 2021 року кількість клієнтів сягнула 200 000.

"Sportbank" пропонує сучасний банківський продукт, який дозволяє клієнтам контролювати свої фінанси просто, вигідно та швидко. Додаток, встановлений на смартфон, забезпечує доступ до всіх фінансових операцій та послуг.

Однією з особливостей "Sportbank" є кешбек у розмірі 10% від придбання товарів в категорії спорт і здорове харчування. Крім того, банк співпрацює зі спортивними клубами, виробниками спортивного інвентарю та магазинами спортивного одягу.

Команда "Sportbank" поділяє захопленість спортом і здоровим способом життя і активно підтримує розвиток спорту на аматорському і професійному рівнях.

Переваги для клієнтів "Sportbank":

- Банк у вашому смартфоні: Доступність всіх операцій 24/7.
- Економія: Замовлення та оформлення картки онлайн.

- Підтримка: Розмови просто і зрозуміло.
- Вигода: Безкоштовні поповнення і внутрішні перекази.
- Прості підказки: Для управління особистим кабінетом.
- Спорткешбек до 10% від покупок у категорії спорт та здорове харчування.
- Функції, доступні вже зараз:
  - 10% на спорт.
  - Переклади.
  - Кредитна лінія.
  - Платежі.

Майбутні плани включають:

- Оплату комунальних платежів.
- Покупку товарів в розстрочку і оплату частинами SportBank (Sportbank).
- Депозити SportBank (Sportbank).
- Бонусну програму.
- Оплату мобільним.

Банк повертає 10% коштів, використаних для оплати послуг чи товарів у категорії спорт, яка включає магазини спортивного одягу, клуби, секції та інше. Спорткешбек нараховується і на власні, і на кредитні кошти, виплачується щомісяця, з лімітом від 100 до 555 гривень. Якщо кешбек менше 100 гривень, виплата переноситься на наступний місяць. Розмір винагороди можна перевірити у додатку.

Картка Sportbank від ТАСкомбанку, випущена у 2020 році, є MasterCard з терміном дії 5 років. Реєстрація, обслуговування та перевипуск є безкоштовними. Кешбек до 20% доступний для інших популярних категорій. Sportbank має партнерство з OXY BANK та планує випуск карток ще одного банку-емітента,

ТАСкомбанку. Sportbank залишається самостійним брендом після інтеграції та стає першим мультибанком в Україні.

ОКСІ БАНК — банк, що випускає карти MasterCard в гривнях з терміном дії п'ять років. Реєстрація, обслуговування та перевипуск картки є безкоштовними. Якщо на рахунку знаходиться більше ста гривень, вам нараховується відсоток на залишок (цю послугу слід активувати у мобільному додатку).

Банк надає кілька вигідних умов для своїх клієнтів:

- Комісія за видачу кредиту становить 4,9%.
- Зняття власних коштів в будь-якому банкоматі без комісії до п'яти разів на місяць; далі 10 гривень за операцію. У банкоматах ОКСІ БАНКУ до 50 000 гривень не стягується комісія, а за кордоном — 2%.
- Комісія за переказ: власні кошти — від 0% до 0,75%, за перекази кредитів — 4,9%.

Отримати картку "Sportbank" можна онлайн. Пункти видачі карток Sportbank розташовані у різних містах. Для отримання картки потрібно завантажити програму, вказати номер телефону, підтвердити його за допомогою SMS, сфотографувати документи, заповнити анкету та вибрати спосіб отримання картки.

У грудні 2020 року Sportbank планує розпочати випуск карток ще одного банку-емітента, ТАСкомбанку. Після інтеграції Sportbank залишиться незалежним брендом. Команда мобільного банкінгу буде фокусуватися на маркетингу, операційних процесах, обслуговуванні клієнтів та розробці програмного забезпечення. Запуск другого банку-емітента не вплине на тарифну політику, порядок випуску та обслуговування карток. Sportbank також планує продовжити співпрацю з ОХУ BANK.

Sportbank стане першим мультибанком України. Проект був представлений у жовтні 2021 року. Це сучасний мобільний банк для українців, які захоплені спортом та активним способом життя. Банк діє без відділень, і ви можете отримати картку безкоштовною кур'єрською доставкою або у пункті видачі.



У мобільному додатку Sportbanku доступні всі популярні платіжні послуги, такі як кредитна картка, кредит готівкою, перекази з картки на картку, платежі, бонуси та кешбек. Серед переваг картки Sportbanku: відновлюваний кредитний ліміт до 100 000 гривень, перший пільговий період до 120 днів, кешбек 10% на оплату товарів та послуг у категорії «Спорт», який нараховується на власні та кредитні кошти, а також кешбек до 20% на інші популярні категорії.

ТАСкомбанк був заснований у 1989 році і є одним із перших комерційних банків в Україні. За розміром чистих активів входить до двадцятки найбільших банків країни і включений до списку системно значущих банків, оголошених НБУ. З 2004 року ТАСкомбанк є частиною фінансово-промислової групи "ТАС" Сергія Тігіпка. У липні 2020 року банк успішно пройшов рейтингування міжнародним рейтинговим агентством Moody's Investors Service.

Проект банку має на меті збільшення частки та продовження розвитку роздрібного бізнесу з використанням мобільного банкінгу. Такий підхід вважається оптимальним на ринку України з наступних причин:

1. Конкурентна перевага формату дистанційного обслуговування: Мобільний банкінг дозволяє клієнтам здійснювати операції та отримувати послуги без прив'язки до фізичного відділення банку. Це забезпечує конкурентну перевагу над традиційними банками та привертає клієнтів, які шукають зручність та доступність.

2. Ріст використання смартфонів: За останні роки спостерігається зростання використання смартфонів в Україні. За таких умов, мобільний банкінг стає найбільш популярним та зручним засобом взаємодії клієнтів з банком.

3. Заощадження на витратах: Мобільний банкінг дозволяє банку заощаджувати на витратах на персонал та утримання фізичних відділень, що є важливим аспектом оптимізації витрат та підвищення ефективності.

4. Розширення географії залучення клієнтів: За допомогою мобільного банкінгу банк може привертати клієнтів не лише з регіональних ринків, а й

національних. Це розширює базу клієнтів і сприяє збільшенню обсягів роздрібного бізнесу.

5. Спрощення процедур крос-продажу: Дистанційне підписання договорів та використання електронного цифрового підпису спрощує процес крос-продажу різних банківських продуктів, що підвищує ефективність та зручність для клієнтів.

6. Мотивація через програму лояльності: Використання різноманітних шаблонних платежів та програм лояльності сприяє активному використанню картки Sportbanku як основного інструменту фінансових операцій. Мотиваційні заходи підтримують лояльність клієнтів і стимулюють їх активність.

Такий стратегічний підхід до мобільного банкінгу дозволяє банку ефективно конкурувати та розвиватися в умовах сучасного фінансового ринку.

Стратегія просування продукту Sportbank на ринку через різні канали є комплексною та добре розробленою. Використання різноманітних інструментів та підходів дозволяє залучати різні аудиторії та підсилювати ефект.

Цифровий маркетинг:

– Генерація клієнтів з CPA-мереж: Залучення клієнтів через використання Cost Per Action мереж дозволяє оптимізувати рекламні витрати.

– Соціальні мережі та Google Ads: Активна присутність в соціальних мережах та використання контекстної реклами в Google Ads сприяють залученню уваги та конвертації користувачів.

– SEO-просування: Важливий елемент для підвищення видимості банку у пошукових системах та привертання органічного трафіку.

– Реклама з лідерами думок та відео на YouTube: Партнерство з впливовими особистостями та створення відео-контенту може значно підвищити свідомість та довіру до бренду.

Партнерські мережі:

– Співпраця з офлайн-партнерами: Партнерства з магазинами та клубами дозволяють розширювати мережу точок продажу та підвищувати доступність продукту.

Оффлайн-просування:

– Спонсорство та участь в спортивних заходах: Використання спортивних подій для просування спортивного банку є логічним та ефективним підходом.

Офлайн-реклама: Використання білбордів та інших офлайн-засобів комунікації може привертати увагу клієнтів, особливо якщо реклама спрямована на цільову аудиторію.

Реферальна програма:

– Контакт-центр та підтримка: Наявність контакт-центру для підтримки клієнтів сприяє задоволенню та розумінню продукту. Використання месенджерів робить комунікацію більш доступною та ефективною.

Реферальна програма: Сприяє залученню нових клієнтів через рекомендації існуючих користувачів.

Ця комбінація онлайн та офлайн стратегій дозволяє охоплювати широкий спектр аудиторій та підвищувати свідомість та популярність бренду Sportbank на ринку України.

У частині автоматизації внутрішніх процесів серед пріоритетних завдань на найближчі три роки – забезпечення надійного електронного внутрішнього документообігу банку та документообігу в обслуговуванні клієнтів, удосконалення системи управління інформаційною безпекою та управління технологічними ризиками у складі операційного ризику банку.

## 2.2. Оцінка стану системи управління та мотивації персоналу банку

Інформація про персонал та фонд оплати праці вказує на стабільний розвиток та певний ріст ефективності праці в АТ "ОКСІ БАНК". Нижче наведено аналіз основних показників:

Середньооблікова чисельність працівників:

- Штатні працівники облікового складу: 118 чол.
- Позаштатні та сумісники: 6 чол.
- Працівники на умовах неповного робочого часу: 4 чол.

Фонд оплати праці:

- Розмір фонду оплати праці становить 20 622,1 тис. грн.

Динаміка фонду оплати праці:

- У порівнянні з 2021 роком фонд оплати праці збільшився на 3 857,2 тис. грн.

Кадрова політика:

- Спрямована на покращення ефективності праці та формування кваліфікованого штату.
- Систематичне підвищення рівня кваліфікації працівників.

Зміни у фонді оплати праці:

- Позитивна динаміка свідчить про зростання фінансового забезпечення працівників та, можливо, про зростання їхньої ефективності.

Зазначена кадрова програма свідчить про намір банку досягти високого професійного рівня персоналу для досягнення стратегічних цілей та оптимізації операційних процесів через підвищення кваліфікації працівників. Останні зміни фонду оплати праці за останні роки свідчать про позитивні тенденції у зростанні бюджету на оплату праці працівників, що сприяє підвищенню ефективності праці та досягненню стратегічних цілей банку.

Мотивація - це специфічне стан, яке спрямовано на Дозвіл потреб та усвідомлене створення специфічних мотиваційних станів в інших людей. Таким

чином, мотивація у торговому підприємстві безпосередньо взаємопов'язана з механізмами управління, при цьому Усе процеси базуються на наявності комплексу потреб і необхідності їх повноцінного і своєчасного задоволення. Зазначимо, що мотивація в торговому підприємстві є наслідком, а не причиною недостатнього задоволення потреб. При цьому процес мотивації – це процес усвідомлений і керований, викликаний станом недостатньою задоволеності потреб.

Система мотивації в торговому підприємстві робить необхідним реалізацію комплексу, що включає як матеріальну, так і нематеріальну форму мотивації персоналу. В рамках дослідження було проведено аналіз діючої системи мотивації у "Sportbank". У "Sportbank" діє система матеріальної і нематеріальною мотивації персоналу, елементи якої представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Система мотивації персоналу на підприємстві

Елемент мотивації	Форма мотивації	Метод
Стабільна заробітна плата	пряма (грошова) матеріальна мотивація	економічний
Преміювання	пряма (грошова) матеріальна мотивація	економічний
Робоче місце співробітника	непряма (негрошова) матеріальна мотивація	організаційно-виробничий
Місце відпочинку співробітника	непряма (негрошова) матеріальна мотивація	організаційно-виробничий
Стильна фірмова одяг і робітники предмети з фірмової символікою	непряма (негрошова) матеріальна мотивація	організаційно-виробничий
Дотримання роботодавцем норм трудового законодавства	нематеріальна	організаційно-виробничий
Культурно-розважальні заходи	непряма (Негрошова) матеріальна мотивація	соціально-психологічний
Подарунки для співробітників і їх дітей	непряма (Негрошова) матеріальна мотивація	соціально-психологічний
Додатковий година відпочинку один раз в тиждень некурцям співробітникам	нематеріальна	соціально-психологічний

Продовження таблиці 2.1.

Елемент мотивації	Форма мотивації	Метод
Підвищення кваліфікації за рахунок відвідування тренінгів	непряма (Негрошова) матеріальна мотивація	економічний
Можливість придбати товар зі знижкою	непряма (Негрошова) матеріальна мотивація	економічний
Поважне ставлення до співробітникам зі сторони керівництва компанії	нематеріальна	соціально-психологічний
Система навчання нових співробітників	нематеріальна	соціально-психологічний

За даними таблиці 2.1. можна, можливо зробити висновок про тому, що в підприємстві переважає нематеріальна і непряма (негрошова) матеріальна мотивація. Пріоритетними напрямками в чинною системі мотивації є питання організації праці, а саме:

- робочі місця співробітників обладнані сучасною технікою, повністю автоматизований процес продажу і обліку товарів;
- для місця відпочинку співробітників виділено службова зона, з місцем для перевдягання, кухнею, вітальнею та ванною кімнатою. Усі службові приміщення обладнані сучасної побутовий технікою, комфортною меблями, необхідними предметами інтер'єру та кліматичним обладнанням, також є аптечка, яка своєчасно поповнюється медичними препаратами першою необхідності.
- при прийомі на роботу співробітникам видається фірмовий одяг , котрий індивідуально шиється для кожного співробітника в спеціалізованому магазині-ательє, витрати на пошиття одягу повністю бере на себе роботодавець. Крім того, співробітникам видаються канцелярські товари (ручки, олівці) з емблемою компанії;
- дотримання норм трудового законодавства: своєчасна виплата заробітної плати, охорона праці і здоров'я співробітників, дотримання режиму роботи і відпочинку – обов'язкові засади роботи банку. Перелічені вище моменти

пов'язані з організацією трудового процесу на підприємства, Котрий відповідає високим стандартам якості.

