

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації»

здобувача Кузнецової Дар'ї Дмитрівни



Науковий керівник: к.е.н., доц., Ліщинська Вікторія Валеріївна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Михайло Сагайдак



Київ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС – ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність стимулювання персоналу бізнес-організації.....	6
1.2. Характеристика системи управління стимулювання персоналу	16
1.3. Характеристика методів стимулювання персоналу бізнес-організації	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	29
2.1. Аналіз господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	29
2.2. Діагностика системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»	35
2.3. Розробка заходів з удосконалення стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» та їх реалізація	46
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління персоналом в сучасних умовах функціонування бізнес-організації є вирішальним фактором досягнення конкурентних переваг та забезпечення стабільного розвитку. Не виключенням є і банківські установи, які функціонують в умовах складної конкурентної боротьби. Важливість управління персоналом бізнес-організації полягає в тому, що проблема підвищення ефективності його діяльності за рахунок ефективного використання людського фактору є однією з найважливіших серед проблем, пов'язаних із удосконаленням механізму господарювання та підвищенням конкурентоспроможності як товарів та послуг, пропонованих організацією, так і компанії в цілому.

Система управління персоналом бізнес-організації охоплює широкий спектр стратегій, методів, моделей а інструментів, спрямованих на підвищення мотивації, задоволеності та результативності роботи працівників. Важливе місце в ній відводиться системі стимулювання персоналу, адже сьогодні без ефективної системи стимулювання праці персоналу, до підвищення його зусиль у виконанні покладених на нього завдань, практично неможливо забезпечити успішну та стабільну діяльність бізнес-організації, її постійний розвиток на ринку товарів та послуг. Сучасні банки, як і організації інших напрямків діяльності працюють наразі в складних умовах, умовах воєнного стану, коли на ринку праці бракує фахівців через масову міграцію за кордон, коли умови роботи персоналу надважкі (ракетні атаки), тому в даних умовах важливо ефективно вибудовувати систему стимулювання персоналу, що дозволить не лише зберегти кадрові ресурси, а й забезпечити безперебійне виконання операційних процесів в системі управління організацією.

Використання ефективних підходів до управління стимулюванням персоналу дає можливість менеджменту бізнес-організації за мотивувати фахівців, підвищити рівень залученості співробітників у роботу, що в свою чергу

сприяє досягненню стратегічних цілей бізнес-організації, досягненню візії та місії. Зважаючи на це, процес управління стимулюванням персоналу вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних факторів (особливо в умовах воєнного стану, коли операційні процеси відбуваються здебільшого під впливом негативних чинників), які впливають на мотивацію та результативність роботи фахівців, підрозділів та бізнес-організації в цілому. Ефективні інструменти стимулювання персоналу дозволяють кадровій службі (дирекції з управління персоналом в структурі системного банку) підтримувати високий рівень продуктивності праці та нормативних показників управління результатами роботи персоналу, керувати плинністю персоналу, підвищувати трудову активність працівників, та мотивувати їх до роботи саме в даній компанії, та, як наслідок сприяти розвитку бізнес-організації на ринку товарів та послуг, збільшувати чисті доходи та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

У розвиток теорії мотивації та стимулювання праці, розробку і удосконалення прикладних аспектів щодо управління стимулюванням та мотивацією значний вклад зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як В.В. Білик, М.Д. Ведерніков, В.Г. Воронкова, О.К. Єлісеєва, А.О. Климчук, А.М. Колот, М. Мескон, О.О. Письменна, О.А. Сікун, Г. М. Тарасюк та ін. Проте, незважаючи на велику кількість інформаційних джерел, недостатньо вивченим залишається питання управління стимулюванням персоналу банків, особливо в умовах кризових ситуацій (воєнні дії).

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

- охарактеризувати систему управління персоналом бізнес-організації;
- дослідити сутність та складові системи стимулювання персоналу;
- розглянути методичний інструментарій стимулювання роботи персоналу;
- охарактеризувати господарську діяльність АТ КБ «ПриватБанк»;
- розробити пропозиції щодо покращення стимулювання роботи персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

- обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;

Об'єктом дослідження є система управління персоналом бізнес-організації.

Предметом дослідження є процеси управління стимулюванням персоналу бізнес-організації.

Методи дослідження: логічний метод, метод узагальнення, монографічний метод, метод аналізу та синтезу використовувалися при розгляді теоретичних аспектів стимулювання персоналу, зокрема при оцінці сутності стимулювання персоналу, при дослідженні процесів розробки управління стимулювання персоналу бізнес-організації; метод дедукції та індукції, функціонально-структурний метод, порівняльний метод, статистичний метод, системний метод, графічний метод – використовувались при оцінці системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанку», зокрема при оцінці тенденцій розвитку банку - рейтинг банку у порівнянні із банками – конкурентами; метод моделювання використовувався при розробці заходів покращення стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Практичне значення результатів дослідження. Запропоновані заходи щодо покращення стимулювання роботи персоналу банку АТ КБ «ПриватБанк». Результати дослідження можуть бути використані під час вдосконалення систем управління персоналом банківськими установами та іншими бізнес-організаціями.

Інформаційна база дослідження. При написанні роботи були використані наукові статті, навчальні, навчально-методичні публікації вітчизняних та закордонних вчених за темою дослідження, аналітичні матеріали відкритого доступу з мережі Інтернет, відкриті дані АТ КБ «ПриватБанк» з офіційного сайту, а також результати власних досліджень автора.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 69 сторінок, 18 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел з кількістю 63 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС – ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність стимулювання персоналу бізнес-організації

Стимулювання персоналу є способом управління трудовою поведінкою працівника за допомогою цілеспрямованого впливу на поведінку персоналу, при застосуванні мотивів та чинників, які стимулюють його продуктивну та ефективну діяльність. Розуміння процесу стимулювання персоналу дасть змогу менеджменту розробити систему мотивації із дієвими та ефективними мотиваційними моделями та інструментами, яка відповідатиме інтересам та очікуванням працівників. Під стимулюванням праці розуміють вплив на трудову діяльність людини за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, який у собі містить спонукання зі сторони факторів зовнішнього середовища і структурні компоненти сформованої трудової ситуації. Тобто, з одного боку, стимулювання передбачає формування сприятливих умов для задоволення потреб персоналу, а з іншого, – забезпечення концепту трудової поведінки, що є необхідною умовою для успішного функціонування і розвитку бізнес-організації на ринку товарів та послуг [12, с. 92].

Процес стимулювання базується на компонентах та категоріях матеріальної або не матеріальної винагороди результатів роботи персоналу. Слід відмітити, що саме поняття «стимулювання» істотно відрізняється від дефініції «мотивації праці», оскільки стимулювання є одним із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивація.

Таким чином, стимулювання праці персоналу можна визначити як цілеспрямований вплив на поведінку працівників за допомогою впливу на умови його життєдіяльності, використовуючи мотиви, які рухають його діяльністю.

При цьому слід наголосити, що у сучасній науковій літературі однозначного трактування терміну «стимулювання праці» немає. Наприклад, С.В. Мочерний під стимулювання праці розуміє систему організаційно-економічних заходів, направлених на розвиток господарської діяльності підприємства і підвищення її ефективності за рахунок забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності [15]. Проте, тут автор веде мову лише про матеріальну сторону стимулювання. Більш загальним є трактування «стимулювання праці», надане О.О. Герасименко: система інструментів, спрямована на реалізацію заходів із підвищення показника продуктивності праці персоналу, покращення якості трудових ресурсів та забезпечення ефективного професійного зростання [10, с. 31]. На думку В.М. Петюха, стимулювання праці – це процес зовнішнього впливу на людину з метою її спонукання до конкретних дій, який направлений на усвідомлене спонукання в людини певних мотивів та цілеспрямованих дій [37, с. 293]. О.В. Лазненко дає досить лаконічне визначення стимулювання праці процес створення у працівника мотивів за допомогою використання певних стимулів [33, с. 34].

Відомий фахівець в сфері управління персоналом А.М. Колот вважає, що стимулювання праці є процесом спонукання робітника до певної поведінки за допомогою певних благ – стимулів [29]. Водночас, науковець акцентує увагу на матеріальній стороні мотивації персоналу, яка дозволяє працівнику реалізувати себе не тільки з професійної сторони, але і як особистість [28, с. 57].

Е.В. Сардак визначає стимулювання персоналу, як цілеспрямоване та усвідомлене спонукання працівника до праці за рахунок забезпечення стабільного впливу на його цілі, інтереси, потреби та бажання [51, с. 98]. І.Н. Пашенко під стимулюванням персоналу розуміє засіб забезпечення потреб працівників в залежності від результату їхньої колективної й індивідуальної праці через систему нормативних, законодавчих, економічних, організаційних, соціальних факторів та заходів [40, с.108]. О.О. Письменна розуміє дане поняття, як зовнішнє спонукання економічного суб'єкта до здійснення фінансово-господарської діяльності (незалежно від форм власності та напрямків діяльності) для досягнення

визначених цілей, підвищення інтересу до здійснення цієї діяльності та способів його ініціації [42, с. 69].

За Р.Л. Дафтом - це процес використання зовнішніх подразників, що сприяють підвищенню інтенсивності у діях працівника певних мотивів під час його трудової діяльності [58, с. 443]. О.П. Єлець вважає, що стимулювання персоналу це спонукання певного суб'єкта трудових процесів до діяльності задля досягнення певних цілей, існування інтересу до такої діяльності та способи його ініціації [16, с. 79]. На думку В.А. Бортник, стимулювання персоналу це сукупність вимог та належна їм система заохочень і покарань, за допомогою якої забезпечується цілеспрямований вплив на поведінку працівників (методи стимулювання можуть мати як позитивний, так і негативний напрямок (де преміювання за порушення правил роботи тощо) [3, с. 87]. Авторка І. Польшина трактує поняття «стимулювання праці», як процес стимулювання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення як індивідуальних (власних цілей та амбіцій), так і загальних цілей бізнес-організації [44, с. 151]. С.С. Занюк під стимулюванням персоналу розуміє процес використання різних стимулів для мотивування працівників, коли вони виконують роль важелів впливу та викликають дію відповідних мотивів [20, с. 37]. О.С. Літвінов досить широко трактує «стимулювання персоналу»: відносини стимулятора (той, хто стимулює до виконання посадових обов'язків – бізнес-організація) та стимульованого (той, хто стимулюється, або на кого направлено стимулювання – співробітник, який виконує поставлені задачі) з приводу забезпечення економічних інтересів обох для отримання обома додаткової економічної вигоди за рахунок здійснення стимулятором заходів, дій, витрачання фінансових ресурсів у належних формах, належними методами [35, с. 65].

Аналіз проведеного дослідження підходів різних науковців до трактування стимулювання праці свідчить, що існує досить багато різних визначень цього поняття, але більшість вчених трактують його, як процес управлінського впливу на працівників підприємства за допомогою використання сукупності певних стимулів. Крім того, слід запропонувати авторське визначення поняття

«стимулювання праці» – це система різнопланових заходів, яка спрямована на активізацію трудової поведінки працівників з метою підвищення ефективності та продуктивності їх праці, створення сприятливої атмосфери в колективі, коли працівники відчують себе цінними членами команди та мають можливість розвиватися та реалізовувати свій трудовий потенціал, коли співробітники залучаються в процеси управління бізнес-організацією та відчують свою значущість в загальній системі управління персоналом.

Отже, для впливу на трудову поведінку працівника застосовуються стимули. Стимул (від лат. Stimulus - загострена палиця, якою підганяли тварин) – це блага (предмети, цінності), що знаходяться в зовнішньому оточенні і здатні задовольнити потребу людини [19, с. 50]. В якості стимулів можуть виступати певні предмети, винагорода, підвищення по кар'єрній драбині (ротація, яка забезпечує професійний розвиток, включення співробітника до кадрового резерву тощо), участь у стратегічно важливих проектах для бізнес-організації, дії інших людей, обіцянки, можливості, запропоновані працівнику як компенсація за його якісно виконані задачі.

Для багатьох роботодавців заохочення для працівників допомагають зміцнити позитивну поведінку, стимулювати продуктивність працівників і надихати на високу продуктивність. Система стимулів праці заснована на нормативному рівні трудової діяльності, тобто участь працівника у системі трудових відносин передбачає, що він за певну винагороду повинен виконувати визначені обов'язки. Разом з цим, мета стимулювання праці полягає не лише в тому, щоб спонукати працівника працювати, але примусити його робити це ефективніше, ніж передбачається трудовими відносинами, мотивувати його до роботи в стратегічно важливому для організації напрямку.

Таким чином, ефективна система стимулювання праці має опиратися на результати трудової діяльності, зважаючи на те, що система стимулювання праці передбачає забезпечення комплексу заходів морального, матеріального, соціального напрямків, які сприяють активізації трудової діяльності персоналу у

виробничих та операційних процесах з метою задоволення різноманітних потреб, які розглядаються як нагорода за трудові зусилля.

Стимулювання передбачає застосування прямого або непрямого примусу до вчинення працівником потрібної дії. Прямий примус є найпримітивнішим, класичним стимулюванням, до якого відноситься використання чи загроза використання безпосереднього фізичного впливу на людину, а непрямий примус передбачає використання чи обіцянку використання різних матеріальних винагород за здійснення потрібної дії (позитивне стимулювання). До різновидів непрямого примусу відноситься загроза позбавлення працівника винагороди за раніше виконані дії (негативне стимулювання).

Добре спланована система стимулювання праці дозволяє суттєво підвищити результативність роботи персоналу різних категорій певної бізнес-організації, забезпечує збільшення обсягів реалізації продукції та надання послуг (у випадку аналізу банку), вдосконалює бізнес – процеси всіх типів (управління фінансовими ресурсами, управління продажами, управління обслуговуванням клієнтів тощо) без залучення значних матеріальних ресурсів. Коли фахівець із задоволенням та інтересом виконує свої посадові обов'язки, а в його цілі саморозвитку включені стратегічні цілі розвитку підприємства в цілому, то його коефіцієнт корисної дії підвищується в декілька разів [9].

Основними функціями стимулювання праці персоналу є: економічна, виховна (моральна), психологічна, соціальна (рис. 1.1).

На рис. 1.2. показане структурно значення системи стимулювання персоналу для різних суб'єктів трудових відносин.

Ефективна система стимулювання персоналу забезпечує адекватне співвідношення інтересів роботодавців та працівників (як матеріального, так і соціального значення), оскільки їхні інтереси нерозривно пов'язані та при ідеальному балансуванні сприяють підвищенню загальної результативності бізнесу.



Рисунок 1.1 - Функції стимулювання праці персоналу [25]

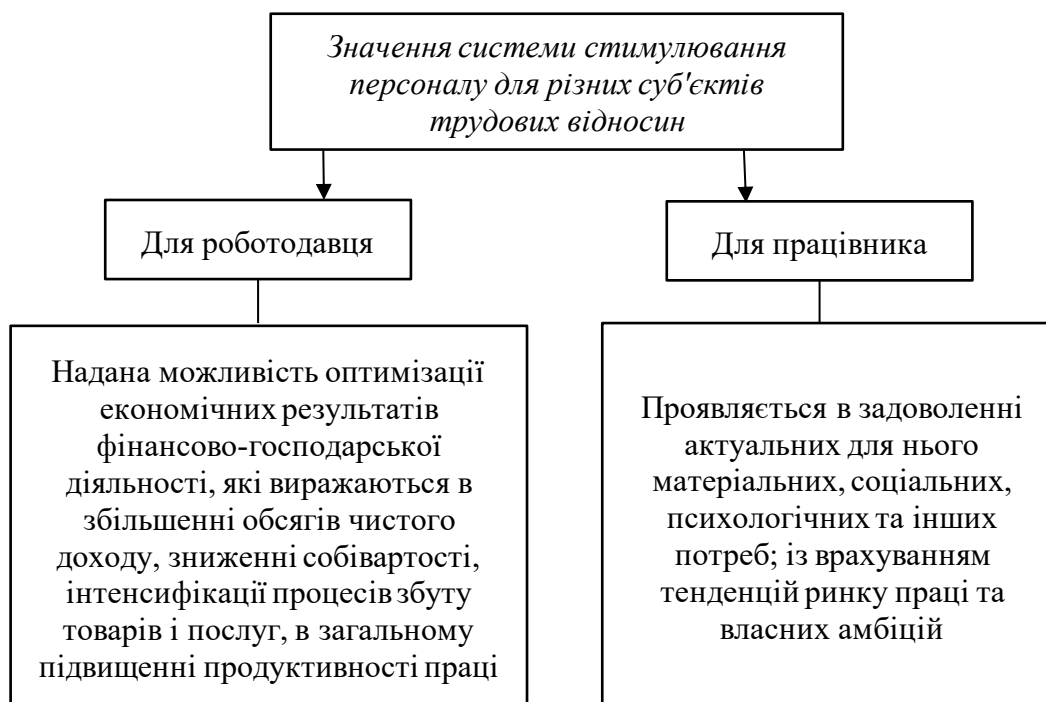


Рисунок 1.2 - Значення системи стимулювання персоналу для різних суб'єктів трудових відносин – роботодавець та співробітник [43]

Близьким до поняття стимулювання праці персоналу є мотивація персоналу до здійснення трудової діяльності, яка характеризує комплекс взаємопов'язаних заходів, моделей та інструментів, що стимулюють кожного співробітника або трудовий колектив бізнес-організації до досягнення індивідуальних (цілей співробітника) та загальних цілей бізнес - організації [5]. Сьогодні мотивація персоналу є одним з основних інструментів підвищення продуктивності праці, який пропонує безліч різноманітних можливостей та моделей для гармонізації взаємовідносин працівників та бізнес-організації.

Сьогодні в профільній літературі можна зустріти досить багато підходів до визначення поняття «мотивація». На рис. 1.3. узагальнені основні підходи до визначення поняття мотивації.