Крім цього, в торговому підприємстві застосовуються нематеріальні види мотивації, реалізовані через соціально-психологічні методи, такі як:

- поважне ставлення до співробітників організації, що ґрунтується на правилах ділового етикету та довіри до співробітникам зі сторони керівництва компанії;

- система навчання нових співробітників здійснюється за рахунок вступу в робочий процес нового співробітника менеджером з персоналу та прикріпленням «новачка» до досвідченого співробітника. У процесі спостереження новий співробітник переймає необхідні навички і встановлюється міжособистісне ставлення, допомагає згладжувати комунікативні бар'єри, що виникають між «новачком» та сформованим робітником колективом;

- культурно-розважальні заходи торгового підприємства є невід'ємною частиною корпоративної культури і включають в себе святкування дня народження компанії, дні народження співробітників і державних свят;

- співробітники періодично отримують подарунки від підприємства, які не відрізняються високою вартістю, але є знаком уваги до кожному співробітнику;

- керівник кожного філіалу веде виключно здоровий образ життя і на особистому прикладі показує значимість цієї позиції для здоров'я кожного співробітника. У відповідно з цим, був розроблений даний вигляд мотивації до здорового образу життя. Економія час на «перекур», співробітник отримує додаткову годину відпочинку, якою може розпорядитися на свій розсуд: або прийти на роботу на година пізніше решти (за попередньою домовленості), або провести його в комфортних умовах у службовій зоні, або залишити робоче місце на час обіднього перерви з обліком додаткової години.

Перелічені соціально-психологічні методи спрямовані на згуртування колективу, на формуванні доброзичливих відносин усередині компанії, на

створенні комфортного психологічного і емоційного клімату во час робітника процесу.

Важливо відзначити, що аналіз чинною системи мотивації на підприємстві показав, що на підприємстві використовується лише чотири економічні методи мотивації:

- стабільна заробітна плата – гарантована стабільна система оплати праці забезпечує виплату мінімального розміру оплати праці, передбачену законом, заробітна плата співробітникам виплачується два рази в місяць 15 і 30 числа.

Директор торгового підприємства встановлює посадові оклади співробітникам відповідно до кваліфікації та посади працівника. При оплаті праці працівників діють: погодинно-преміальна та відрядно-преміальна системи оплати праці;

- за своєчасне і якісне виконання трудових обов'язків здійснюється преміювання працівників: премія за виконання і перевиконання виробничого плану; за виконання найбільш важливих виробничих завдань, одноразово; за покращення результатів господарської діяльності; премія за підсумками року. Крім того, на підприємстві здійснюються наступні виплати: за роботу в святкові, вихідні; за шкідливі умови праці; за понаднормові роботи; в разі нещасного випадку на виробництві;

- підвищення кваліфікації за рахунок відвідування тренінгів здійснюється кожні 6 місяців. На тренінги запрошуються бажаючі співробітники, які працюють довше року. Тренінг «Професійні навички комунікації в банківській сфері» тривалістю 20 годин по програмі навчального курсу: «Розвиток комунікативних здібностей у рамках продажу» проводиться фахівцями агенції. Витрати повністю перебирає роботодавець, після закінчення тренінгу учасникам вручаються сертифікати. Надаючи співробітникам можливість проходження тренінгів, роботодавець розраховує на підвищення результативності їх праці, яке вплине на загальний результат компанії. Співробітник ж отримує конкурентну перевагу як претендент на більше високу посаду;



- можливість користуватися послугами банку за кращими умовами без додаткової плати надається кожному співробітнику підприємства. У момент працевлаштування працівники отримують картку банку «Gold». Після того як співробітник відпрацював шість місяців - кешбек по карті збільшується до 5% і так далі до максимального розміру знижки 15% після п'яти років роботи в організації. У момент звільнення співробітника картка анулюється. Якщо ж причина звільнення викликана особливими обставинами, за рішенням керівництва, умови використання карти можуть бути не змінені. Умови використання кредитів чи інших довготривалих послуг банку залишаються незмінними, тобто діють умови на момент відкриття угоди в банку.

Дані методи мотивації спрямовані на зацікавленість співробітників в тривалій роботі для підприємства. Однак важливо зазначити, що аналіз елементів мотивації персоналу показав незначність прямої (грошової) матеріальної форми мотивації персоналу, яка пов'язана з оплатою праці. Проведений аналіз показує, що у працівників розмір заробітної плати безпосередньо залежить від результатів їхньої діяльності. Присутня фіксована ставка оплати праці, а додаткові мотиваційні фінансові нарахування залежать від результативності праці, а також від системи опитування клієнтів. Кожному клієнту, після звернення до офісу, надходить повідомлення на електронну адресу з посиланням на надання оцінки отриманих послуг.

Далі, для вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві необхідно проаналізувати потреби працівників, їх потреби і бажання, а потім зіставити їх з цілями самої компанії. Тільки в цьому випадку система мотивації персоналу зможе успішно адаптуватись усередині компанії та почати давати позитивні результати.

Таким чином, в філіалах банку було проведено дослідження персоналу на предмет їх потреб та очікувань від роботи. У ході аналізу було використано метод анкетування. Усього було опитано 30 людина, займаючих різні посади в компанії. кожна конкретну характеристику було запропоновано оцінити по десятибальною

шкалою. За результатами опитування було обчислено середні значення, які представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Середній бал оцінок потреб персоналу Sportbank в відповідно з їх значимістю для працівника

Назва потреби	Оцінка (min - 1, max - 10 балів)
Матеріальні блага	9,2
Кар'єрний зріст	8,4
Саморозвиток	8,1
Визнання в очах сім'ї, близьких	7,8
Самоствердження	7,7
Можливість мати владні повноваження	7,9
Можливість нести відповідальність і приймати важливі рішення	7,0
Відносини з колегами	7,7
Комфортне розташування місця роботи	4,8
Потреба до праці	6,4

Потім працівники розподіляли дані параметри вже за ступенем важливості: від найважливішого параметра до найменш важливого параметра.

За підсумкам проведеного анкетування можна, можливо зробити наступні висновки:

- у середньостатистичного працівника 1/3 від всіх потреб займає матеріальне благополуччя;
- перспективи кар'єрного зростання і саморозвитку разом узяті складають 1/4 від 100% потреб;
- прагнення влади займає 10 % у свідомості працівників торгового підприємства;
- визнання близького оточення і сприятливі відносини з колективом склали по 7% від загальної кількості потреб;
- по 5% у структурі потреб співробітників посідає бажання самоствердитися, нести відповідальність і на банальне прагнення до трудової діяльності;

- всього 2% з 100% складає важливість комфортного місце розташування робочого місця.

Можна, можливо зробити загальний висновок про тому, що для персоналу підприємства найбільш важливим фактором, що спонукає їх до діяльності, є грошові виплати. Слідом розташовуються прагнення до побудови успішною кар'єри і саморозвитку особи. Дані три категорії факторів займають 59% від спільного кількості всіх потреб співробітників організації.

Оцінка ступеня задоволеності працівників перебуванням в Sportbank також була проведено методом анкетування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Результати опитування співробітників підприємства щодо їх задоволеності перебуванням в компанії

Запитання	Позитивні відповіді	Негативні відповіді
Ваша зарплата відповідає прожитковому мінімуму?	«Так» - 30	-
Ваша зарплата відповідає витратам праці?	«Так» - 8	«Ні» - 22
Який, по Вашому думці, повинна бути зарплата на Вашому робітником місці?	Та, яка є - 5	Вище - 25
Отримували чи ви хоча б раз премії?	«Так» - 20	«Ні» - 10
Задоволені чи ви їх розміром?	«Так» - 18	«Ні» - 12
Задоволені чи Ви своєю роботою?	«Задоволені» – 19	Не можуть розраховувати на іншу роботу - 11
Задоволені чи ви організацією праці в своєму колективі?	«Задоволені» – 20	«Ні» - 10
Якщо ви не задоволені, то чим саме:	«Задоволені» – 20	«Важко відповісти» - 10
Чи є регламентація праці і відпочинку на роботі хорошою?	"Хороша" - 28	«Незадовільна» - 2
Задоволені чи Ви організацією відпочинку в своєму трудовому колективі?	«Задоволені» – 30	-
Чи задоволені Ви організацією відпочинку у позаробочий час (вихідні дні)? Якщо ні, то вказати причини.	«Задоволені» – 25	«Важко відповісти» - 5

## Продовження таблиці 2.3

Запитання	Позитивні відповіді	Негативні відповіді
Ви вчитеся?	-	«Ні» - 30
Була чи у вас можливість стажуватися в другому регіоні за рахунок коштів компанії?	«Так» - 15	«Ні» - 15
Хотіли б ви мати таку можливість?	«Так» - 23	«Важко відповісти» - 7
Враховує чи компанія ваше думка на різного роду зборах?	«Так» - 29	«Важко відповісти» - 1
Чи проводите ви свій вільний час з колегами по роботі?	«Так» - 20	«Ні» - 10
Чи задоволені ви ставленням керівництва до вас і вашої праці?	«Так» - 17	«Ні» - 13
На вашу думку, у вас на роботі склався дружний колектив?	«Так» - 22	«Ні» - 8
Часто чи на підприємстві виникають суперечки, конфлікти?	«Рідко» - 12	«Іноді» - 18
Хотіли б ви змінити місце роботи?	«Ні» - 28	«Так» - 2
Як ви можете оцінити безпеку вашої праці?	«Безпечно» - 21	«Не безпечно» - 9

За отриманими відповідями під час опитування працівників Sportbank можна зробити такі висновки:

- заробітна плата всіх працівників відповідає прожитковому мінімуму;
- велика частина співробітників (73%) вважає, що заробітна плата не відповідає витратам праці, і лише 27% відзначили задоволеність розміром оплати праці;
- Більшість працівників (83%) відзначають, що їхня заробітна плата повинна бути вище тієї, яку вони мають на даний момент, відповідно, всього 17% задоволені рівнем заробітної плати;
- одна третина -33% співробітників ні разу не отримували грошові премії;
- розміром премій задоволені 60% працівників торгового підприємства, і 40% - незадоволені розміром премій;

- в більшості своєму працівники (63%) задоволені своєю роботою;
- третина працівників (33%) не зовсім задоволені організацією праці в своєму колективі, однак більша його частина (64%) – задоволені;
- регламентація праці і відпочинку влаштовує велику частина колективу (93%);
- весь персонал підприємства задоволений рівнем організації відпочинку на робоче місце;
- ніхто з працівників на даний момент не відчуває потреби в подальшому навчанні;
- більшість працівників - 77% хотіли б мати можливість стажуватися за межами свого регіону;
- переважна більшість працівників торгового підприємства відповіли, що їх думка враховується на різного роду зборах всередині компанії - 97%;
- вільне час з колегами проводять 66% працівників, що каже про дружній атмосфері у колективі;
- не весь персонал задоволений ставленням керівництва до їх праці - 43% незадоволені, 57% співробітників повністю задоволені ставленням керівництва до їх праці;
- більше 73% опитаних співробітників переконані, що в колективі переважають дружні відносини;
- однак більше половини працівників відзначили факт нерідкого виникнення конфліктів на робочому місці - 60%;
- лише два людини з 30, то є всього 10% хотіли б змінити місце роботи;
- не усі співробітники (30%) вважають, що їх робочі умови достатньо безпечні.

Аналіз чинною системи мотивації в Sportbank, дослідження персоналу на предмет їх потреб і очікувань від роботи і оцінка ступеня задоволеності працівників перебуванням у Sportbank показали, що чинна система мотивації успішно

адаптована, оскільки загалом, відповіді майже всіх співробітників несуть позитивний характер щодо їх перебування у компанії.

Однак на підприємстві відзначено більшістю співробітників малоефективна пряма (грошова) матеріальна форма мотивації персоналу, пов'язана з оплатою праці, що зазначено негативно співробітниками компанії. Коли як для персоналу Sportbank найбільш важливим фактором, спонукаючим їх до діяльності, є грошові виплати. Слідом розташовуються прагнення до побудови успішної кар'єри і саморозвитку особи. Слабка система прямої (грошової) матеріальної мотивації, заснованої на системі оплати праці працівників та важкий робітничий графік (шість робітничих змін через три вихідних дня) є суттєвими недоліками мотиваційної системи Sportbank.

Компанія також продемонструвала здатність до раціонального використання ресурсів через придбання нематеріальних активів для впровадження проекту Sportbank, що свідчить про вдале управління фінансами та інвестиційною стратегією. Окрім того, набуття приміщень у минулому свідчить про відданість банку забезпеченню комфортних умов для свого фахівців та клієнтів.

Банк також активно розвиває канали залучення клієнтів через цифровий маркетинг, партнерські мережі, офлайн-просування та реферальні програми, що вказує на готовність пристосування до сучасних тенденцій у сфері банківських послуг.

Останні звіти також вказують на стійкість фінансового стану банку, а також плани подальшого розвитку, такі як випуск карток іншого банку-емітента, що сприятиме диверсифікації послуг та розширенню аудиторії.

Діяльність Банку фінансується за рахунок залучення коштів клієнтів – юридичних та фізичних осіб. Розподіл фінансування за обсягом здійснюється відповідно до Стратегії розвитку АТ «ОКСІ БАНК» на 2020-2023 роки. За звітний період фактичне значення нормативу достатності капіталу/платоспроможності у кілька разів перевищувало нормативне значення (не менше 10%), встановлене Інструкцією з регулювання діяльності банків в Україні (Постанова НБУ від

28.08.2001 № 368 із змінами) та станом на 31.12.2020 становила 43,71% (66,65% на 31.12.2021). Враховуючи аналіз результатів діяльності Банку за звітний рік, а також кредитний ризик, що зростає, пов'язаний зі збільшенням кредитного портфеля, у 2021 році Банк має намір залучити нового інвестора. Метою залучення інвестора є збільшення регулятивного капіталу Банку з допомогою розміщення субординованого боргу. Субборгові кошти розміщені у Банку та відображаються у Звіті про фінансове становище. Акціонери Банку мають намір рекапіталізувати Банк шляхом надання безоплатної фінансової допомоги, залучення субординованого боргу, додаткових інвестицій/об'єднання бізнесу.