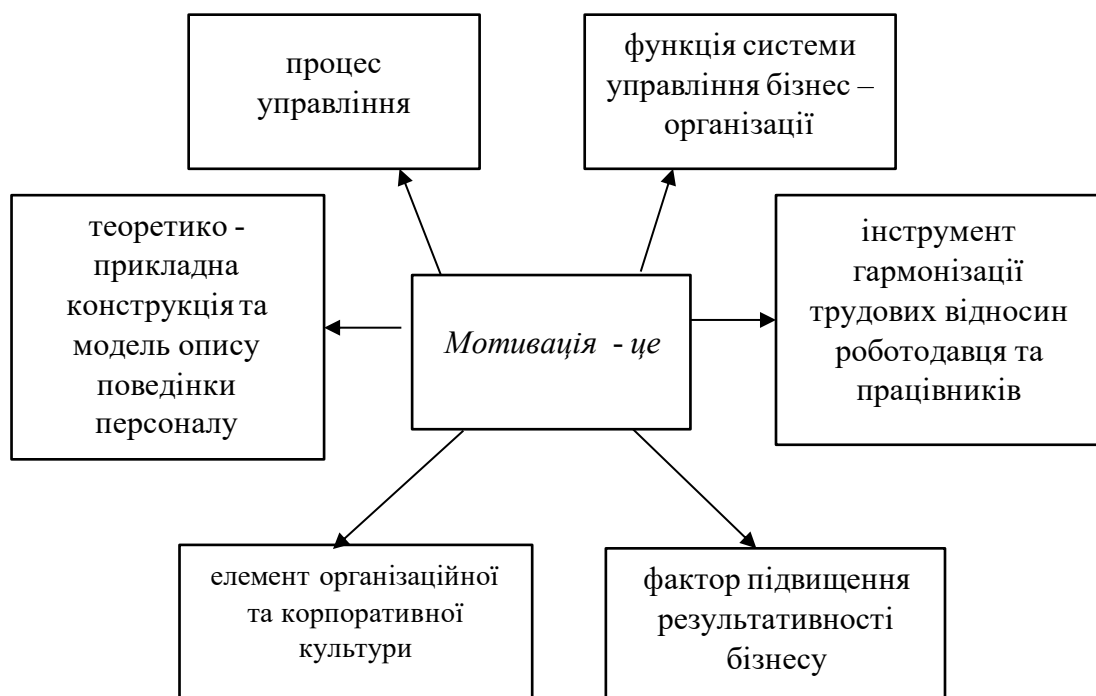


Рисунок 1.3 - Основні погляди на мотивацію праці [18]

Розглянемо визначення мотивації за цими підходами:

– *процес управління*: мотивація управляє поведінкою співробітників, визначає активність цієї поведінки, її спрямованість та напрямок, характер дій,

стійкість інтересів працівника до продовження реалізації цих дій в межах певної бізнес-організації;

– *функція менеджменту*: мотивація пов'язана безпосередньо із спонуканням персоналу до високої результативності в трудовій діяльності через створення мотивів. Мотивація – це свідомий вибір працівником певного типу поведінки, тому вона, як функція менеджменту, повинна безпосередньо бути націлена на підвищення трудової активності персоналу. Мотивація як функція менеджменту, на основі чіткого розуміння особливостей поведінки працівників, допомагає у розробці та удосконаленні шляхів максимізації показників ефективності діяльності [18, с. 115];

– *фактор підвищення ефективності*: мотивація є безумовним чинником ефективної реалізації прийнятого рішення та досягнення визначених завдань, що за допомогою дієвих важелів і стимулів дозволяє підвищити зацікавленість працівників продуктивно і якісно працювати, сприяти підвищенню конкурентоспроможності товарів та послуг і бізнес-організації в цілому;

– *механізм узгодження інтересів*: мотивація як елемент узгодження цілей об'єкта та суб'єкта управління, передбачає створення певних умов та бізнес-середовища, що регулюють трудові відносини, у рамках яких у працівника з'являється потреба самовіддано та натхненно працювати. Працюючи, людина реалізує свої цілі і задовольняє частину матеріальних, нематеріальних та соціальних потреб. Суб'єкт управління, у свою чергу, вміло використовуючи комплекс стимулів, може забезпечити узгодження цілей працівників та бізнес-організації в цілому, а також підвищення ефективності праці персоналу;

– *аналітична конструкція*: мотивація використовується для опису стратегій та моделей поведінки працівника в певній ситуації, як правило пов'язаній із його трудовою діяльністю у всіх її проявах, та для пояснення причин (внутрішніх і зовнішніх) змін цієї поведінки;

– *елемент організаційної та корпоративної культури*: мотивація є елементом організаційної культури бізнес-організації: усі потреби людини

соціалізовані, тобто всі вони регулюються через конкретний рівень культури суспільства і соціальних відносин [18, с. 115].

Таким чином, мотивація персоналу є процесом спонукання працівників до досягнення стратегічних цілей бізнес-організації. Основним механізмом мотивації є створення стійких причинно-наслідкових зв'язків між діями або бездіяльністю працівників і реакцією на них зі сторони керівників бізнес-організації. Ефективна система мотивації працівників є дуже важливою для реалізації кадрової політики, забезпечуючи основу для реалізації та використання багатьох процедур управління персоналом в цілому: внутрішніх переміщень по кар'єрній драбині, просування по службі, оплати праці, морального заохочення тощо.

На стратегічному рівні мотивація працівників до професійної діяльності виконує наступні завдання:

- підвищує ефективність діяльності бізнес-організації;
- допомагає працівникам самовдосконалюватися відповідно до їхніх потреб та заохочує їх прагнення до професійного зростання.

На тактичному рівні мотивація допомагає:

- підвищенню інтересу до роботи зі сторони персоналу;
- підвищенню рівня задоволеності роботою через вчасне визначення перешкод, слабких сторін та загроз і шляхів їх подолання;
- накопиченню професійного досвіду, його вдосконаленню та розробці конкретного плану дій;
- постановці реалістичних цілей щодо розвитку бізнес-організації та співробітника на найближче майбутнє.

Значення мотивації персоналу полягає в наступному:

- зростає продуктивність праці та якість трудових процесів, підвищується ефективність управління трудовим потенціалом;
- скорочуються непродуктивні витрати часу, зменшується кількість порушень трудової дисципліни;

- підвищується ініціативність, винахідливість, креативність при виконанні посадових обов'язків;

- підвищується рівень організаційної та корпоративної культури.

Існує досить багато можливих варіантів розвитку процесів та моделей мотивації персоналу, які є результатом використання різних мотивуючих чинників (визнання значущості працівника в діяльності бізнес-організації, кар'єрне зростання, оцінка досягнення, підвищення відповідальності і структури повноважень) та підтримуючих факторів (грошова винагорода (оплата праці, премії, соціальний пакет тощо), умови праці, безпека (особливо за умов воєнного стану), надійність роботодавця з точки зору вчасної та повної оплати праці). При відсутності обох груп факторів робота для працівника стає нецікавою, або ж взагалі неможливою, фахівець втрачає інтерес, а згодом може навіть звільнитись. Коли наявні лише підтримуючі фактори, то незадоволеність роботою мінімальна, а якщо присутні лише мотивуючі фактори, працівник задоволений роботою, але не в змозі виконувати її за браком професійних знань та відповідних психологічних характеристик. Лише гармонійне поєднання двох груп факторів забезпечує максимальне задоволення роботою зі сторони співробітника [59, с. 82].

Таким чином, під стимулюванням персоналу слід розуміти систему різнопланових заходів, спрямовану на активізацію трудової поведінки працівників з метою підвищення ефективності та продуктивності їх праці, створення сприятливої атмосфери в колективі, коли працівники відчують себе цінними членами команди та мають можливість розвиватися та реалізовувати свій трудовий потенціал. Для впливу на трудову поведінку працівника застосовуються стимули та мотиви, в якості яких можуть виступати певні предмети, винагорода (матеріальна та нематеріальна), підвищення по службі, участь у стратегічно важливих проектах для бізнес-організації, дії інших людей (повага та співпраця), можливості розвитку, запропоновані працівнику як компенсація за його якісно виконані трудові обов'язки. Під мотивацію розуміють систему процесів, важелів, дій, методів впливу на працівника або групу працівників задля досягнення мети бізнес-організацією. Створення ефективного механізму мотивації праці,

індивідуальний підхід до кожного працівника призведе до підвищення показника продуктивності праці та результативності бізнесу в цілому, як головної мети діяльності бізнес-організації. Проте на сучасному етапі формування системи мотивації персоналу необхідно розуміти, що досконало розроблений мотиваційний механізм є лише половиною успіху, він має бути успішно реалізований, що є можливим лише у випадку розуміння стратегії розвитку підприємства усіма його співробітниками.

1.2 Характеристика системи управління стимулювання персоналу

При формуванні системи стимулювання персоналу бізнес-організації необхідно використовувати певні види як матеріальних, так і моральних стимулів, які повинні базуватися на об'єктивних критеріях та категоріях оцінки результатів діяльності кожного працівника в структурі управління сучасною бізнес-організацією. Модель системи мотивації персоналу бізнес-організації показана на рис. 1.4.

Суб'єктом стимулювання праці персоналу бізнес-організації виступає окремий її працівник, група фахівців (структурний підрозділ, департамент, дирекція, відділ), трудовий колектив в цілому. *Об'єктом стимулювання* можуть бути:

– відповідність нормативам: порушення нормативних показників трудової діяльності, відповідність за досягнення цих показників, або їх перевищення (наприклад, виконання плану продажів);

– рівень професіоналізму персоналу: відповідність кваліфікаційного рівня (рівень освіти, кваліфікація, стаж роботи тощо) виконуваним задачам, підвищення рівня кваліфікації та рівня освіти (навчання як в межах бізнес-організації, так і з залученням сторонніх організацій);

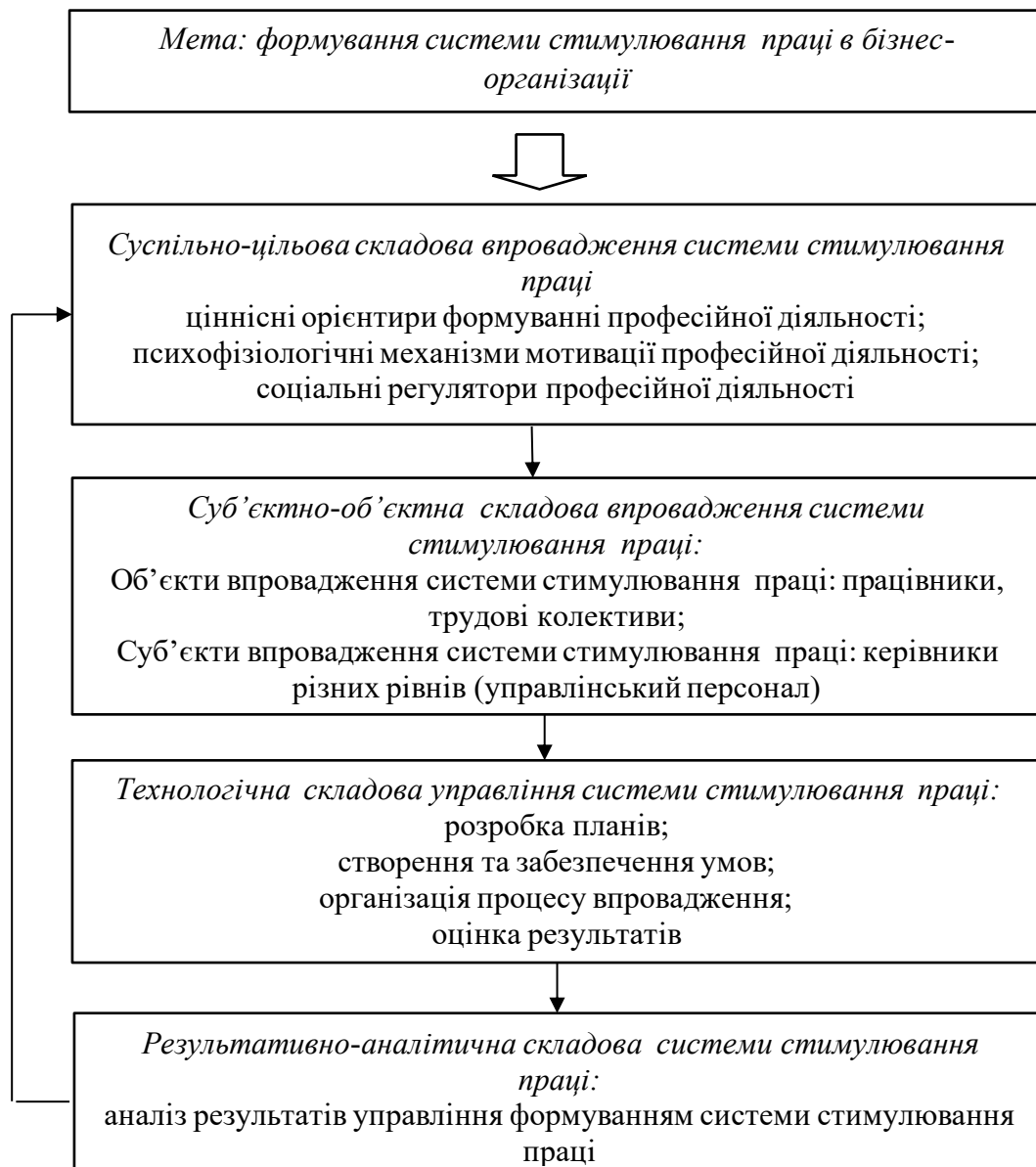


Рисунок 1.4 - Модель системи мотивації персоналу бізнес-організації [26]

–ступінь напруги при виконанні роботи: розумова (виконання складних розрахункових аналітичних задач), фізична, організаційна, емоційна (при роботі із клієнтами);

–ступінь відповідальності: середня, мінімальна, висока (залежно від займаної посади – керівник, менеджер);

–предмет відповідальності: обладнання, устаткування, будівлі, приміщення, якість продукції, адекватність технології, якість матеріалів, своєчасність технічного обслуговування, рівень витрат у виробництві, навчання працівників, безпека співробітників;

- економія: матеріалів, робочого часу, фінансових ресурсів;
- стаж роботи: випробувальний термін, 1, 2, 3 та більше років роботи в організації;
- соціальні виплати й пільги: оплата відпусток, святкових днів, лікарняних, декретних відпусток, безкоштовне харчування, медичне страхування, додаткове пенсійне забезпечення [26, с. 29].

При побудові ієрархії акцентів стимулювання персоналу бізнес-організації слід враховувати багато чинників:

- стадія життєвого циклу бізнес-організації,
- традиції, що склалися в бізнес – організації;
- корпоративна культура;
- стратегія діяльності бізнес-організації;
- характер кадрової політики.

Отже, система стимулювання персоналу бізнес-організації складається з набору певних стимулів, а оскільки норми, правила, регламенти встановлюються адміністрацією бізнес-організації, то відповідно системи стимулювання персоналу є керованими. Топ-менеджментом самостійно або із залученням трудового колективу встановлюються об'єкти стимулювання та формуються стимулюючі фактори, які повинні впливати та мотивувати працівників бізнес-організації на певні дії. Це і є свідомим управлінням діяльністю працівників.

Вимогою формування системи стимулювання персоналу бізнес-організації є її відповідність продуктивним силам та існуючим суспільним відносинам. Лише в такому випадку слід очікувати позитивного результату в роботі персоналу бізнес-організації. Вчасно помітити зміни в продуктивних силах та суспільних відносинах й розпочати відповідні зміни в системі стимулювання персоналу є однією з найважливіших умов її ефективного впливу на виробничий процес, економічні та соціальні показники діяльності бізнес-організації.

Система стимулювання персоналу бізнес-організації складається із надійних, активних стимулів, які позитивно впливають на певні дії співробітників, але й можуть виступати в якості антистимулів, які мають негативний вплив на

трудова діяльність працівників. Тому виникає необхідність постійного удосконалення системи стимулювання праці, оскільки функції управління в сфері стимулювання персоналу можуть виконуватися по-різному.

Процес розробки системи стимулювання персоналу бізнес-організації складається з декількох етапів (рис. 1.5). Цей процес має бути гнучким і адаптованим до змін в організаційному середовищі та змін в потребах персоналу бізнес-організації.

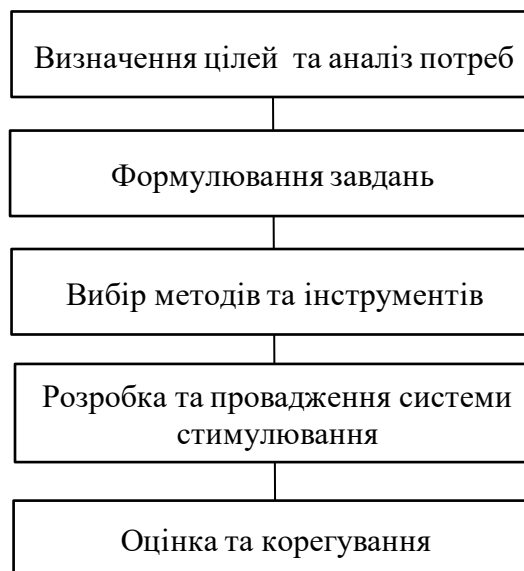


Рисунок 1.5 - Процес розробки системи стимулювання персоналу бізнес-організації [35]

На першому етапі формування системи стимулювання персоналу бізнес-організації потрібно визначити її цілі. Цілями системи стимулювання праці персоналу можуть бути підвищення результативності трудової діяльності, зростання рівня зацікавленості персоналу в отриманні кінцевих результатів (зростання прибутків підприємства за рахунок підвищення якості пропонованих послуг та товарів і підвищення ефективності трудової діяльності) [54, с. 218].

Аналіз потреб в структурованій системі стимулювання передбачає:

- визначення стратегічних цілей бізнес-організації та її завдань на ринку товарів та послуг;

- оцінка сучасного стану системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації;
- вивчення ринкових тенденцій і практик у сфері стимулювання персоналу (серед компаній – конкурентів, обмін досвідом).