На кінець звітного періоду банк має укладені, але ще не виконані договори на вартість, яка включає розгляд справ у суді, можливість податкових зобов'язань, визнання недійсними договорів та податкові резерви. Серед них значні позови щодо визнання договорів недійсними та відшкодування різниці у вартості активів.

Банк наголошує, що його діяльність відповідає законодавству, і всі податки сплачені. Також вказано на відсутність зобов'язань щодо капітальних вкладень і податкових резервів. Банк є орендарем у деяких операційних орендних угодах, але зазначає, що зобов'язань щодо капітальних вкладень немає.

Зобов'язання, пов'язані із кредитуванням, на кінець звітного періоду становлять 190 366 тис. грн. Щодо стратегії подальшої діяльності, конкретні плани розширення виробництва, реконструкції та інші суттєві фактори не надані.

Стратегія подальшої діяльності емітента не менш ніж на один рік (у частині розширення виробництва, реконструкції, покращення фінансового стану, опис суттєвих факторів, які можуть вплинути на діяльність емітента у майбутньому).

Банк визначив стратегічну мету досягнення фінансово стійкої та конкурентоспроможної позиції, фокусуючись на високоякісних та технологічних банківських послугах для певних цільових груп клієнтів. Основні цільові групи включають суб'єкти малого та середнього бізнесу, корпоративних клієнтів і приватні особи, включаючи співробітників підприємств та організацій, що обслуговуються в банку.

Задачі банку на 2024 рік включають збільшення статутного капіталу, розробку та постійне оновлення асортименту банківських продуктів, організацію комплексного обслуговування клієнтів, нарощення темпів споживчого кредиту та використання сучасних банківських технологій.

У 2024 році банк ставить перед собою завдання досягнення рентабельності капіталу та активів, отримання операційного та чистого прибутку, а також збільшення розміру загальних активів. Зокрема, планується досягнення рентабельності капіталу не менше 0,87%, рентабельності активів не менше 0,28%, отримання операційного прибутку не менше 8,4 млн. грн., та чистого прибутку не менше 2,10 млн. грн., а також розміру загальних активів не менше 856 млн. грн. до кінця 2023 року. У своїй діяльності на ринку у 2023 році Банк проводив політику, засновану на засадах стабільності, виваженого ризику та сумлінної конкуренції, що забезпечило повну відповідність операцій чинному законодавству, зміцнення позицій у банківській системі України, недопущення збитків від криз. Пріоритетами Банку є насамперед надійність, ліквідність та прибутковість. Основними напрямками розвитку Банку є діяльність кредитних операцій, обслуговування експортно-імпортних операцій, збільшення депозитних ресурсів, впровадження нових технологій і продуктів.

Інша інформація, яка може мати значення для оцінки інвестором фінансового стану емітента та результатів діяльності, у тому числі, за наявності, інформація про результати та аналіз діяльності емітента за останні три роки у вигляді аналітичного звіту у довільній формі

На закінчення 31 грудня 2022 року активи Банку склали 695 538 тис. грн., порівняно з попередніми періодами: 506 570 тис. грн. у 2021 році та 564 757 тис. грн. у 2020 році. Зобов'язання становили 488 842 тис. грн., що зростає відносно 299 927 тис. грн. у 2021 році та 358 810 тис. грн. у 2020 році. Розмір власного капіталу залишається стабільним, склавши 206 696 тис. грн. на кінець 2022 року, 206 644 000 гривень у 2021 році та 205 947 000 гривень у 2020 році.



Кредити та заборгованість клієнтів Банку у 2022 році збільшилися на 90 165 тис. грн. або 45% і становив 207 905 тис. грн. Кошти та їх еквіваленти є значною статтею активів (20% від загальної суми активів) та на кінець 31 грудня 2022 року становили 142 426 тис. грн., що забезпечувало Банку адекватний рівень ліквідності.

Основні кошти та нематеріальні активи за рік зменшилися на 24 809 тис. грн. та становила 123 139 тис. грн на кінець 31.12.2022. Кошти клієнтів збільшилися за звітний період на 148 935 тис. грн. або 56% та на кінець 31.12.2022 р. становив 414 978 тис. грн. На кінець 31 грудня 2022 року кошти клієнтів становили 60% зобов'язань Банку (53% у 2021 році, 58% у 2020 році).

Фінансовий результат діяльності Банку за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку за 2022 рік становить: 52 тис. грн. (697 тис. грн. у 2021 р. – 2 518 тис. грн. у 2020 р.). Згідно з алгоритмом розрахунку НБУ, рентабельність активів банку знизилася на 0,13% і склала на кінець дня 31.12.2022 р. 0,01% (2021 р. - 0,14%, 2020 р. - 0,46%), рентабельність власного капіталу знизився на 0,31% і становить на кінець дня 31.12.2022 0,03% (2021 р. - 0,34%, 2020 р. -1,21%).

Конкурентоспроможність банку є критичним показником його ефективності, проте визначення цього терміну не має єдиного погляду серед науковців. Відсутність загальної концепції призводить до розбіжностей у розумінні та управлінні цією важливою характеристикою банків.

Вивчення та оцінка конкурентоспроможності банку вимагають не лише розуміння її сутності, але і аналізу факторів, які впливають на цей показник. Фактори можна розділити на внутрішні та зовнішні, існують різні підходи до їх взаємодії та впливу на конкурентоспроможність банку.

Деякі дослідники стверджують, що зовнішні чинники визначають конкурентоспроможність, тоді як інші вважають, що внутрішнє середовище банку має вирішальне значення. Протиставлення цих підходів непродуктивне, оскільки обидва типи факторів взаємодіють і впливають на банк.

Майкл Портер виділив ключові зовнішні фактори, які визначають конкурентне оточення галузі та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Для підтримки або підвищення конкурентоспроможності банку необхідно враховувати ці фактори та постійно відстежувати зміни ринкової ситуації. На рис. 2.1 показано фактори конкурентоспроможності банку.

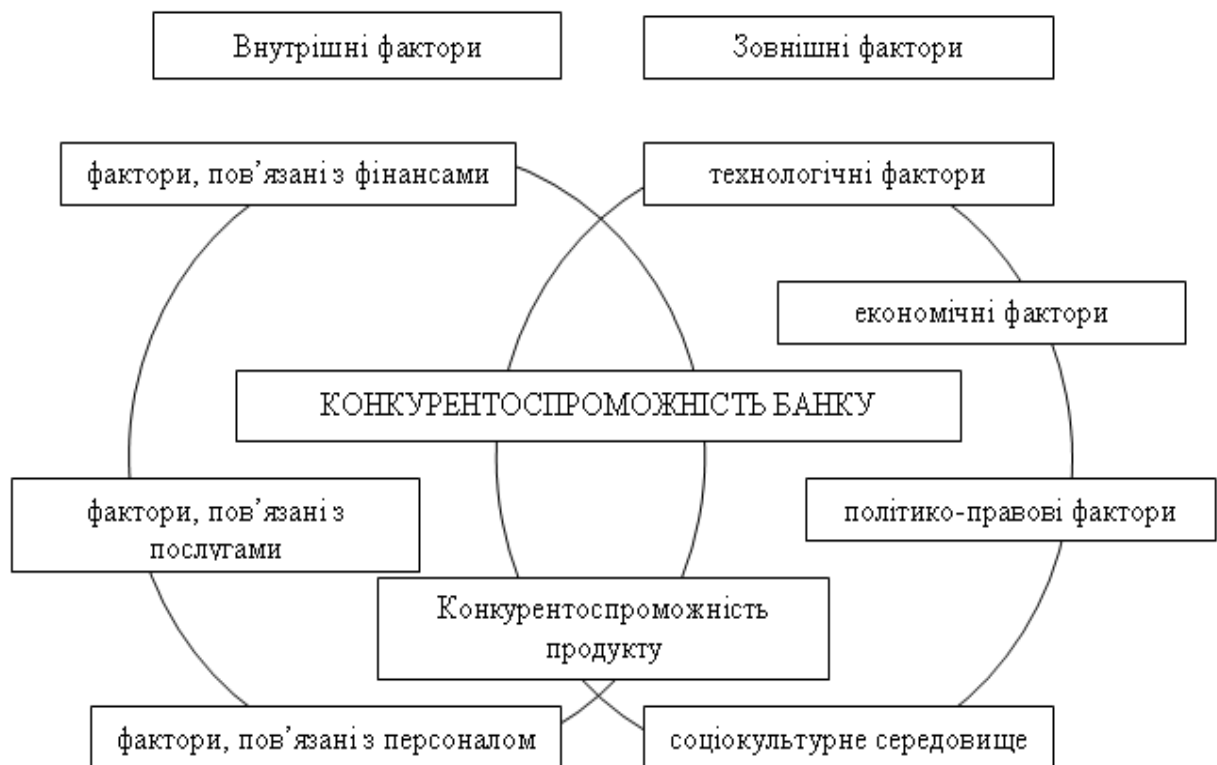


Рисунок 2.1. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність банку.  
Складено автором за даними [26, с.14]

Ефективний спосіб оцінки конкурентоспроможності банку полягає у впровадженні системи кредитних рейтингів. Ця система надає інвесторам інформацію про ризикованість їхніх інвестицій у вказаний банк. З іншого боку, для самого банку цей рейтинг визначає доступність капіталу і навіть визначає його вартість.

Для підтримки конкурентоспроможності продуктів банку на ринку важливо оцінювати, наскільки ці продукти конкурентоздатні в порівнянні з іншими

пропозиціями. Забезпечення цього рівня конкурентоспроможності вимагає кількісної оцінки.

На сьогоднішній день відсутня єдина методика розрахунку рівня конкурентоспроможності банківських продуктів. Аналіз наукових досліджень у цій області свідчить про недостатню розробку питання оцінки конкурентоспроможності банків. Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності товарів підприємств, але вибір адекватної моделі оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів є викликом через особливості банківського ринку та установ банківської сфери.

Наступним кроком є ранжування окремих показників залежно від їхньої важливості для клієнта, відповідно до якого кожному показнику надається вага. Для всіх наданих ваг справедлива рівність зазначена у формулі 1.

$$\sum_{i=1}^n a_{1i} = \sum_{j=1}^m a_{2j} = 1 \quad (1)$$

де,  $n$  – кількість одиничних якісних показників конкурентоспроможності;  
 $m$  – кількість одиничних економічних показників;

$a_{1i}$  – вагомість одиничного показника для якісних показників;

$a_{2j}$  – вагомість одиничних показників для економічних характеристик

Далі розраховують параметричний індекс для усіх груп показників за формулою 2.

$$Q_1 = \sum_{i=1}^n q_{1i} \cdot a_{1i}; \quad Q_2 = \sum_{j=1}^m q_{2j} \cdot a_{2j} \quad (2)$$

де,  $Q_1$  – груповий параметричний індекс для якісних показників конкурентоспроможності банківського продукту;

$Q_2$  – груповий параметричний індекс для економічних показників конкурентоспроможності банківського продукту;

$q_{1i}$  – одиничний індекс для якісних показників;

$q_{2j}$  – одиничний індекс для економічних показників.

Основним недоліком різних методів оцінки є їхні обмеження у відношенні окремого аналізу лише якісних або кількісних показників, що стає неефективним при оцінці конкурентоспроможності банківських продуктів. При оцінці конкурентоспроможності банківських товарів важливо отримати інтегрований погляд на їхню сприйнятливність ринком та визначити доцільність їхнього просування в майбутньому. Тому необхідно забезпечити максимальну точність при проведенні такої оцінки.

Ліквідність підприємства визначатиме здатність підприємства погашати свої короткострокові зобов'язання (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Коефіцієнти ліквідності підприємства за 2020-2022 роки

№ п/п	Назва	Формула	2020	2021	2022	2020-2022 рр.
	Показники ліквідності	Показують здатність підприємства розраховуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів				
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,05	0,12	0,14	+0,09
2.	Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - товарно-матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	1,16	0,85	0,97	-0,19
3.	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,45	1,34	2,31	-0,14
4.	Власний оборотний капітал, тис.грн.	Власний капітал - Необоротні активи	4135,9	5731,7	5994,16	+1858,26

Розраховано автором за даними підприємства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вважається достатнім у межах від 0,1 до 0,3, як видно з табл. Коефіцієнт ліквідності 2,4 на 2021-2022 роки. збільшився на 0,09 і склав 0,14, що є позитивним фактором для нашої компанії.

Прийнятний проміжний коефіцієнт ліквідності знаходиться у діапазоні від 0,7 до 1,0. З розрахунків у табл. 2.5 ми бачимо, що це співвідношення цілком задовільне, що означає можливість компанії залучати додаткові кошти та відсутність фінансового ризику.

Спостерігається тенденція до збільшення власного оборотного капіталу.

На даному підприємстві власний оборотний капітал у 2022 році склав 5994,16 тис. грн, що на 1858,26 тис. грн більше, ніж у 2021 році.

Таблиця 2.5

Показники фінансових активів підприємства

Показник	Дані на 31 грудня 2021	Дані на 31 грудня 2022	Приріст
Сума активів	506 570 тис. грн	695 538 тис. грн.	37%
Сума зобов'язань	299 927 тис. грн.	488 842 тис. грн.	63%
Сума власного капіталу	206 644 тис. грн	206 696 тис. грн.	0,0002%
Кредити та заборгованість клієнтів Банку	117 740 тис. грн	207 905 тис. грн.	77%
Грошові кошти та їх еквіваленти	95 356 тис. грн	142 426 тис. грн.,	49%
Основні засоби і нематеріальні активи	147 948 тис. грн	123 139 тис. грн	-17%
Кошти клієнтів	266 043 тис. грн	414 978 тис. грн	56%

Складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи фінансове становище підприємства, зосереджено увагу на його діловій активності. За розрахунками виявлено позитивну динаміку практично у всіх показниках ділової активності. Варто відзначити, що такий розвиток є сприятливим фактором для підприємств.