На другому етапі необхідно визначити завдання системи управління стимулюванням персоналу. Такими завданнями можуть бути:

- визначення ключових показників ефективності, які будуть використовуватися для оцінки результатів роботи персоналу;
- розвиток організаційної культури бізнес-організації;
- забезпечення взаємозв'язку стратегії бізнес-організації і процедур стимулювання праці;
- розвиток орієнтації персоналу на досягнення високої ефективності трудової діяльності.

На третьому етапі системи управління стимулюванням персоналу необхідно обрати методи, моделі та інструменти мотивації персоналу. При цьому слід звернути увагу на наступне:

- аналіз різних методів стимулювання персоналу, таких як фінансові і нефінансові заходи, розвиток кар'єри, навчання;
- врахування індивідуальних потреб та очікувань працівників;
- вибір тих методів та інструментів, що найбільше відповідають інтересам працівників та організації.

При розробці системи стимулюванням персоналу бізнес-організації необхідно уважно підходити до вибору стимулів та мотивів. Загальними стимулами, що спонукають людину краще працювати, є: фінансові інструменти стимулювання та мотивації (заробітна плата (конкурентна на ринку), премії за результатами роботи, інші форми грошової винагороди), повага зі сторони колег та менеджменту бізнес-організації, вдячність за понаднормову роботу та задачі, виконані поза межами посадової інструкції (допомога іншому фахівцю, виконання задач за фахівця на лікарняному тощо), похвала за старання та гарні результати роботи, сприятливий психологічний клімат, гнучкий та зручний графік

роботи, тісна співпраця із колегами, довірчі та партнерські відносини, усвідомлення себе членом команди, творча реалізація та можливість внесення ідей та пропозицій і операційні процеси, почуття впевненості в повазі та важливості [13, с. 49].

Важливість вибору інструментів стимулювання полягає в тому, що вони також можуть підвищити продуктивність праці співробітників на більше ніж на 40% і можуть мотивувати до 70% працівників залишитися і далі працювати в організації. Бізнес-організації, які використовують систему дієвих стимулів, отримують щорічне підвищення фінансових результатів. Далі слідує сам *процес розробки системи стимулювання персоналу* та її впровадження. Він передбачає розроблення необхідних процедур та моделей для реалізації системи стимулювання персоналу; створення детального плану впровадження програми стимулювання персоналу, який включає розподіл відповідальності та необхідні ресурси для реалізації заходів; навчання керівників структурних підрозділів та менеджерів із метою забезпечення якісного та повноцінного виконання задач із стимулювання персоналу.

П'ятий, заключний етап передбачає оцінку та корегування системи, категорій, індикаторів та моделей стимулювання персоналу. Для цього необхідно налагодити зворотній зв'язок із персоналом стосовно нової системи стимулювання; проведення моніторингу і оцінки ефективності системи стимулювання персоналу; внесення необхідних змін для її вдосконалення. Для досягнення максимальної ефективності процесів розробки системи стимулюванням персоналу бізнес-організації важливо уважно аналізувати хід процесів на кожному етапі, за необхідності коригувати заходи.

1.3 Характеристика методів стимулювання персоналу бізнес-організації

Система стимулювання персоналу бізнес-організації має передбачати наявність показників, індикаторів та критеріїв, які дозволяють оцінити її ефективність. За допомогою цих показників виокремлюються слабкі і сильні сторони політики управління персоналом, її можливості та загрози, і розробляються відповідні рекомендації відносно удосконалення операційних процесів в системі управління персоналом. Методи стимулювання персоналу бізнес-організації можуть бути різноманітними, й залежати напряду від особливостей системи стимулювання, яка існує в бізнес-організації, її загальної системи управління та особливостей діяльності на ринку товарів та послуг. Одним з найбільш поширених підходів у класифікації методів стимулювання праці в бізнес-організації є поділ цих методів на матеріальні та нематеріальні (рис. 1.6).

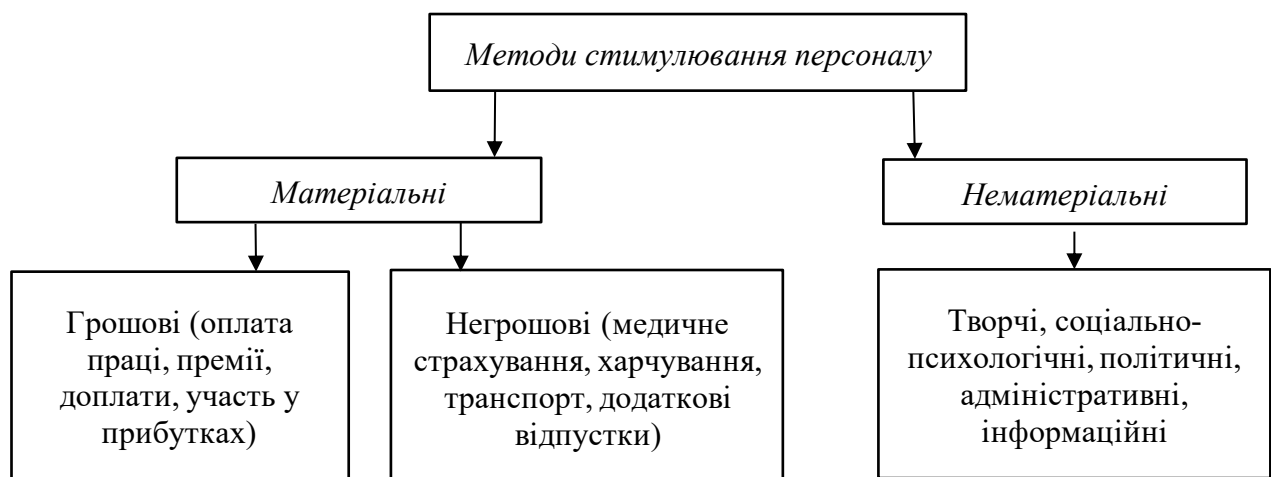


Рисунок 1.6 - Матеріальні та нематеріальні методи стимулювання персоналу [14]

Матеріальна мотивація персоналу бізнес-організації побудована на моделі забезпечення прагнення співробітників до досягнення певного рівня добробуту, його покращення, що обумовлює необхідність підвищення заробітної плати

(основної та додаткової), підвищення якості трудових процесів та трудового потенціалу, і покращення характеристик результативності праці. Нематеріальна мотивація персоналу направлена на підвищення рівня лояльності працівників до бізнес-організації (бізнес-організація – надійний роботодавець) паралельно із забезпеченням скорочення фінансових ресурсів на компенсацію працівникам їх витрат робочого часу.

У зміст нематеріального стимулювання персоналу бізнес-організації мають бути закладені концепції підвищення якості трудової діяльності, планування кар'єри, співучасті персоналу у розподілі прибутків, його інформованість про плани та важливі події в діяльності бізнес-організації. Ці складові нематеріального стимулювання праці забезпечують подолання відчуття напруженості у працівників, дезорганізації свідомості, зневіри, образи, гніву. Крім того, дотримання зобов'язань відносно виконання як матеріальних, так і нематеріальних методів стимулювання праці, сприяє підвищенню рівня впевненості у своїй роботі у працівників, полегшенню процесу самонавчання та самореалізації, збереженню в колективі дружніх та довірчих взаємовідносин.

Водночас, при визначенні найбільш ефективних методів стимулювання персоналу, увагу слід звертати на психологічний аспект. Адже, в залежності від стажу роботи, рівня кваліфікації, віку, статі, рівня освіти й інших факторів, між працівниками можуть існувати розбіжності щодо їх відношення до тих форм стимулювання, які використовуються в бізнес-організації [14, с. 63]. Адекватна реакція працівників на зміни в оцінці їх праці починається тільки після власного визначення цих змін як суттєвих. Також, дієвість матеріального стимулювання праці буде спостерігатися тільки при певному його значенні та до певної межі, за якою починають переважати заходи нематеріального стимулювання. Зважаючи на це, досить ефективним є поєднання різних заходів матеріального та нематеріального стимулювання, пільг, надання соціального пакету, забезпечення потреби працівника у спілкуванні, самореалізації, зосередженні більшої уваги на конкретному працівнику.

Сьогодні бізнес-організації повинні звертати особливу увагу на ті фактори (нематеріальні винагороди і моральні заохочення), що впливають на активізацію трудової діяльності працівників, оскільки від цього залежить результат роботи колективу. Це стосується використання таких методів нематеріального стимулювання, які сприяють високій результативності їхньої роботи (рис. 1.7.).

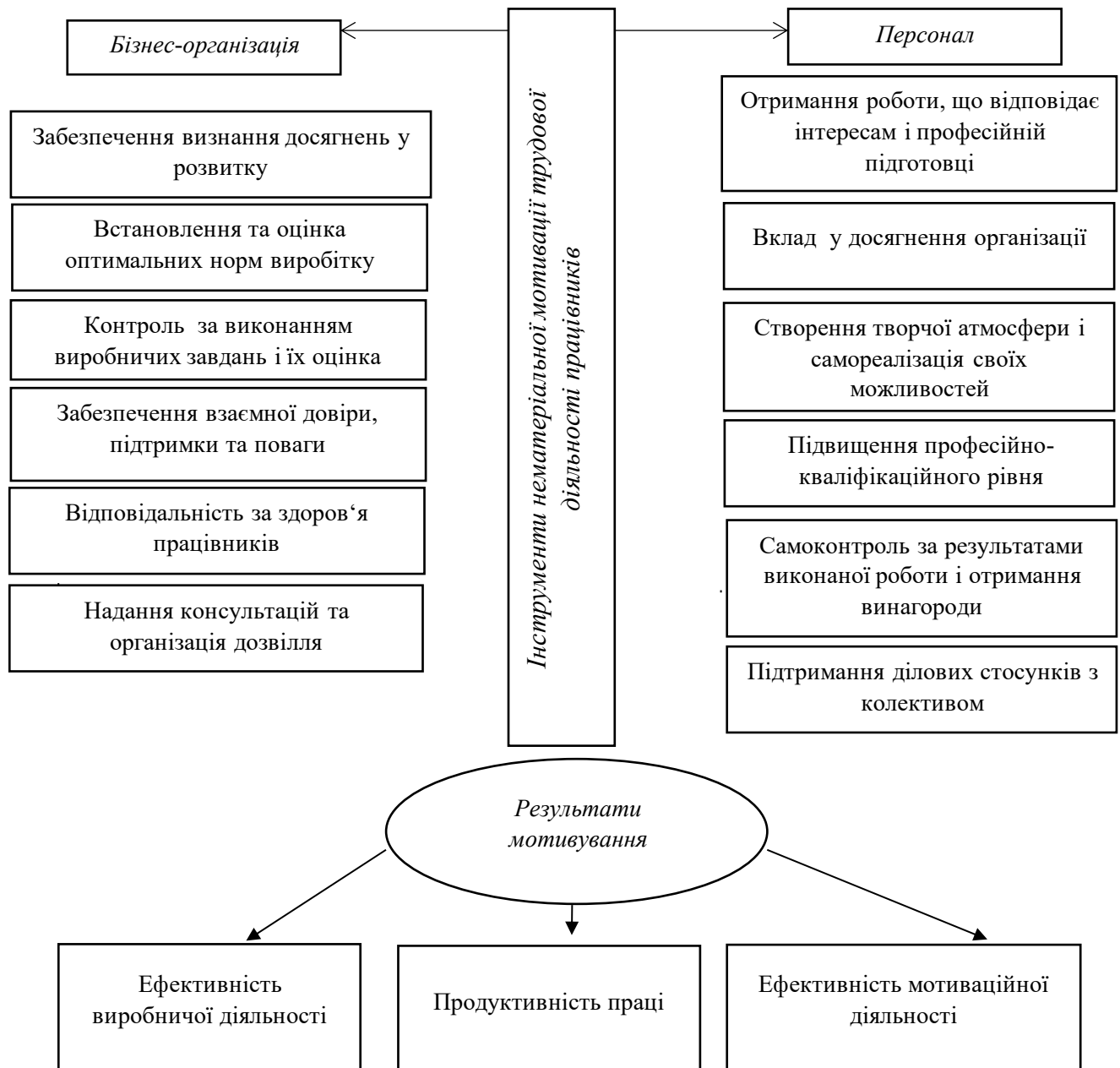


Рисунок 1.7 - Основні складові нематеріальної мотивації персоналу бізнес-організації і трудової діяльності працівників [32]

До одних із найефективніших методів нематеріальної мотивації слід віднести стимулювання досягнення працівником особистих цілей професійного розвитку. Тут в основу мотиваційних інструментів слід покласти прагнення керівництва спрямувати цілі капіталізації бізнес-організації паралельно з цілями особистого зростання кожного працівника. Цим самим можна досягнути досить потужного мотиваційного ефекту, оскільки конкретизація цілей працівника приводить до підвищення ефективності трудових процесів, а ускладнення цілей тільки підсилює цей зв'язок.

Кадровій службі при розробці системи персоніфікованої мотивації праці, потрібно чітко визначити перелік та критерії настання для працівника певних позитивних або негативних наслідків. Подібна персоніфікована мотивація є досить складною у повсякденному використанні, оскільки кожен працівник зазвичай по-різному, залежно від ситуації сприймає можливість настання певних наслідків. Тобто, що для одного працівника є покаранням, для іншого може сприйматися як винагорода, тому стимулювання досягнення працівником особистих цілей професійного розвитку потребує чіткого усвідомлення менеджером соціально-психологічних особливостей кожного працівника [32, с. 270].

Сьогодні популярності набули *нові підходи* до мотивації персоналу:

- надання персоналу додаткового вільного часу, що реалізується зміною тривалості основної відпустки і різних додаткових відпусток, їх розбиття на окремі частини, скорочення робочого періоду, надання можливості співробітнику працювати неповний робочий день, неповний робочий тиждень;
- перерозподіл робочого часу, що реалізується шляхом наданням можливості співробітнику самому визначати початок та закінчення робочого дня, проте при умові додержання місячної чи тижневої норми робочого часу, обов'язкового виконання усіх визначених трудових норм [21, с. 140].

Зарубіжні бізнес-організації використовують такі методи мотивації персоналу, які базуються на залученні персоналу до управління організацією:

- участь персоналу в управлінні трудовими процесами та якістю продукції або послуг на рівні структурного підрозділу;
- створення комітетів працівників, менеджерів;
- впровадження систем участі персоналу в прибутках бізнес-організації;
- участь представників найманої праці в роботі рад директорів бізнес-організацій.

Наприклад, практично 1/4 американських компаній, де кількість персоналу перевищує 500 осіб, створюють у своїй структурі ради чи спільні комітети працівників та адміністрації. Ці структури зайняті вирішенням переважно виробничих питань, а також виконують інформаційні та консультаційні функції. Участь працівників в управлінні в масштабі компаній в США здійснюється шляхом делегування їхніх представників у вищі органи управління.

Зростає популярність такої форми залучення персоналу до управління діяльністю бізнес-організації як організація «гуртків якості», які є організаційною формою спільного пошуку рішень проблем виробництва безпосередніми виконавцями. У ці «гуртки якості» як правило, входять 6-8 працівників виробничої дільниці. Засідання «гуртків якості» проводяться як в робочий, так і в позаробочий час. Спільний аналіз стану справ фахівцями та менеджерами є досить важливим шляхом пошуку резервів підвищення якості продукції, раціоналізації праці, зниження виробничих витрат [21, с. 141]. Тобто «гуртки якості» є неофіційною системою управління виробничими процесами, що існує паралельно із традиційною ієрархічною системою. З метою активізації діяльності «гуртків якості» підприємства використовують широке коло стимулів: надбавки за підвищення кваліфікації, доплату за роботу в позаробочі години, безкоштовні обіди тощо.

Дієвим чинником мотивації праці персоналу є планування кар'єри, оскільки допомагає працівнику разом з службою персоналу визначити особисті і професійні цілі, розробити стратегію для їх досягнення і визначити кроки, необхідні для успішного професійного розвитку.

Досить новим інструментом мотивації є система грейдів. Розробка системи грейдів є досить складним процесом. Під час її реалізації оцінюють кожну посаду за кількома параметрами, причому, окрім професійних якостей, такими параметрами можуть бути унікальність знань, навичок, досвіду, результативність діяльності, рівень відповідальності, лояльність, наявність лідерських якостей, цінність роботи. Далі кожному параметру привласнюється своя шкала, на основі якої оцінюються усі посади в бізнес-організації, шляхом набору певної кількості балів. Об'єднанням декількох посад у групи, на основі набраних балів, створюється єдина лінійна шкала оцінки результатів роботи персоналу, яка дає можливість порівнювати посади різних структурних підрозділів. Цей етап є одним із найважливіших та найскладніших в процесі створення грейдів, оскільки на ньому проводиться комплексний аналіз, який потребує врахування суттєвої кількості різних взаємопов'язаних факторів. Це дозволяє забезпечити ранжування усіх посад за ступенем важливості для бізнес-організації, тобто формується певна структура сегментації персоналу [31, с. 415].

Процес такого ранжування посад включає:

- створення чіткої і прозорої системи посадових розрядів;
- розробка структури оплати праці на основі використання диференційованого підходу в залежності від компетенції, посадового і професійно-кваліфікаційного рівня фахівця;
- розробка стандартних посадових вимог й інструкцій для оцінки і професійного розвитку персоналу;
- розробка планів кар'єрного зростання.

Важливим елементом грейдингу є розподіл обсягу основної і додаткової заробітної плати:

- до фіксованої частини заробітної плати (окладу) включається диференційований підхід до оплати праці в залежності від виконуваних функцій і компетенцій співробітника;

–змінна частина заробітної плати (доплати, премії, бонуси) стимулює колективну й індивідуальну результативність роботи працівника в залежності від поставлених цілей;

–соціальний пакет використовується для формування у працівника відчуття лояльності до бізнес-організації, підтримки окремих категорій персоналу.