Проте, важливим аспектом є скорочення терміну погашення кредиторської заборгованості. Коефіцієнт погашення кредиторської заборгованості досягає 7,95 в 2021 році. Це низьке значення може призвести до погіршення відносин з постачальниками та підвищення вартості поставлених товарів. Для вирішення цієї проблеми важливо забезпечити підтримку ліквідності підприємства та своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

Станом на кінець 31 грудня 2022 р. розмір активів Банку становив 695 538 тис. грн. (506 570 тис. грн. у 2021 р., 564 757 тис. грн. у 2020 р.), сума зобов'язань - 488 842 тис. грн. (299 927 тис. грн. у 2022 р., 358 810 тис. грн. у 2021 р.), розмір власного капіталу – 206 696 тис. грн. (206 644 000 гривень у 2022 році, 205 947 000 гривень у 2021 році).

Кредити та заборгованість клієнтів Банку у 2021 році збільшились на 90 165 тис. грн. або 45% і становив 207 905 тис. грн. Кошти та їх еквіваленти є значною статтею активів (20% від загальної суми активів) та на кінець 31 грудня 2022 р. становили 142 426 тис. грн., що забезпечувало Банку адекватний рівень ліквідності.

Основні кошти та нематеріальні активи за рік зменшились на 24 809 тис. грн. та становила 123 139 тис. грн на кінець 31.12.2021.

Кошти клієнтів збільшились за звітний період на 148 935 тис. грн. або 56% та на кінець дня 31.12.2021 р. становив 414 978 тис. грн. На кінець дня 31 грудня 2022 року кошти клієнтів становили 60% зобов'язань Банку (53% у 2022 році, 58% у 2021 році).

Фінансовий результат діяльності Банку за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку за 2022 рік становить: 52 тис. грн. (697 тис. грн. у 2022 р. – 2 518 тис. грн. у 2021 р.).

Згідно з алгоритмом розрахунку НБУ, рентабельність активів банку знизилася на 0,13% і склала 0,01% на кінець дня 31 грудня 2022 р. (2022 р. – 0,14%, 2021 р. – 0,46%), рентабельність капіталу знизилася на 0,31% і становить на кінець дня 31.12.2022 0,03% (2022 р. – 0,34%, 2021 р. – 1,21%).

Для ретельного аналізу руху персоналу рекомендується використовувати ряд аналітичних показників:

1. Коефіцієнт оновлення персоналу:
  - Розраховується як відношення загальної чисельності працівників до середньооблікової чисельності персоналу.
2. Коефіцієнт плинності кадрів:
  - Розраховується як відношення кількості звільнених працівників (з усіх причин) до середньооблікової чисельності персоналу.
3. Співвідношення найманих і звільнених робітників:
  - Розраховується як відношення числа найманих робітників до числа звільнених робітників.

Ці показники дозволять вам отримати глибокий уявлення про динаміку та стабільність персоналу, виявити тенденції та можливі проблеми в управлінні кадрами. Важливо враховувати не лише кількість, а й якість працівників, а також обставини їх звільнення або прийняття на роботу [29, с.295].

Аналіз руху персоналу банку наведено у таблиці 2.6[2].

Таблиця 2.6.

Аналіз руху персоналу компанії за аналізований період

№	Показника	2021	2022	Відхилення	
				+/-	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	66	89	23	125,84
2	Кількість прийнятих працівників, чол.	68	24	-44	-83,33
3	Кількість звільнених працівників, чол.	2	1	-1	-50,00
4	Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, чол.	70	25	-45	-80,00

Розраховано та складено автором за даними компанії

Основною причиною найму нових людей стало розширення підприємства. Така ситуація є позитивною, оскільки набір нових працівників призвів до загального підвищення якості кадрів. Тому для збереження та вдосконалення цієї тенденції особливу увагу слід приділити процесу найму спеціалістів, які відповідають потребам компанії, а також розробці та реалізації заходів щодо підвищення матеріальної та нематеріальної зацікавленості працівників. За аналізований період плинність кадрів незначна і впливає ефективність роботи підприємства, працівники звільнялися за власним бажанням.

Фонд заробітної плати визначає загальну суму виплат, яка охоплює тарифи, оклади, ставки, прогресивні доплати, системи преміювання, матеріальні та соціальні заохочення для працівників банку. Цей економічний показник є ключовим у господарській практиці, статистичній звітності та економічному аналізі.

Фонд оплати праці є визначальним фактором у формуванні бюджету підприємства, відображає його здатність забезпечувати адекватну та конкурентоспроможну винагороду працівникам. Ефективне управління цим фондом визначається не лише розміром, але і структурою виплат, їхньою справедливістю та відповідністю стратегічним цілям банку.

Фонд оплати праці банку відзначається позитивною динамікою, що свідчить про стабільність та ефективність управління оплатою праці.

Окрім того, для ефективного управління персоналом банку важливо регулярно аналізувати структуру персоналу. Цей аналіз дозволяє департаменту з підготовки персоналу та генеральному директорові приймати своєчасні рішення щодо відповідності структури персоналу завданням компанії. На цьому етапі важливим аспектом є аналіз складу ресурсів за окремими категоріями або групами персоналу.

Отже, наступним етапом аналізу персоналу банку аналіз складу ресурсів у розрізі окремих категорій (груп) персоналу. Аналіз чисельності та структури персоналу за 2021-2022 рр наведена у таблиці 2.7.



Таблиця 2.7.

## Аналіз чисельності та структури персоналу банку

№ з/п	Показники	2021 рік		2022 рік		Відхилення	
		Осіб	%	Осіб	%	+/-	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	66	100	89	100	23	125,84
2	За професійною ознакою						
	Управлінський персонал:	19	28,79	21	23,60	2	110,53
	керівники	13	19,70	14	15,73	1	107,69
	спеціалісти	6	9,09	7	7,87	1	116,67
	Робочий персонал	37	56,06	57	64,04	20	154,05
	Допоміжний персонал	10	15,15	11	12,36	1	110,00
	технічний персонал	4	6,06	5	5,62	1	125,00
	охорона та прибиральники	6	9,09	6	6,74	0	100,00
3	Кваліфікаційний рівень						
	високкваліфіковані	34	51,52	51	57,30	17	133,33
	кваліфіковані	23	34,85	29	32,58	6	120,68
	малокваліфіковані	6	9,09	6	6,74	0	100,00
	некваліфіковані	3	4,55	3	3,37	0	100,00
4	За освітнім рівнем:						
	вища	39	59,09	60	67,42	21	135,00
	середня спеціальна	18	27,27	20	22,47	2	110,00
	Загальна середня	9	13,64	9	10,11	0	100,00

Складено автором за даними компанії

У структурі персоналу переважає робочий персонал (64,04% - в 2022 році), що обумовлено особливістю діяльністю підприємства,. Як видно з наведеної таблиці, найбільший приріст у структурі персоналу за професійною ознакою склав робочий персонал (54,05%), у зв'язку з розвитком компанії, збільшенням попиту на послуги банку, розширенням спектру клієнтів та підписанням ряду нових договорів.

Ефективність використання трудових ресурсів визначається передусім продуктивністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції. Отже, для оцінки персоналу банку необхідно, також, обчислити та проаналізувати показники ефективності роботи з персоналом. У таблиці 2.8 наведено ефективність використання персоналу банку за 2021-2022 рр.

Таблиця 2.8.

## Ефективність використання персоналу банку за аналізований період

№	Показника	2021	2022	Відхилення	
				+/-	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	66	89	23	125,84
2	Обсяг наданих послуг, тис. грн.	88124	126131	38007	130,13
3	Продуктивність праці, тис. грн.	1335,21	1417,20	81,99	105,79
4	Темпи росту продуктивність праці, %	-	106,14	-	-

Складено автором за даними компанії

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 збільшилась на 23 особи (25,84%), також збільшився показник обсягу наданих послуг на 38007 тис. грн., що відобразилося на продуктивність праці, яка відзначається збільшенням на 81,99 тис. грн.

Аналіз ефективності витрат персоналу в банку наведений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

## Ефективність витрат на персонал

№	Показника	2021	2022	Відхилення	
				+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	70499,20	100904,80	30405,60	130,13
2	Витрати на оплату праці, тис. грн.	1594,30	2424,18	829,89	134,23
3	Ефективність витрат на персонал, грн.	44,22	41,62	-2,60	93,76

У 2021 році цей показник становив 44,22 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 44,22 грн. доходу. У 2022 році спостерігається незначне зменшення коефіцієнту ефективності витрат на персонал порівняно з 2021 роком і складає 41,62 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 41,61 грн. доходу.

Тому, в даному випадку слід більше уваги приділити самому процесу найму спеціалістів та їх адаптації, які б за своїми професійними характеристиками відповідали б потребам підприємства, а також розробці та вживанню заходів по підвищенню матеріальної та нематеріальної зацікавленості працюючих залишатися на підприємстві.

Банківська конкуренція, яка виступає ключовим рушійним фактором на ринку банківських продуктів, потребує докладного вивчення своєї сутності. Банківську конкуренцію можна визначити як змагання між учасниками ринку банківських послуг, і вона характеризується високим рівнем конкурентної боротьби.

Конкурентоспроможність банку є ключовим показником у визначенні рівня його ефективності. Проте, незважаючи на важливість цього поняття, серед науковців відсутня єдина думка про визначення сутності конкурентоспроможності банків. Відсутність чіткого економічного трактування цього терміну призводить до неузгодженості в аналізі та управлінні конкурентоспроможністю банківських установ.

Також була розглянута організаційна структура компанії та її цілі, на основі яких будуть розроблені рекомендації щодо змін і вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві за різними методами, включаючи підвищення мотивації працівників.

Аналізуючи фінансове становище підприємства, зосереджено увагу на його діловій активності. За розрахунками виявлено позитивну динаміку практично у всіх показниках ділової активності. Варто відзначити, що такий розвиток є сприятливим фактором для підприємств.

Встановлено, що слід більше уваги приділити самому процесу найму спеціалістів та їх адаптації, які б за своїми професійними характеристиками відповідали б потребам підприємства, а також розробці та вживанню заходів по підвищенню матеріальної та нематеріальної зацікавленості працюючих залишатися на підприємстві.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМТВА**

### **3.1. Зарубіжний досвід управління персоналом через механізми його стимулювання і мотивації і можливості його застосування у вибраному підприємстві**

У різних країнах застосовуються різні методи і технології управління персоналом, а це може бути корисно для вітчизняних підприємств різних секторів економіки, включаючи некомерційні організації. Мотивація працівників є важливим аспектом управління персоналом, і підходи до неї значно різняться в залежності від культурних, традиційних та усталених особливостей різних країн.

У цьому підрозділі ми розглянемо особливості управлінської діяльності в зарубіжних корпораціях, які можна адаптувати для вітчизняних умов господарювання. Наприклад, різні країни використовують різні методи мотивації працівників, які суттєво впливають на ефективність управлінських відносин.

На рисунку 3.1 представлено топ-десять методів мотивації, які визнані найкращими в світовій практиці. Ці методи включають в себе різноманітні підходи, такі як фінансові стимули, системи визнання та подяк, можливості кар'єрного зростання тощо. Зазначені методи є традиційними і широко застосовуються у більшості організацій, але їх вибір може залежати від корпоративної політики та завдань підприємства.

Важливо враховувати, що використання різних інструментів мотивації може варіюватися в залежності від обраного стратегічного напрямку підприємства. В деяких випадках може виявитися, що певні методи підтримки ентузіазму працівників використовуються недостатньо, тоді як їхнє застосування могло б сприяти підвищенню ефективності робочих процесів. Таким чином, важливо

постійно шукати інноваційні підходи до управління персоналом та стимулювання його до якісної робочої активності.

У вітчизняній практиці традиційно довіряють стандартним методам стимулювання працівників. Проте, в умовах конкурентної взаємодії з зарубіжними організаціями, які активно входять на вітчизняний ринок, виявляється, що нестандартні методи мотивації можуть бути досить результативними. Згідно соціальних опитувань офісних працівників, їхніми бажаними формами мотивації на роботі є:

- наявність кухні для перерв на обід;
- наявність кавового автомата з безкоштовною кавою для працівників;
- можливість використання душової kabіни;
- наявність зони для відпочинку;
- наявність тренажерного залу;
- можливість користування масажним кріслом;
- наявність кінозалу.



Рис. 3.1. Оптимальні традиційні методи стимулювання і мотивації персоналу

Креативні методи стимулювання і мотивації, які виходять за межі загальноприйнятих стандартів, на практиці можуть бути максимально ефективними. Розглянемо приклад японських сучасних практик стимулювання персоналу, зокрема ті, які стосуються мотивації жінок. Наприклад, фірма Hime & Company використовує нестандартний метод стимулювання, надаючи відгули співробітницям, які розлучилися зі своїми партнерами. Тривалість цих відгуків залежить від віку працівниць: молодші 24 років отримують один вихідний, від 25 до 29 років – два, а старші 30 років – три дні. Такий підхід, спрямований на підтримку жінок у важкі періоди їхнього життя, сприяє підвищенню ефективності роботи після повернення на робоче місце.

Однак важливо враховувати, що такі нестандартні підходи можуть виявитися менш ефективними в різних культурних та соціальних контекстах. Наприклад, подібний метод в Україні, де розрив стосунків для багатьох жінок може бути стимулом для максимального фокусу на роботі та досягнення нових кар'єрних висот, може мати інший ефект. Також варто враховувати індивідуальні особливості та потреби працівників при впровадженні таких нестандартних методів стимулювання.

Захопливий метод стимулювання персоналу, що полягає в наданні посад креативних найменувань, був використаний Стівом Джобсом. Він виправдав назву "офісний консультант", перейменувавши її на "геній". Такий підхід до мотивації співробітників не є новинкою і вже знайшов своє застосування в різних країнах, включаючи Росію та Україну.

Наприклад, в Греції власник закладу підняв статус звичайного адміністратора, перейменувавши його в "господаря кафе". Українські компанії також використовують цей підхід, змінюючи назву посади "менеджер" на більш креативні варіанти, наприклад, "клінінг менеджер" для працівників, які відповідають за благоустрій та прибирання, чи "інвент менеджер" для організаторів розважальних та святкових заходів.