Таким чином, мотивація є процесом управлінської діяльності, що спрямований на стимулювання працівників підприємства на досягнення поставлених особистих цілей та цілей організації. Інструментами мотиваційного механізму є матеріальне (за допомогою заробітної плати) та нематеріальне стимулювання (перспектива кар'єри, участі у власності, прибутках). Система мотивації персоналу на підприємстві може базуватися на різних методах, вибір яких залежить від загальної системи управління на підприємстві. Використання ефективних методів стимулювання праці персоналу не тільки мотивує його, але й чинять опосередкований вплив на результативність діяльності бізнес-організації в цілому. Система стимулювання персоналу бізнес-організації має передбачати наявність показників, індикаторів та критеріїв, які дозволяють оцінити її ефективність. За допомогою цих показників виокремлюються слабкі і сильні сторони політики управління персоналом, її можливості та загрози, і розробляються відповідні рекомендації відносно удосконалення операційних процесів в системі управління персоналом. Методи стимулювання персоналу бізнес-організації можуть бути різноманітними, й залежати напряму від особливостей системи стимулювання, яка існує в бізнес-організації, її загальної системи управління та особливостей діяльності на ринку товарів та послуг.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Аналіз господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «Приватбанк» є універсальним за типом пропонованих послуг банком. АТ КБ «Приватбанк» спеціалізується на наданні послуг, пропонованих в роздрібному сегменті для клієнта, який належить до даної цільової аудиторії (фізичні особи, які користуються послугами банку). При цьому банком також активно просуваються банківські послуги для підприємств секторів малого і середнього бізнесу (банківське обслуговування поточних рахунків, кредити та депозити тощо) та паралельно здійснюється банківська діяльність в корпоративному секторі для великих корпорацій. Короткий опис основних видів діяльності АТ КБ «Приватбанк» за основними групами клієнтів приведений в таблиці 2.1 [63].

Таблиця 2.1 - Опис основних видів діяльності АТ КБ «Приватбанк» за основними групами клієнтів

Група клієнтів	Портрет споживача банківських послуг	Основні види послуг
Роздрібний сегмент	Фізичні особи	Банківське обслуговування поточних рахунків, кредитні та депозитні угоди, споживче кредитування, оплата комунальних послуг, послуги «Скарбничка» тощо
Сектор малого і середнього бізнесу	Підприємства секторів малого і середнього бізнесу	Банківське обслуговування поточних рахунків, кредитні та депозитні угоди, зарплатні проекти
Корпоративний сектор	Великі корпорації, підприємства великого бізнесу	Банківське обслуговування поточних рахунків, кредитні та депозитні угоди, зарплатні проекти, лізингові угоди, державне кредитування (придбання сільськогосподарської техніки тощо)

Джерело: сформовано автором за даними [63]

Діяльність АТ КБ «Приватбанк» здійснює відповідно до нормативно-правової бази із питань управління діяльністю комерційних банків та відповідно до вимог ліцензії НБУ, яка була видана в березні 1992 року.

Проаналізуємо фінансові результати АТ «Приватбанк» за 2020-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Доходи та витрати АТ «Приватбанк» у 2020-2022 рр., млн. грн.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Процентні доходи	33563	35854	43686	2291	106,8	7832	121,8
Процентні витрат	11961	6537	3769	-5424	54,7	-2768	57,7
Чистий процентний дохід	21602	29317	39918	7715	135,7	10601	136,2
Чисті процентні доходи - вирахування резерву на знецінення кредитів	19831	28461	24522	8630	143,5	-3939	86,2
Доходи за виплатами та комісійними	27649	35057	32945	7408	126,8	-2112	94,0
Витрати за виплатами та комісійними	8888	11840	12505	2952	133,2	665	105,6
Адміністративні та інші операційні витрати	18006	11148	20560	-6858	61,9	9412	184,4
Інші доходи	1090	1286	2815	196	118,0	1529	218,9
Прибуток до оподаткування	24296	35067	34672	10771	144,3	-395	98,9
Сплата податку на прибуток	6	17	4474	11	283,3	4457	+100
Чистий прибуток	24302	35050	30198	10748	144,2	-4852	86,2

Джерело: сформовано автором за даними [63]

Аналізуючи дані таблиці 2.2. можна зазначити, що у 2021 році АТ «Приватбанк» отриманий прибуток розміром 35050 млн. грн., що на 10748 млн. грн., або на 44,2% більше ніж у 2020 році. В 2022 році прибуток АТ «Приватбанк» зменшився на 4852 млн. грн. і склав 30198 млн. грн.

В таблиці 2.3 приведемо основні показники діяльності АТ КБ ПриватБанк за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3 - Основні показники діяльності банку АТ КБ ПриватБанк у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення 2022-2020 рр.
Капітал 1-го рівня, млн. грн.	54117	69418	71568	17451
Капітал 2-го рівня (не більше 100% від капіталу 1-го рівня) , млн. грн.	-2278	-4121	-15198	-12920
Всього капіталу, млн. грн.	51839	65297	56370	4531
Банківський портфель, млн. грн.	280562	305891	319027	38465
Торговий портфель, млн. грн.	32718	23686	26037	-6681
Активи, зважені з урахуванням ризику, млн. грн.	313280	329577	345064	31784
Норматив капіталу 1-го рівня	17,27%	21,06%	20,74%	3,47%
Норматив мінімального розміру власного капіталу (Н1)	16,55%	19,81%	16,34%	-0,21%
Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2)	28,09%	18,33%	23,78%	-4,31%
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одну особу (Н3)	14,06%	9,17%	11,90%	-2,16%

Джерело: сформовано автором за даними [63]

За підсумками діяльності за 2021 рік АТ КБ ПриватБанк мав достатній рівень капіталу з урахуванням підвищених вимог до нормативів зі сторони Національного банку України, які вступили в дію в 2021 році: 50% покриття операційних ризиків, 100% покриття ризиків для валютних державних облігацій тощо. За результатами діяльності за 2022 рік КБ ПриватБанк мав достатній рівень капіталу з урахуванням вимог до нормативів зі сторони Національного банку України. Розмір регулятивного капіталу на кінець 2022 року становив 54,5 млрд. грн., а коефіцієнт адекватності регулятивного капіталу АТ КБ ПриватБанк за 2022 рік склав 23,78% (при нормі в >10%). Всі фактичні показники ліквідності АТ КБ ПриватБанк значно перевищують нормативно встановлені Національним банком України значення.

Сьогодні АТ КБ «Приватбанк» - один з найбільших українських банків в Україні, займає лідируючу позицію в секторі роздрібного банківського ринку України, що підтверджують дані, приведені в таблиці 2.4 та на рис.2.1.

Таблиця 2.4 - ТОП-5 банків України за розміром депозитів та кредитів фізичних осіб у 2023 р.

Назва банку	Депозити фізичних осіб, млрд. грн.	Депозити фізичних осіб в іноземній валюті	Назва банку	Кредити фізичні особи, млрд. грн.
ПРИВАТБАНК	290,03	71,29	ПРИВАТБАНК	73,59
ОЩАДБАНК	128,80	37,34	СЕНС-БАНК	34,03
РАЙФФАЙЗЕН БАНК	53,72	16,61	УНІВЕРСАЛ БАНК	25,32
СЕНС-БАНК	46,26	21,95	ПУМБ	22,26
УНІВЕРСАЛ БАНК	44,66	14,14	ОЩАДБАНК	17,74

Джерело: сформовано автором за даними [61]

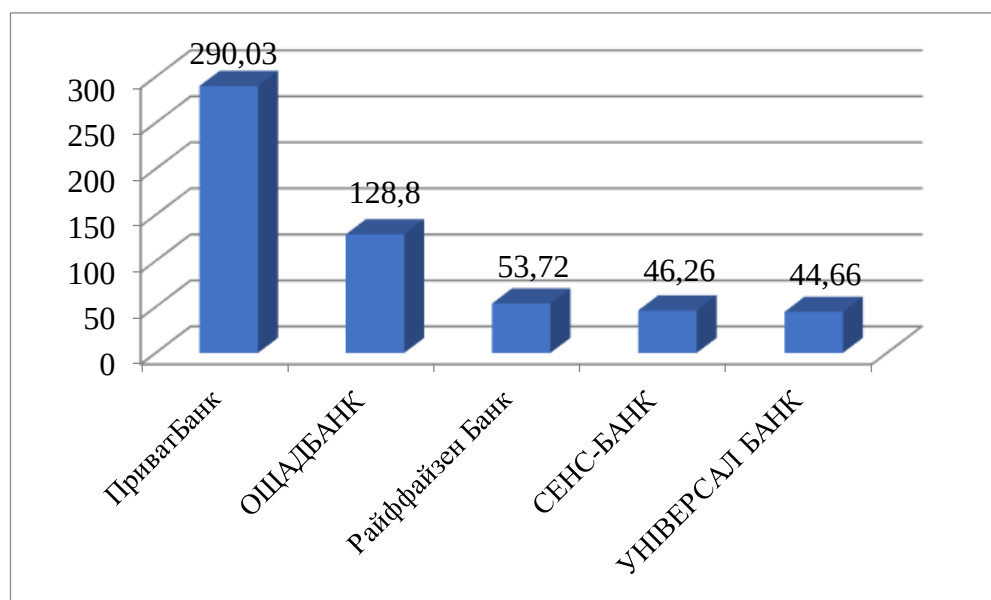


Рисунок 2.1 - ТОП-5 банків України за розміром депозитів фізичних осіб у 2023 р., млрд. грн.