На сучасному етапі у світі актуальною є проблема неконтрольованого трудового лізму, коли працівники ігнорують своє законне право на відпочинок. Це може виявитися в тому, що працівники взагалі не беруть відпустки або витрачають їх, працюючи над завданнями, підробляючи або працюючи на заміні. Така ситуація негативно впливає на продуктивність роботи, призводить до збільшення захворюваності та хронічної втоми працівників, навіть до втрати працездатності.

Однак компанія "Вім-Білль-Дан" вирішила впоратися з цією проблемою та розробила креативний підхід для стимулювання працівників відпочивати. Їм запропоновано "відпускний бонус", який можна отримати, відпочивши всі законні 28 днів і подавши документальне підтвердження того, що вони дійсно відпочивали, а не залишалися на роботі. Це право надається працівникам, що мають керівні посади та працюють за ненормованим графіком, часто працюючи по 12 годин на добу без вихідних і відпусток. Такий режим роботи негативно впливає на їхнє здоров'я та працездатність.

Ефективність використання такої методики в Україні є предметом складної оцінки. Змусити трудового ліка повноцінно відпочивати може бути так само складно, як і примусити працювати службовця з абсентизмом. Однак важливо враховувати, що сучасні організації потребують здорових працівників, оскільки їхня працездатність безпосередньо впливає на результативність компаній.

В контексті закладів охорони здоров'я, відсутність спеціаліста на роботі може мати серйозні наслідки для пацієнтів. Таким чином, ідея надання можливості безкоштовного медичного обслуговування для персоналу може бути важливим стимулом. Додатково, вакцинація за рахунок компанії, премії за непаління, медична страховка, знижки на фітнес-зали та компенсація вартості занять у тренажерних залах та оплати басейну – це також можливі методи мотивації персоналу, які застосовуються за кордоном.

Однак важливо відзначити, що ці методи не гарантують повного зменшення кількості лікарняних листів. Наприклад, деякі компанії за кордоном видають премії за "не хворіння", що може слугувати додатковим стимулом для збереження

здоров'я. Але, з іншого боку, слід врахувати, що такі методи можуть мати обмежений вплив, оскільки на здоров'я працівників впливають багатofакторні аспекти, включаючи генетичні особливості та стан середовища праці.

У нестабільних епідеміологічних умовах введення "корпоративного дитячого садка" може мати високий позитивний ефект для стимулювання персоналу. Це особливо актуально для працівників, які мають труднощі з влаштуванням своїх дітей до державних дитячих садків або знаходяться в ситуації, коли карантинні обмеження обов'язковою мірою обмежують можливість дітей перебувати вдома під наглядом. Забезпечення невеликих груп у корпоративних дитячих садках дозволяє дотримуватися всіх необхідних карантинних заходів для забезпечення безпеки дітей.

Нестандартні методи мотивації, такі як номінації та титули для нагородження працівників, можуть також виявитися ефективними. Такий підхід дозволяє визнати та винагородити працівників за їхній внесок у колектив. Результати голосування та нагороди можуть стати додатковим джерелом мотивації, дозволяючи обрати призи відповідно до індивідуальних уподобань переможців.

Щодо приносу домашніх улюбленців на роботу, це може бути ефективним методом стимулювання персоналу, особливо в ситуаціях, коли працівники переживають за своїх тваринок, а їх присутність допомагає розслабитися та відволіктися від робочих завдань. Однак цей метод може не підходити для всіх організацій, зокрема тих, де важливі санітарні вимоги, як у медичних чи громадських харчових закладах.

На діаграмі 3.2 представлено систематизацію форм мотивації персоналу, які можуть бути впроваджені у практиці вітчизняних організацій. Також вказано аспекти мотивації, які важливо враховувати при розробці інструментарію для стимулювання працівників в організаціях в Україні.

Визначати, як, коли і в якій формі надавати заохочення чи застосовувати карні заходи до підлеглих – це влада керівника організації. Основне в цьому



процесі – вміння оцінювати обстановку та враховувати потреби працівників, їхні інтереси, амбіції та інші аспекти. Важливо також забезпечити мотивацію та стимулювання персоналу, враховуючи потреби та інтереси самої організації та мети трудового колективу.



Рис. 3.2. Перспективні для вітчизняних організацій форми стимулювання і мотивації персоналу

Складено автором за [36]

Спільними позитивними рисами систем управління персоналом у різних країнах світу в сучасному контексті є:

- Горизонтальне управління та турбота про всі ресурси, з основним акцентом на формуванні ефективних команд.
- Децентралізована кадрова функція, що реалізується на лінійному рівні управління.
- Спеціалісти з персоналу, надаючи підтримку лінійному менеджменту.
- Повна інтеграція планування людських ресурсів в корпоративне планування.

Також відзначаються такі аспекти:

- Головна мета – співставлення наявних людських ресурсів, кваліфікацій і потенціалів із стратегією і цілями компанії.
- Формування цільної корпоративної культури та балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем.

### **3.2. Пропозиції щодо управління розвитком персоналу на обраному підприємстві**

Справлянням діяльності відділу управління персоналом у Sportbank регулюється Положенням про цей відділ, яке включає наступні розділи:

1. Загальні положення: Уточнюється, що відділ управління персоналом є самостійним структурним підрозділом апарату.

2. Задачі відділу: Визначаються завдання, такі як кадрове забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зменшення плинності персоналу та укріплення трудової дисципліни. Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, сектору навчання та розвитку тощо) включають:

– Розробку та впровадження кадрової політики, відповідно до внутрішніх стандартів та сучасних концепцій управління персоналом.

– Створення та утримання інформаційно-аналітичної бази для ухвалення рішень у сфері управління персоналом.

– Організацію безпечних умов праці та матеріального та морального стимулювання працівників.

3. Функції відділу: Визначаються відповідно до поставлених перед ним завдань.

– Функції відділу управління персоналом Sportbank визначаються наступним чином:

– Розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства: Включає в себе стратегічне планування та програми для подальшого розвитку персоналу.

– Прогнозування і планування потреби в персоналі: Участь у рішенні завдань, пов'язаних із задоволенням працівників умовами, характером і змістом роботи.

– Поліпшення якісного складу персоналу підприємства: Спрямовано на підвищення рівня кваліфікації та компетентності працівників.

– Створення умов для стимулювання постійного зростання професійної компетенції: Розробка заходів та умов для сталого професійного розвитку працівників.

– Формування резерву кадрів: Аналіз потреб у персоналі та політики планування кар'єри для створення резерву кваліфікованих співробітників.

– Організація навчання персоналу: Застосування методів діагностики та оцінки ефективності, проведення професійного тестування та перепідготовки.

– Забезпечення соціальної рівноваги: Впровадження заходів для підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату та контроль за адаптацією персоналу.

– Підвищення ефективності роботи персоналу: Раціоналізація структур і штатів, управління дисципліною.

– Забезпечення дотримання норм трудового законодавства: Ведення кадрової роботи відповідно до встановлених законодавчих вимог.

- Консультування і підготовка рекомендацій: Надання консультацій та розробка рекомендацій для керівництва підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій.

- Удосконалення організації оплати і стимулювання працівників: Вивчення робочих місць, розподіл персоналу за категоріями, розробка форм і систем оплати, компенсаційних пакетів та оцінка ефективності праці.

- Організація захисту життя та здоров'я працівників: Впровадження заходів щодо техніки безпеки та протипожежної безпеки.

- Удосконалення управління кадрами: Впровадження сучасних технологій роботи з персоналом та уніфікація документації з кадрового діловодства.

- Представницькі функції від імені підприємства: Участь у зовнішніх організаціях та виконання функцій по зв'язках із громадськістю та засобами масової інформації.

4. Повноваження відділу управління персоналом Sportbank визначаються наступним чином:

- Розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства: Організація та координація стратегічного планування та програм для подальшого розвитку персоналу.

- Прогнозування і планування потреби в персоналі: Аналіз та участь у вирішенні завдань, пов'язаних із задоволенням потреб кожного працівника умовами, характером і змістом роботи.

- Поліпшення якісного складу персоналу підприємства: Розробка стратегій і заходів для підвищення якості та компетентності персоналу.

- Створення умов для стимулювання постійного зростання професійної компетенції: Впровадження систем та заходів для постійного професійного розвитку працівників.

- Формування резерву кадрів: Проведення аналізу загальної потреби в персоналі та розробка стратегій планування кар'єри.

- Організація навчання персоналу: Використання методів діагностики та оцінки ефективності, проведення професійного тестування та перепідготовки.
- Забезпечення соціальної рівноваги: Впровадження заходів для підтримки соціально-психологічного клімату та контроль за адаптацією персоналу.
- Підвищення ефективності роботи персоналу: Раціоналізація структур і штатів, управління дисципліною.
- Забезпечення дотримання норм трудового законодавства: Ведення кадрової роботи відповідно до встановлених законодавчих вимог.
- Консультування і підготовка рекомендацій: Надання консультацій та розробка рекомендацій для керівництва підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій.
- Удосконалення організації оплати і стимулювання працівників: Вивчення робочих місць, розподіл персоналу за категоріями, розробка форм і систем оплати, компенсаційних пакетів та оцінка ефективності праці.
- Організація захисту життя та здоров'я працівників: Впровадження заходів щодо техніки безпеки та протипожежної безпеки.
- Удосконалення управління кадрами: Впровадження сучасних технологій роботи з персоналом та уніфікація документації з кадрового діловодства.
- Представницькі функції від імені підприємства: Участь у зовнішніх організаціях та виконання функцій по зв'язках із громадськістю та засобами масової інформації.

##### 5. Відповідальність відділу управління персоналом Sportbank:

Відповідальність за діяльність відділу управління персоналом Sportbank розподіляється між начальником відділу, його підлеглими відповідно до посадових функцій та загальних завдань відділу. Згідно з «Положенням про відділ управління персоналом в Sportbank», відділ управління персоналом має виконувати функції системи управління персоналом, що передбачає реалізацію комплексу заходів для:

– Підвищення кваліфікації: Організація та підтримка програм навчання та розвитку для співробітників, спрямованих на підвищення їхніх професійних навичок та знань.

– Придбання нових навичок і умінь: Розробка та впровадження програм для здобуття співробітниками нових навичок, необхідних для ефективної роботи.

– Застосування інноваційних методів: Впровадження сучасних технологій та інновацій у процес управління персоналом для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

– Згуртування в команду: Розвиток та підтримка командного духу в колективі співробітників для досягнення спільних цілей підприємства.

– Підтримка цілей підприємства: Спрямування усіх заходів відділу на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.

Виконання цих завдань дозволяє відділу ефективно впливати на розвиток та успіх підприємства в цілому.

Розробка "Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки" для сприяння єднанню та взаєморозумінню в Sportbank:

З метою зміцнення єдності та взаєморозуміння серед співробітників та підвищення прихильності до корпоративної політики Sportbank, впроваджується "Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки". Цей Кодекс виконує три ключові функції:

1. Інтеграція організації: Спрямований на підвищення узгодженості та взаєморозуміння серед співробітників. Кодекс сприяє зміцненню горизонтальних, вертикальних та діагональних зв'язків, впровадженню більшої визначеності в організаційну середу.

2. Формування очікуваних норм життєдіяльності: Кодекс декларує необхідні правила та норми, спонтанно регулюючи фактичну поведінку співробітників, такі як звички та традиції.

3. Адаптація новачків: Кодекс спрощує та прискорює процес адаптації нових співробітників, допомагаючи їм зрозуміти та прийняти корпоративну

культуру. Ще на етапі підбору новачки ознайомлюються з правилами Кодексу, оцінюючи відповідність їх очікувань правилам організації та визначаючи свою відповідність культурі підприємства чи можливі проблеми в цьому контексті.

Впровадження Кодексу сприятиме підвищенню ефективності комунікації та співпраці між працівниками, забезпечуючи єдність цілей та цінностей в організації Sportbank.

Впровадження "Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки" в Sportbank:

Для удосконалення корпоративної культури Sportbank пропонується впровадження "Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки" – свого роду "морального контракту" між компанією і співробітниками. Цей Кодекс повинен відзеркалювати існуючі цінності та практики повсякденної діяльності персоналу Sportbank.

Вище керівництво переконане, що знання та відданість встановленим етичним нормам є обов'язковою умовою спільної діяльності для досягнення спільних цілей. Для ефективності дії Кодексу необхідно дотримуватися кількох вимог до його формулювання:

- Вищий стандарт: Правила Кодексу мають трохи перевищувати існуючу практику, заохочуючи співробітників до досягнення більш високих стандартів, що виходить за межі звичайного.

- Легка оцінка порушень: Порушення встановлених правил мають бути легко помітні та оцінювані навколишніми, щоб забезпечити швидке виявлення і реагування.

- Еволюція: Правила, які вже стали звичкою, мають зникнути з Кодексу, адже їх дотримання стає автоматичним.

Очікуваний результат від впровадження системи мотивації:

- орієнтація співробітників на досягнення цілей;
- особиста зацікавленість співробітників підприємства у фінансових результатах компанії;

- створення сприятливого психологічного клімату всередині колективу, котрий віддзеркалюється на якості обслуговування клієнтів;
- зниження плинності кадрів на підприємстві;
- збільшення продуктивності праці, збільшення обсягу продажу, що приведе до зростання виручки та чистою прибутку торговельного підприємства.

Нова система матеріальної мотивації, а це фактично комісійно-преміальна система оплати праці, дозволить стимулювати працівників високої річної премією, наприклад, за залучення нових клієнтів, за високі показники в роботі: дострокове виконання проектів, висока якість, нестандартні рішення. Усі наявні групи працівників торговельного підприємства будуть зацікавлені у новій системі оплати праці.

Згідно з проведеними в ході дослідження опитуваннями, особливе місце серед цінностей і потреб співробітників підприємства займає нематеріальна мотивація. Для всіх опитаних співробітників вона по своїй важливості стоїть нарівні з оплатою праці. Для досягнення більшою ефективності необхідно доповнити передбачувану схему оплати праці відсутні соціально-психологічними заходами стимулювання, оскільки і ті і інші стимули однаково сильні по дії. Дані, отримані з аналізу системи мотивації персоналу торгового підприємства, дозволили позначити проблемне поле та виділити напрямки, які потребують пошуку шляхів вдосконалення: можливість навчання, підвищення кваліфікації і розширений соціальний пакет.

Першою по своєю значимості для співробітників стоїть проблема відсутності Можливості підвищення кваліфікації. Можливість навчання, підвищення кваліфікації дозволяє людині опанувати нові знання, навички, перевірити себе, знайти нові можливості, то є побудувати професійне напрямок кар'єри. Співробітники працюють з величезним задоволенням, якщо в процес роботи у них є можливість розвиватися, набувати нових знань, здобувати професійний досвід, мати свободу творчості Дуже корисними були б курси або тренінги з тайм-менеджменту для всіх. співробітників, щоб вони навчилися



раціональніше використовувати свій робочий час і досягати вищих показників продуктивності. Величезний плюс цих тренінгів у тому, що вони займають, як правило, 1-2 дні, мають символічний організаційний внесок, і дозволяють розвиватися, бути успішними, отримувати результати від використання отримані знання відразу після закінчення навчання.

Далі постає проблема соціальної політики торговельного підприємства. Співробітники не цілком задоволені обмеженим соціальним пакетом, а хотіли б мати розширений соціальний пакет, оскільки набір соціальних пільг обмежується медичним обслуговуванням, 28-денним календарним відпусткою, оплатою лікарняного листа. Ідеальний соціальний пакет, по думці співробітників підприємства повинен включати додаткове медичне обслуговування і страхування життя, освітні програми, оплата дитячих садів, тренажерних залів і басейнів, недержавне пенсійне страхування, безкоштовні щорічні новорічні подарунки для співробітників та їх дітей віком до 14 років, а також додаткові дні до належного Трудовому кодексу 28-денної відпустки.

Підсумовуючи другий розділ, зазначимо, що проведений аналіз системи мотивації персоналу підприємства та опитування серед працівників підприємства з приводу ефективності системи мотивації дозволив виявити наступні її недоліки:

- а) невисока ступінь задоволеності працівників підприємства системою мотивації в загалом, визнання необхідності її вдосконалення;
- б) неясність принципів преміювання для значного числа працівників торгового підприємства;
- в) недостатнє використання прямого (грошового) матеріального виду мотивації персоналу.

Впровадження "Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки" в Sportbank визначається як ключовий елемент корпоративної культури. Цей підхід сприяє регулюванню організаційної поведінки персоналу, забезпечуючи прискорений процес адаптації до цілей та цінностей компанії. "Кодекс

корпоративної культури" сприятиме єдності колективу і створить внутрішню атмосферу, яка полегшить спільне вирішення складних завдань.

Найкращим стимулом для ефективної праці співробітників вважається справедлива оцінка виконаного завдання. Важливо, щоб оцінка не відбувалася з запізненням і враховувала індивідуальні результати працівника. Прозорість у визначенні премій та інших матеріальних заохочень важлива, щоб кожен співробітник відчував, що його внесок вигодоносний та заохочується керівництвом.

Незважаючи на ефективність фінансового стимулювання, обмеження системи мотивації лише матеріальними заохоченнями може не призвести до бажаного результату. Враховуючи різні цінності та погляди співробітників, важливо впроваджувати нематеріальні стимули. Моральна компенсація та інші нематеріальні заохочення відіграють важливу роль у створенні здорової атмосфери в колективі.

Балансування матеріальних і нематеріальних стимулів в системі мотивації сприятиме не лише підтримці ефективної роботи персоналу, але й створенню позитивної атмосфери в організації. Соціальні або моральні мотиви і спонукання базуються на моральних цінностях людини, розумінні цінності та корисності власної праці.

Організаційна або адміністративна мотивація ґрунтується на законних правах роботодавця вимагати від працівників дотримання затверджених правил прийому на роботу, що регламентуються як Трудовим кодексом України, так і внутрішніми документами. Цей вид мотивації також включає стимули, які поєднують його з економічною та соціальною мотивацією, утворюючи єдину систему стимулювання.

Забезпечення балансу між різними видами мотивації дозволяє створити комплексний підхід до стимулювання працівників, роблячи його більш ефективним і враховуючим різноманітні потреби та цінності персоналу.

Нематеріальна мотивація включає в себе широкий спектр аспектів, починаючи від самомотивації співробітників та оцінки колег, і закінчуючи внутрішнім кліматом компанії та можливістю проявити себе в різних аспектах життя компанії. Методи нематеріальної мотивації можуть бути застосовані до конкретного працівника або реалізовані безадресно.

Безадресні методи нематеріальної мотивації включають проведення спільних корпоративних заходів та надання різних пільг, відомих як соціальний пакет. Сучасний соціальний пакет визнаний одним із найефективніших способів мотивації працівників. Це може включати безкоштовне харчування, медичне страхування, оплату транспорту та мобільного зв'язку, пільгові або безкоштовні путівки до санаторію для оздоровлення, а також можливості для навчання за рахунок компанії.

Ці соціальні вигоди стають важливим стимулом для співробітників, сприяючи покращенню їхнього благополуччя та збереженню позитивного робочого середовища.

З метою вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства пропонується введення елементів збалансованої системи показників, що складається з системи узгодження цілей та узгодженої з нею системи вартісної та невартісної мотивації. Система мотивації в торговому підприємстві, на наш погляд, має бути детермінована оптимальним поєднанням факторів матеріального і нематеріального стимулювання і може бути реалізована в контексті наступних напрямків:

- преміювання працівників, чиї результати якісним чином позитивно відрізняються від досягнень колег. Доцільно реалізовувати матеріальне стимулювання тих співробітників торгової організації, інноваційні пропозиції яких, подані в якийсь «банк ідей» знайшли свою практичну реалізацію, виявилися ефективними. Подібна практика повинна носити системний, періодичний (ймовірно, один раз на квартал) характер, що дозволить досягти деякого інноваційного «Руху» підприємства (і, як слідство, конкурентних переваг);

- надання співробітникам торгового підприємства того, що прийнято називати "розширений соціальний пакет". При цьому кожен новий співробітник підприємства, при досягненні їм деяких заданих цільових показників, може визначити один із трьох «варіантів»: медичне страхування (самого працівника, членів його сім'ї), оплата підприємством відвідувань працівників фізкультурно-оздоровчих центрів, субсидування підприємством вартість туристичних поїздок працівника.

Слід зазначити, що підприємство має власну специфіку, обумовлену особливостями правовий форми, організаційної структури управління і іншими факторами. Однак вибрати деяку «Універсальну мотиваційну матрицю» для торгового підприємства не є можливим.

У зв'язку з вищепереліченими факторами, що впливають на мотивацію персоналу, підприємству об'єктивно потрібно використати комплексний підхід, детермінований наявністю двох компонентів: матеріальної і нематеріальною мотивації. Завдяки даному підходу система підвищення мотивації в торговому підприємстві буде мати сенс, але лише у разі її «прозорості», тобто доступності та зрозумілості кожному співробітнику.

Поліпшення умов праці є важливим аспектом нематеріального стимулювання персоналу. Забезпечення співробітників новітньою технікою, створення комфортних робочих зон, поліпшення дизайну інтер'єру, встановлення кондиціонерів та обігріву приміщень може позитивно впливати на їхню продуктивність, комфорт та задоволеність роботою.

Тімбілдінг, або командобудування, представляє собою систематичний процес формування та розвитку команди. Основні складові цього процесу включають:

– Формування та розвиток навиків командної праці (team skills): це включає в себе спрямованість на досягнення спільної мети, взаємодію та взаєморозуміння між членами команди, а також прийняття відповідальності за результати командної роботи.

– Формування командного духу (team spirit): це спрямованість на розвиток психологічних відносин між співробітниками. Важливими аспектами є розвиток довіри, посилення відчуття єдності та підвищення неформального авторитету керівників.

– Формування команди (teambuilding): це включає в себе механічні дії по підборі, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу обов'язків. Це також охоплює створення робочої обстановки, налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу та регіональних підрозділів.

Такі заходи сприяють формуванню ефективної та сплоченої команди, що може позитивно позначитися на результативності та стабільності організації.

Соціальна політика організації є важливим елементом стимулювання та забезпечення добробуту працівників. Перш за все, організація може реалізовувати пільги та гарантії в рамках соціального захисту, такі як соціальне страхування за старістю, тимчасовою непрацездатністю, безробіттям та інші, що встановлюються на рівні держави. Додатково, організації можуть забезпечувати своїм працівникам та їх сім'ям додаткові пільги, пов'язані з матеріальним стимулюванням.

Щоб підтримати фізичне та моральне благополуччя працівників, важливо розглядати можливості для їхнього відпочинку. Це може включати різноманітні ініціативи, такі як облаштування спеціальних приміщень для відпочинку або надання можливостей для гнучкого графіку роботи.

Організація зворотного зв'язку є ефективним методом, який може покращити взаємодію між управлінням та працівниками. Створення особистого сайту з розділом для пропозицій та ідей дозволяє працівникам брати активну участь в управлінні та вирішенні ключових питань для розвитку компанії.

Всі ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для працівників, що в свою чергу може позитивно позначитися на їхній продуктивності та задоволеності роботою.

Іншою формою нематеріальної винагороди може бути пакет послуг (рис. 3.1.). Багато в чому (особливо у великих компаніях) це відбувається під тиском

профспілок, багато в чому через об'єктивну необхідність збереження кваліфікованих кадрів та залучення нових підрядників. При використанні такої системи працівник отримує можливість вибирати з різних заохочень те, що його найбільше цікавить в даний момент. Такий підхід дозволить, з одного боку, підвищити ефективність діяльності та розробити нові напрями розвитку організації, а з іншого боку, виявити нові таланти підлеглих та забезпечити їм заслужене просування по службі.

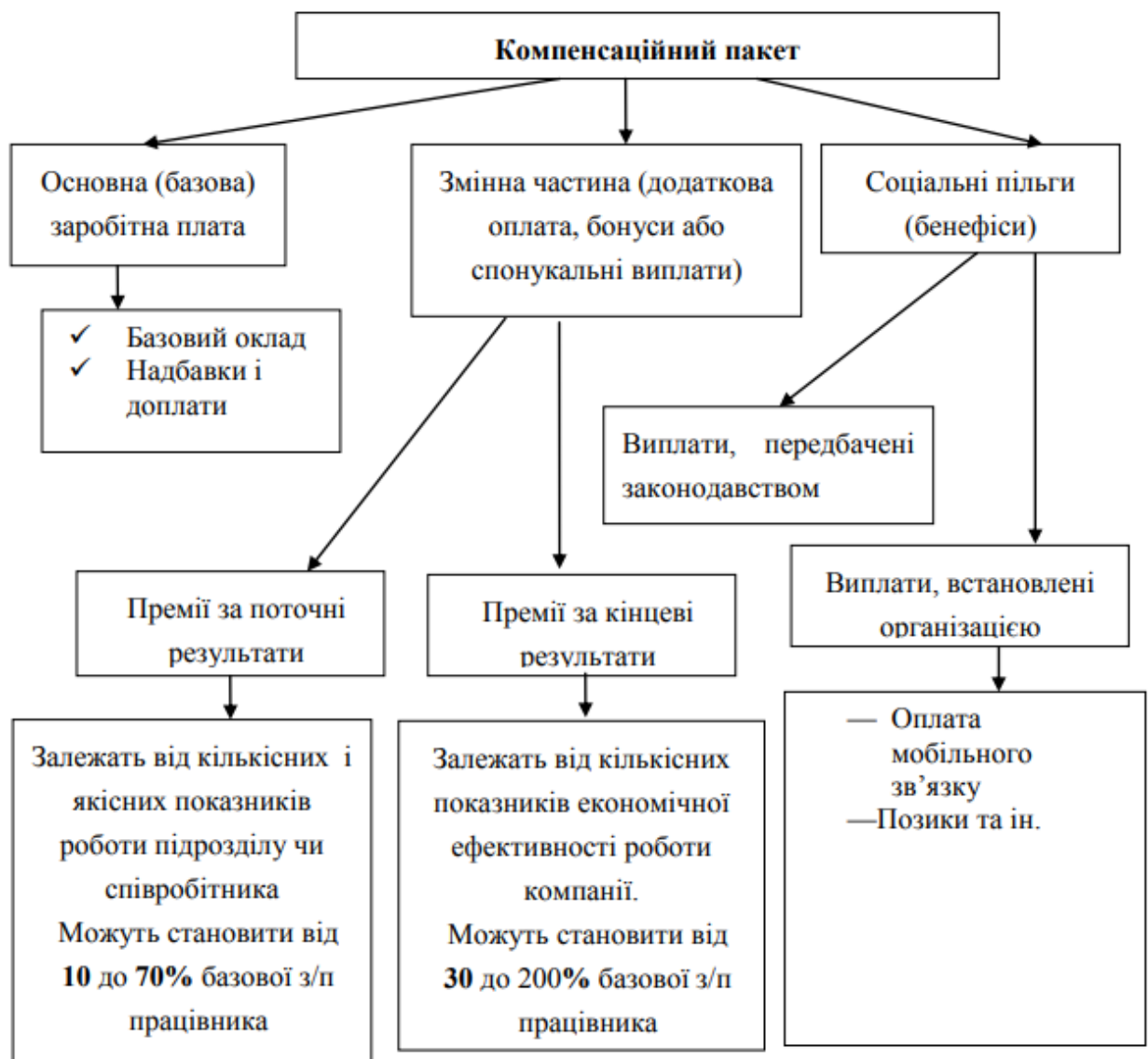


Рисунок 3.1. Структура компенсаційного пакету

Складено на основі даних [4, с.196]

Рекомендовано впровадження для всіх співробітників наступний стандартний соцпакет:

1. Корпоративний мобільний зв'язок:
  - Забезпечення працівників необхідними комунікаційними засобами може полегшити їхню роботу і сприяти зв'язку в команді.
2. Пільги на банківські послуги:
  - Надання пільг або фінансових привілеїв може збільшити фінансову стабільність працівників та сприяти їхньому довір'ю до компанії.
3. Консультаційні послуги:
  - Юридична, психологічна та фінансова підтримка може бути корисною для працівників, особливо в стресових ситуаціях.
4. Корпоративні заходи:
  - Організація заходів сприяє командній сплотеності та підвищенню моралі.
5. Безпека співробітників і членів їх сімей:
  - Забезпечення безпеки демонструє турботу про благополуччя персоналу.
6. Організація для дітей відпочинку влітку:
  - Підтримка співробітників, у яких є діти, може полегшити їхнє життя і сприяти балансу між роботою і сім'єю.
7. Медичне страхування:
  - Забезпечення медичного страхування сприяє збереженню здоров'я працівників і є важливою частиною соціального захисту.
8. Матеріальна допомога:
  - Надання допомоги у зв'язку з сімейними обставинами може бути важливим для тих, хто стикається з фінансовими труднощами.

Ці заходи призначені для формування сприятливого та підтримуючого робочого оточення для співробітників, що може позитивно вплинути на їхню ефективність та лояльність до компанії.

У рамках соціального пакета, крім того, можна виділити мотиваційний компонент, який включає в себе конкурентні та компенсаційні аспекти.

У загальному контексті, конкурентний пакет можна розглядати як інтегровану систему, яка включає п'ять основних напрямків:

1. Забезпечення здоров'я працівників та створення благо прийнятних умов праці.
2. Мотивація праці, спрямована на стимулювання високої продуктивності та досягнення результатів.
3. Розвиток корпоративної культури для формування спільних цінностей та норм в колективі.
4. Розвиток персоналу, включаючи навчання та підвищення кваліфікації, організоване на користь працівників.
5. Культурний і духовний розвиток, який враховує аспекти відпочинку та розваг. [19].

В цілому, працівники банку мають базові очікування від соціального пакета, які включають:

- Гідну винагороду та задоволення потреб у праці.
- Професійне зростання та особистий розвиток.
- Сприятливі та безпечні умови праці.
- Здоровий спосіб життя та програми профілактики.
- Соціально-психологічний клімат в колективі.
- Соціальний статус та елементи престижу.

Гарантії та компенсації є значущою частиною компенсаційного пакета працівника. Компенсаційні виплати призначені для відшкодування працівникові витрат, пов'язаних з виконанням ним трудових функцій.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати, що включаються до загальної суми заробітної плати, охоплюють:

- винагороди та заохочення, які виплачуються раз на рік або мають одноразовий характер;



- систематичну матеріальну допомогу, що надається всім або більшості працівників;
- виплати соціального характеру, такі як оплата чи дотації на харчування, проїзdnі квитки тощо;
- акції, які надаються працівникам безкоштовно.

Гарантії можуть мати як матеріальний, так і нематеріальний характер. Наприклад, збереження місця роботи, посади або іншої роботи вважається нематеріальною гарантією, тоді як збереження середнього заробітку на період відпустки - матеріальною. Компенсаційні виплати банківським службовцям включають суми, що виплачуються понад заробітну плату для компенсації витрат, пов'язаних з виконанням посадових обов'язків, та витрат, пов'язаних з переїздом на іншу роботу. Інші види компенсаційних виплат включають винагороди за рік, премії за спеціальними системами та правилами, а також компенсаційні та інші виплати, що виходять за межі законодавчих вимог чи норм.

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\% \quad (3)$$

Оцінка якості та ефективності навчання включає аналіз фінансових та часових показників. Фінансові витрати на навчання визначаються згідно з фактичним кошторисом та особистою карткою обліку витрат на навчання. Кількість співробітників, які взяли участь у навчанні, та загальна кількість людиноднів навчання (розрахована як добуток числа працівників та кількості навчальних днів) також є важливими показниками.

Служба управління персоналом проводить обробку цих показників та аналізує заповнені форми, щоб сформулювати загальний висновок. Цей висновок подається керівництву організації. Такий підхід до оцінки навчання дозволяє не лише вивчити процес навчання персоналу, але й розробити практичні рекомендації

для подальшого вдосконалення системи навчання управлінського персоналу на основі її ключових компонентів.

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом наведемо видатки на їх фінансування (табл. 3.1).

Таблиця 3.3.

Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом

Витрати	Сума, тис.грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури служби персоналу	10000,00
Витрати на компенсаційні пакети	86000,00
Видача карток для обслуговування	2000,00
Створення системи відгуків та пропозицій персоналу	2000,00
Всього	100000,00

Розраховано автором

Тож на реалізацію заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом підприємства 100 тис. грн.

Проблема адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом із підходами до організації управління, пов'язаними з капітальними вкладеннями, полягає в тому, щоб визначити, наскільки майбутні інвестиції виправдовують сьогоднішні витрати. Для цього розрахуємо чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту, індекс рентабельності та внутрішню норму доходності.

Чиста поточна вартість визначається за такою формулою:

$$NPV = -C_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n},$$

де  $C_0$  – величина інвестицій, грош. од.;

$C_n$  – грошовий потік, грош. од.;

$r$  – ставка відсотка, %;

$n$  – кількість років.

Якщо  $NPV > 0$ , то проект є вигідним, якщо  $NPV < 0$ .

Показник індексу рентабельності (PI) являє собою відношення дисконтованих доходів до дисконтованих затрат інвестиційного проекту. Індекс рентабельності – це відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій. Показник індексу рентабельності визначається за формулою:

$PI = \text{Дисконтні доходи} / \text{Дисконтні витрати}$

$$PI = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{|-C_0|}, \quad (4)$$

Якщо  $PI > 1$ , то проект є вигідним, якщо  $PI < 1$  то проект є невигідним.

Показник внутрішньої норми доходності (IRR) визначається за формулою:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1) \quad (5)$$

$r_1, r_2$  – ставки відсотка, %;

$NPV_1$  – значення чистої теперішньої вартості при  $r_1$ , грош. од.;

$NPV_2$  – значення чистої теперішньої вартості при  $r_2$ , грош. од..

Визначаємо показники NPV засобами Excel, результати вводимо в таблицю

### 3.4.

Покращення фінансової стійкості банківської системи, підтримка її ліквідності та відновлення довіри до банківської галузі є важливими чинниками для відновлення механізму перерозподілу тимчасово вільних коштів в економіці. Це сприяє фінансуванню інвестиційних та розширювальних проектів, а також інтенсифікації виробництва, детінізації та фінансової стабілізації. Забезпечення фінансової стійкості комерційного банку є важливим для економічного розвитку.

Таблиця 3.4.

## Показники NPV

	Роки			
	2020	2021	2022	2023
Грошовий потік	-100000,00	75000,00	20000,00	90000,00
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	-100000,00	65217,39	4 220,44	4 606,51
	39517			
Індекс рентабельності	1,35			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	28%			
Строк окупності	1 рік 6 місяців			

Розраховано автором

Вдосконалення системи мотивації персоналу є ключовим завданням для керівників на всіх рівнях. Вміння мотивувати людей є однією з основних навичок керівника. Хоча система преміювання, соціальні пільги та корпоративні програми нематеріального стимулювання важливі у мотивації персоналу, вони самі по собі не гарантують стабільно високого рівня мотивації працівників. Сутність роботи, стиль керівництва, міжособисті відносини, можливості професійного та кар'єрного зростання, визнання – це фактори у системі мотивації персоналу, які часто мають величезний вплив на мотивацію працівників, порівняно з оплатою праці.

Сучасні умови українських банків визначаються значним скороченням фінансових ресурсів, що призводить до обмеження надання послуг і вимагає перегляду витрат. Це призводить до скорочення витрат на персонал та управління, що в свою чергу ставить банки перед потребою розробки та впровадження ефективної системи мотивації персоналу.

При створенні такої системи важливо враховувати, що матеріальна частина – заробітна плата та надбавки – лише один із чинників, що впливають на

результативність персоналу у досягненні ключових показників. На практиці важливо мати ефективні інструменти для визначення, як вплив мотиваційних характеристик роботи (автономність, соціальні відносини, завантаженість і т. д.) впливає на мотивацію співробітників та підвищення їхньої ефективності.

Механізм управління фінансовою стійкістю банку є складовою загальною системою управління банківською галуззю, яка впливає на фактори, що визначають ефективність роботи банку в цілому. Для забезпечення фінансової стійкості комерційного банку важливо досягти гармонії в управлінських рішеннях та установити відповідні пропорції між всіма компонентами механізму управління фінансовою стійкістю. Це сприятиме покращенню рівня прибутковості, зменшенню ризиків, ефективному контролю та підтримці ліквідності та платоспроможності на задовільному рівні. Такий підхід допоможе досягти поставлених цілей банку та підвищити його конкурентоспроможність на ринку банківських послуг.

## ВИСНОВКИ

Отже, основною метою управління персоналом є формування ефективних мотивацій, забезпечення підприємства висококваліфікованими фахівцями, їх результативним використанням та сприянням професійному та соціальному розвитку. Практика сучасного світу підтверджує, що жодна система управління не може працювати успішно без ефективних методів, спрямованих на стимулювання кожного працівника до продуктивної та ефективної роботи для досягнення конкретної мети.

Найважливішими труднощами в системі управління персоналом, пов'язаними із низькою мотивацією, є збільшення текучості кадрів, слабка взаємозв'язок між результатами праці та заохоченнями, а також обмежені кар'єрні можливості, що впливають на робочий тон працівників.

Удосконалення процедур підбору та найму, впровадження систематичного навчання, підвищення зацікавленості персоналу у кар'єрному зростанні, заходи щодо зниження текучості кадрів, розвиток корпоративної культури та робочих цінностей, створення програм мотивації та системи адаптації для нових працівників – це лише кілька напрямків, які можуть сприяти підвищенню рівня мотивації та результативності персоналу.

Основними характерними труднощами у системі управління персоналом, пов'язаними з низькою мотивацією персоналу, є:

- Збільшення плинності кадрів;
- Низька кореляція між результатами роботи виконавців та заохоченнями;
- Низькі кар'єрні перспективи, що позначається на робочому тоні працівників.

Розробка методів управління персоналом, які максимально поєднують інтереси та потреби працівників зі стратегічними цілями підприємства, є ключовим

завданням управління людськими ресурсами та підприємством. Найчастіше вживаються такі заходи:

1. Удосконалення процедури підбору та найму персоналу. Цей напрямок включає зміну правил відбору абітурієнтів, вдосконалення методів відбору (співбесіди, тестування). Багато компаній за старою системою досі наймають дейтинг-персонал або фахівців тільки з червоним дипломом. Проте добре освічений студент може бути поганим професіоналом, а найм «своїх» співробітників може бути ще гіршим варіантом, і часто не вистачає мотивації для ефективної роботи.

2. Впровадження систематичного навчання, підвищення кваліфікації працівників, сюди входить перепідготовка та оволодіння суміжними професіями робітника. Навчання не тільки дозволяє співробітникам успішніше працювати на виробництві, освоювати нові технології та обладнання [10], але й значною мірою сприяє всебічному розвитку співробітників, підвищенню їх самооцінки та мотивації до успіху.

3. Підвищення зацікавленості персоналу кар'єрному зростанні. Допмагаючи співробітникам просуватися ієрархічними сходами, керівник не тільки забезпечує штат управлінців, але й покращує психологічний клімат у колективі. Бажання отримати високе становище розвиває у людях відповідальність, зміцнює почуття колективу. Крім того, відкриті перспективи надихають працівників, що дозволяє їм успішно вирішувати складні виробничі завдання навіть у важкі кризові часи та в несприятливих умовах. 4. Розробка заходів щодо зниження плинності кадрів. Цей напрямок включає використання системи преміювання за вислугу років у даній компанії.

5. Розвиток корпоративної культури та робочих цінностей організації.

6. Створення великої програми мотивації. Важливо розробити гнучку систему матеріального заохочення, як у базову заробітну плату включаються премії, відсотки з продажу та премії за фактичний результат роботи. Не менш важливо звернути увагу на нематеріальні форми заохочення персоналу. Заохочення

у вигляді подяк, «дошок пошани», звання «кращий спеціаліст місяця» часто працюють дуже ефективно, а вартість такого заходу мінімальна.

7. Важливо приділити особливу увагу створенню системи ефективної адаптації нових співробітників, можливо, є сенс запровадити систему наставництва для новачків.

Застосовувані способи вдосконалення управління залежить від характеру обліково-аналітичних і контрольних операцій. Провівши це дослідження, ми робимо висновок, що у компаніях, де значний рівень організаційних методів управління, доведених до стандартів підприємства та управлінських регламентів, а також сувора трудова та виконавська дисципліна, значно знижує необхідність використання управлінських впливів.

Використання запропонованих методичних підходів дозволяє оцінити ефективність окремих інструментів управління мотивацією персоналу банку, що дозволяє користувачеві контролювати рівень задоволеності показниками діяльності, та був використувувати рівняння регресії визначення їх впливу мотивацію і ефективність. .

Пропоновані підходи допоможуть визначити такі завдання управління:

- Визначити, яке зростання показників сприйняття тих чи інших характеристик роботи може призвести до необхідного підвищення рівня задоволеності.
- оцінити зростання ефективності персоналу у разі підвищення задоволеності певними характеристиками.

Таким чином, користувач може експериментувати із змінами рівнів тих чи інших характеристик продуктивності, а модель розрахує вплив цих змін на ключові вихідні змінні – мотивацію та продуктивність. Використання цього інструменту дозволить керівництву організації виявити ті елементи роботи, які вимагають уваги, та підвищить впевненість у тому, що зміна певних характеристик роботи допоможе досягти бажаних результатів.



Сьогодення постійно потребує змін та адаптації до них. Переважаючим впливом факторів на організацію бізнесу та на досягнення його орієнтирів є ефективне управління персоналом. Досвід вітчизняних підприємств у цьому питанні не є гнучким та особистоорієнтованим, тому доцільно вивчати досвід інших країн у цьому питанні, оскільки його адаптація з урахуванням ментальних та організаційних особливостей забезпечить високу ефективність бізнес-сектора в Україні.

У ході проведення дослідження було встановлено:

- Сутність управління персоналом полягає в організованому впливі на співробітників за допомогою адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів.
- Люди є основою будь-якої компанії. Жодна організація не зможе досягти своєї мети без кваліфікованих працівників.
- Персонал є головною статтею витрат.
- Управління персоналом пов'язані з людьми та його відносинами всередині колективу.
- Висока мотивація персоналу на роботу є найважливішою умовою успіху компанії.
- Мотивація - це величина бажання людини зробити той чи інший вчинок, виконати роботу. Мотивація носить індивідуальний характер, оскільки залежить від безлічі чинників, від інтересів і потреб людини.
- Система мотивації спрямовано створення сприятливих умов працівникові з виконання покладених нею обов'язків.
- Справжній керівник повинен добре розумітися на людях, тобто бути частково психологом. Він повинен цікавитися своїми підлеглими і знати, що з його співробітників цінно, що особливо.

У ході дослідження було досягнуто мети дипломної роботи – аналіз системи мотивації персоналу та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hackman, J., Oldham, G. (1980) *Work redesign*, Mass.: Addison–Wesley
2. Kayl, I.I., Zudina, E.V., Epinina, V.S., Bakhracheva, Y.S., Velikanov, V.V. *Effective HR Management as the Most Important Condition of Successful Business Administration // Contributions to Economics*, 2017. (9783319454610), с. 23-30.
3. Балабанова Л. В. Сардак О. В. *Управління персоналом*. К.:Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
4. Данилевич Н. С. Особливості мотивації працівників банку / Н. С. Данилевич, Н. П. Желтова // *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. – 2013. – № 1(5). – С. 80 – 86.
5. Дарченко Н. Д. Мотиваційний моніторинг як інструмент управління плинністю кадрів / Н. Д. Дарченко // *Бізнес Інформ*. - 2022. - № 12. - С. 208-213.
6. Дуда С. Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства : їх сутність та взаємозв'язок / С.Т. Дуда, Х. Р. Кіцак // *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. – 2020. – Вип. 20.14 – С. 188-193.
7. Дяків О. Основні складові компенсаційного пакета працівників банку / О. Дяків, Ю. Владика // *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України // Зб. наукових праць – Випуск 17, Тернопіль: Економічна думка, 2012. – с. 64-67*
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом : навчально-методичний посібник*. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 288 с.
9. Іванова М.І.. *Формування кадрової стратегії*. / М.І. Іванова, Д.М. Потьомкін // *Вісник Кременчуцького державного університету імені М. Остроградського: частина 1*. – Кременчук, 2019. – № 6 (59). – С. 217– 221.
10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. *Управління персоналом*. К. : Вид-во "Кондор". 2009. 428 с.

11. Кузнецов А.М. Оцінка впливу трудової мотивації персоналу банку на фінансові результати їх діяльності / А.М. Кузнецов // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації: Міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 березня 2015 р. – Тернопіль, 2015. – С. 48.
12. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2020. № 1. С.510–513.
13. Міщенко В.І. Стан і перспективи стратегічного розвитку банківської системи України / В.І. Міщенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2014. – №2(17). – С.3–12.
14. Павленко, Л. Д. Оцінка собівартості продукту в системі банківського ціноутворення / Л. Д. Павленко, О. А. Криклій, Н. Г. Маслак // Вісник соціально-економічних досліджень Одеського національного університету, 2012. – № 3 (46) – С. 177-180.
15. Павленко, Л. Ціноутворення на процентні банківські продукти як основа економічного розвитку та ефективного функціонування банків / Л. Павленко, Криклій О. // Теоретико-методичні засади прискорення процесів соціально-економічного розвитку регіону : колективна монографія / За заг. ред. П. І. Сокурєнка. – Кременчук : ПП Щербатих, 2013. – С. 329-330, 338.
16. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).
17. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.
18. Сардак С. Мотивація та стимулювання працівників вітчизняних підприємств /С. Сардак //Україна: аспекти праці. — 2008. — № 6. — С. 45–51. 97

19. Співак, В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств /В. В. Співак //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – №6, Т.2. – С. 178-181.
20. Стадник, А. М. Мотивація персоналу з урахуванням мотиваційних типів працівників/ А. М. Стадник, О. О. Кісільова //Менеджер. – 2011. – №3. – С. 233-237.
21. Ткачук В. О. Маркетинг в банку / В. О. Ткачук. – Тернопіль: «Синтез-Поліграф», 2016. – 225 с.
22. Храмов В.О. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. // В.О. Храмов, А.П. Бовтрук. — К. : МАУП, 2001. – 112 с.
23. Циганюк Д.Л. Місцеві банки на регіональному ринку інвестування в інновації [Текст] / Д.Л. Циганюк, І.М. Кобушко //Соціально-економічна мотивація інноваційного розвитку регіону: монографія /за заг. ред. О.В.
24. Цимбалюк С., Легка Н. Компенсаційний пакет компаній: мотивації персоналу /Н. Легка //Бізнес-Компаньйон. – 2004. – №3. – С.12-14 65. Цуканова В. Я. Групування методів мотивації персоналу / В. Я. Цуканова, Ю. В. Петренко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 9. – С. 341-346.
25. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретикометодологічні та прикладні аспекти: монографія /С.О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2014. — 359 с.
26. Чемеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемеков. – М. : Вершина, 2008. – 208 с.
27. Червінська Л.П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
28. Чернушкіна О.О. Стратегічні аспекти запровадження мотиваційного моніторингу у системі мотивації працівників /О. О. Чернушкіна //Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3(1). – С. 50-54.

29. Белік В. Д. Формування теоретико-методологічних засад управління персоналом підприємств харчової промисловості. Економіка та держава. 2014. № 9. С. 74-76.
30. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 54-57.
31. Водолажська Т. О. Зміст процесу формування стратегій управління персоналом підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 10(1). С. 37-39.
32. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. Молодий вчений. 2019. № 4(2). С. 471-475.
33. Гавкалова Н. Л. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. 2014. № 6. С. 125-129.
34. Гірняк К. М. Вплив мобінгу на формування системи управління персоналом. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія : Харчові технології. 2016. Т. 18, № 1(4). С. 167-174.
35. Гугул О. Я. Проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства. Економічний аналіз. 2014. Т. 15(3). С. 21-29.
36. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2018. Вип. 4. С. 231-238.
37. Довбня С. Б., Письменна О. О. Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом. Вісник Дніпропетровського університету. Серія : Економіка. 2015. Т. 23, вип. 9(3). С. 126-133.
38. Довбня С. Б., Письменна О. О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. № 4. С. 161-169.

39. Климчук А. О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 3(1). С. 59-62.
40. Козаченко Г. В., Лихолобов Е. А. Декомпозиційно-синтетичний підхід до розроблення технології управління персоналом у контексті формування бажаної організаційної поведінки. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. 2014. № 6. С. 156-163.
41. Куцик В. І. Кліпкова О. І., Амелін М. О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 58. С. 63-68.
42. Левицька І. В., Климчук А. О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 68-74.
43. Лелі Ю. Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2014. № 6. С. 57-60.
44. Ткаченко А. М., Сепета В. В. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2017. № 4-5. С. 68-72.
45. Устіловська А. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2019. № 4. С. 100-108.
46. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 105-109.
47. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 130-133.

48. Шубалий О. М. Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 332-337.
49. Шульгіна Т. С. Методологічні засади розробки механізму формування управлінського персоналу. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 198-208.
50. Тимохіна О. О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 4. С. 106-112.
51. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 86-90.
52. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 67-70.
53. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 234-237.
54. Баліцька О. П. Теоретичні підходи до типізації персоналу як однієї із основ кадрового менеджменту. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2013. № 4. С. 53-58.
55. Захарчин Г. М., Струтинська Л. Р., Андрусів С. В. Концептуальні підходи до менеджменту персоналу в умовах конкурентного середовища. Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.15. С. 184-190.
56. Іванова М. І., Варяниченко О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. Економіка та право. Серія : Економіка. 2016. № 2. С. 83-87.
57. Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». Теорія та практика державного управління. 2016. Вип. 2. С. 191- 198.
58. Гуцалюк О. М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. Соціально-трудова відносинами: теорія та практика. 2014. № 1. С. 272-277.

59. Бутенко І. А., Курносова А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Економічні інновації. 2015. Вип. 60(1). С. 66-74.
60. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11(2). С. 26-30.
61. Гончаренко О. В., Дідур К. М. Формування комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом аграрного підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 11-12. С. 60-68.
62. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. № 2. С. 60- 72.
63. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 3. С. 182-188.
64. Невмержицька С. М., Петрусенко О. О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3. С. 185-188.
65. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2015. Вип. 2(2). С. 115-120.
66. А. О. Особливості використання зарубіжних моделей мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 4(1). С. 57-60.
67. Кондратенко Н. О., Волкова М. В., Магомедова М. А. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. Бізнес Інформ. 2019. № 12. С. 414-420.



68. Лазненко О. В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 33-35.
69. Поплавська А. П. Гамаль О. Г. Психологічний аналіз методів нематеріального стимулювання персоналу. *Проблеми сучасної психології*. 2016. № 2. С. 97-103.
70. Потьомкіна О. В., Дорош В. Ю., Биховець Н. Г. Реалізація термінів «мотивація» та «стимулювання» у ефективній діяльності персоналу (теоретичний підхід). *Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 211-216.
71. Столбуненко Н. М., Іванчо В. А. Сучасні тенденції формування системи мотивації та стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Т. 18, вип. 3. С. 217-232

## ДОДАТОК А

Таблиця 1.

## Порівняння класичних методів управління персоналу

Назва методу	Характеристика
Системний аналіз	є методичним засобом системного підходу до вирішення проблем удосконалення управління персоналом; орієнтує на розкриття системи управління персоналом в цілому і складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень; на виявлення різноманітних типів зв'язків цих компонентів між собою та зовнішнім середовищем і зведення їх в єдину, цілісну картину
Метод декомпозиції	дозволяє розділити складні явища на більш прості; чим простіше елементи, тим повніше проникнення в глибину явища і визначення його сутності; система управління персоналом поділяється на підсистеми, підсистеми на функції, функції на процедури, процедури на операції; після розчленування необхідно відтворити систему управління персоналом як єдине ціле, тобто синтезувати
Метод послідовної підстановки	дозволяє вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактору, під дією якого вона склалася, виключаючи дії інших факторів; фактори ранжуються і відбираються найбільш суттєві
Метод порівнянь	дозволяє зіставити існуючу систему управління персоналом з подібною системою передової організації з нормативним станом або станом у минулому періоді; слід враховувати, що порівняння дає позитивний результат за умови порівнянності досліджуваних систем, їх однорідності
Динамічний метод	передбачає розташування даних у динамічному ряду і виключення із нього випадкових відхилень; у цьому ряді відображає стійкі тенденції; використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом
Метод структуризації цілей	передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації; аналіз цілей, розгортання їх у ієрархічну систему, встановлення відповідальності підрозділів за кінцеві результати роботи, визначення їх місця в системі виробництва і управління, усунення дублювання в їх роботі є важливими передумовами побудови раціональної системи управління персоналом; при структуризації повинні бути забезпечені повнота, порівнянність цілей різних рівнів управління персоналом
Експертно-аналітичний метод	удосконалення управління персоналом ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців з управління персоналом, управлінського персоналу підприємства до процесу вдосконалення; при використанні цього методу дуже важлива опрацювання форм систематизації, записи і ясного уявлення думок і висновків експертів; з його допомогою виявляються основні напрямки вдосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу і причини недоліків. Однак він не завжди має високу точність і об'єктивність у зв'язку з тим, що у експертів відсутні єдині критерії оцінок.
Балансовий метод	дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язування, де, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня і технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з дійсним фондом робочого часу їх виконання
Досвідчений метод	базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом і на досвіді інший, аналогічної, системи

Параметричний метод.	встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи і системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності
Нормативний метод	передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад і зміст функції з управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерій побудови структури апарату управління організації в цілому і системи управління персоналом (норма керованості, ступінь централізації функцій, кількість ступенів управління, число ланок, розміри підрозділів, порядок підпорядкованості та взаємозв'язку підрозділів), поділ і кооперацію праці керівників і спеціалістів управління персоналом організації
Метод функціонально-вартісного аналізу	дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання тієї або іншої функції управління персоналом, який вимагає найменших витрат і є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів; дозволяє виявити зайві або дублюючі функції управління, функції, які з тих чи інших причин не виконуються, визначити ступінь централізації і децентралізації функцій управління персоналом
Метод головних компонент	дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників; це дає можливість порівнювати не безліч показників однієї системи управління персоналом з безліччю показників іншої подібної системи, а тільки один (1-й, 2-й або 3-й компонент)
Блоковий метод	типові блокові рішення ув'язується разом з оригінальними організаційними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом; прискорює процес формування нової системи управління персоналом і підвищує ефективність функціонування системи з найменшими витратами
Метод творчих нарад	передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів і керівників; ефективність полягає в тому, що ідея, висловлена однією людиною, викликає у інших учасників наради нові ідеї, а ті в свою чергу породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає потік ідей; мета – виявити якомога більше варіантів шляхів вдосконалення системи управління персоналом
Метод колективного блокнота («банку» ідей)	дозволяє поєднувати незалежне вираження ідей кожним експертом з подальшою їх колективною оцінкою на нараді з пошуку шляхів вдосконалення системи управління персоналом
Метод контрольних питань	полягає в активізації творчого пошуку рішення задачі вдосконалення системи управління персоналом за допомогою заздалегідь підготовленого списку навідних питань; форма питань повинна бути такою, щоб у них була підказка про те, що і як слід зробити для вирішення завдання
Морфологічний аналіз	є засобом вивчення всіляких комбінацій варіантів організаційних рішень, пропонованих для здійснення окремих функцій управління персоналом; ідея полягає в тому, щоб складне завдання розбити на дрібні підзадачі, які легше вирішувати окремо; при цьому передбачається, що рішення складного завдання складається з рішень під задач; найбільш ефективні зміни системи управління персоналом досягаються в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі, що дозволяє поглянути на об'єкт удосконалювання з усіх боків, допомагає уникнути прорахунків
Метод аналогій.	полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом з подібними економіко-організаційними характеристиками по відношенню до даної системи; суть полягає в розробці типових рішень (наприклад, типовий оргструктури управління персоналом) і у визначенні меж та умов їх застосування