Джерело: побудовано автором за даними [61]

Як демонструють дані таблиці 2.4 за 2023 рік АТ КБ «Приватбанк» було оформлено депозитних угод із фізичними особами на загальну суму 290,03 млрд. грн., при цьому вартість кредитних угод склала 73,59 млрд. грн. Отже, депозитні вкладення майже в 4 рази перевищують вартість виданих фізичним особами кредитів. За виданими депозитами другу позицію в рейтингу займає АТ «Ощадбанк», при цьому вартість депозитних угод більш ніж в 2 рази перевищує вартість угод аналізованого банку. В рейтингу оформлених кредитних угод другу

позицію займає АТ «Сенс-Банк», при цьому вартість угод в 2 рази нижча за кредитний портфель АТ КБ «Приватбанк». Все це доводить виключну лідерську позицію аналізованого банку в згаданих вище рейтингах.

АТ КБ «Приватбанк» насамперед орієнтується на надання послуг із здійснення платіжних операцій для населення та юридичних осіб (великий, малий та середній бізнес) усіх форм власності та напрямків діяльності. Банк включений до складу п'ятнадцяти системних банків України та має найбільший розмір капіталу та чистих активів.

Що стосується рейтингу АТ КБ «Приватбанк» за послугами, пропонованими юридичним особам, то банк займає наступні позиції за результатами діяльності в 2023 році (табл.2.5).

Таблиця 2.5 - ТОП-5 банків України за розміром депозитів та кредитів юридичних осіб у 2023 р.

Назва банку	Депозити юридичні особи, млрд. грн.	Назва банку	Кредити юридичні особи, млрд. грн.
УКРГАЗБАНК	108,31	ПРИВАТБАНК	184,01
ПРИВАТБАНК	70,44	УКРЕКСІМБАНК	109,15
УКРЕСІМБАНК	60,99	ОЩАДБАНК	95,48
ОЩАДБАНК	58,57	УКРГАЗБАНК	52,96
УКРСИББАНК	33,93	ПУМБ	38,09

Джерело: сформовано автором за даними [61]

Як демонструють дані таблиці 2.5 за 2023 рік АТ КБ «Приватбанк» було оформлено депозитних угод із юридичними особами на загальну суму 70,44 млрд. грн. (друга позиція в ТОП – 5 за даними показниками), при цьому вартість кредитних угод склала 184,01 млрд. грн. Отже, вартість кредитних угод майже в 3 рази перевищує вартість розміщених депозитів. Таким чином, можна стверджувати, що основний напрямок роботи із юридичними особами – це кредитування. За виданими депозитами першу позицію в рейтингу займає АТ «УКРГАЗБАНК», при цьому вартість депозитних угод становить 108,31 млрд. грн, що перевищує вартість кредитного портфеля АТ КБ «Приватбанк» в 1,5 разів. В рейтингу оформлених кредитних угод АТ КБ «Приватбанк» займає першу позицію із 184,01 млрд. грн, друга позиція – АТ «Укрексімбанк» із кредитним

портфелем загальною вартістю 109,15 млрд. грн. (майже в 2 рази нижча за аналізований банк). Все це доводить виключну лідерську позицію аналізованого банку в рейтингу оформлених кредитів юридичним особам.

Також АТ КБ «Приватбанк» займає першу позицію в рейтингу банків за величиною активів (табл.2.6). Вартість активів АТ КБ «Приватбанк» станом на 31.12.2023 року склала 572,44 млрд. грн., що більше ніж в 2 рази перевищує вартість активів АТ «Ощадбанк» (друга позиція в рейтингу).

Таблиця 2.6 - ТОП-5 банків України за вартістю активів у 2023 р.

Назва банку	Активи, млрд. грн.
ПРИВАТБАНК	572,44
ОЩАДБАНК	271,91
УКРЕСІМБАНК	237,28
УКРГАЗБАНК	167,75
РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	108,51

Джерело: сформовано автором за даними [61]

Мережа АТ КБ «Приватбанк» станом на 31.12.2023 р. налічувала 8 філій та 1000 функціонуючих відділень по країні та одну філію, що здійснює свою діяльність за межами України - на Кіпрі. Через активні бойові дії в певних регіонах країни за 2022-2023 рр. мережа відділень банку скоротилася на 12 філій та 275 функціонуючих відділень [63].

АТ КБ «Приватбанк» є найбільшим банком України, що має амбітні стратегічні цілі, які активно впроваджує на ринку банківських послуг. В період повномасштабної війни, розв'язаної країною – агресором РФ на ринку України, АТ КБ «Приватбанк» виконує роль стабільного та надійного партнера для фінансових справ українців; свої кошти та ділові справи довіряють понад 19 мільйонів активних клієнтів, серед яких фізичні та юридичні особи (різних форм власності та сегментів бізнесу). АТ КБ «Приватбанк» орієнтується виключно на потреби клієнтів. Банк веде активну політику в напрямку покращення банківських продуктів та сервісів, що дозволяє задовольняти найвимогливіші потреби клієнтів [63].

Досягати поставлених цілей АТ КБ «Приватбанк» дозволяє персонал, який

чітко розуміє стратегічні цілі та пріоритети банку, та робить все можливе для досягнення цих цілей та займання лідируючих позицій на ринку банківських послуг. Важливу роль при цьому відіграє модель управління персоналом та інструменти стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Дані аспекти розглянемо в наступному параграфі.

2.2 Діагностика системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Станом на початок 2024 р. в банку працює понад 18,7 тис. осіб (рис.2.2), з них у Головному офісі працює 10,6 тис. осіб, у відділеннях – 8,1 тис. співробітників. На рис.2.3 приведена структура персоналу за віком, статтю та стажу роботи.

Як доводять дані на рис.2.3 найбільшу частку в структурі персоналу за категорією віку складає персонал віком 26-35 років – 35,8%, на персонал вікової категорії «до 20 років» припадає 1,02%; більше всього в банку працює жінок – 64,2%; а 36,76% персоналу має стаж роботи понад 10 років. Аналіз структури персоналу демонструє, що в банку працює висококваліфікований персонал із великим досвідом роботи.

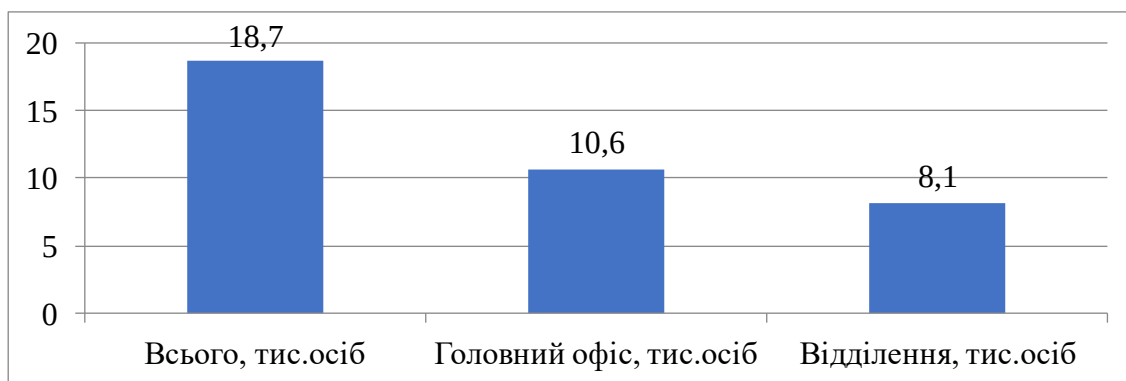
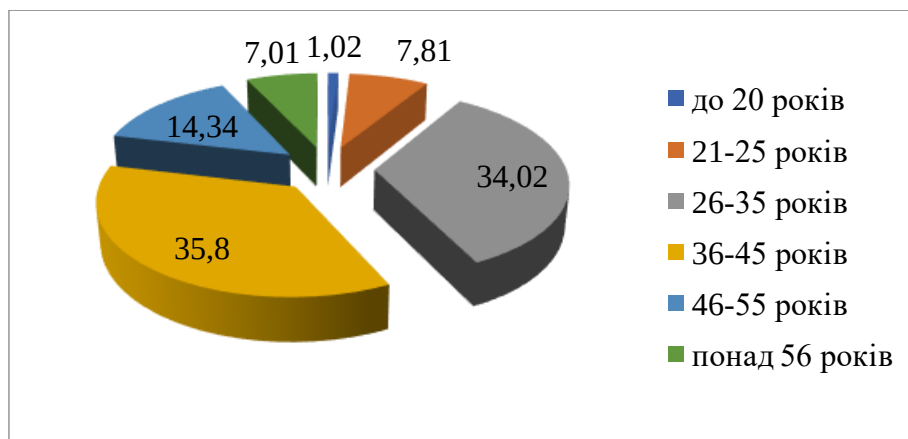
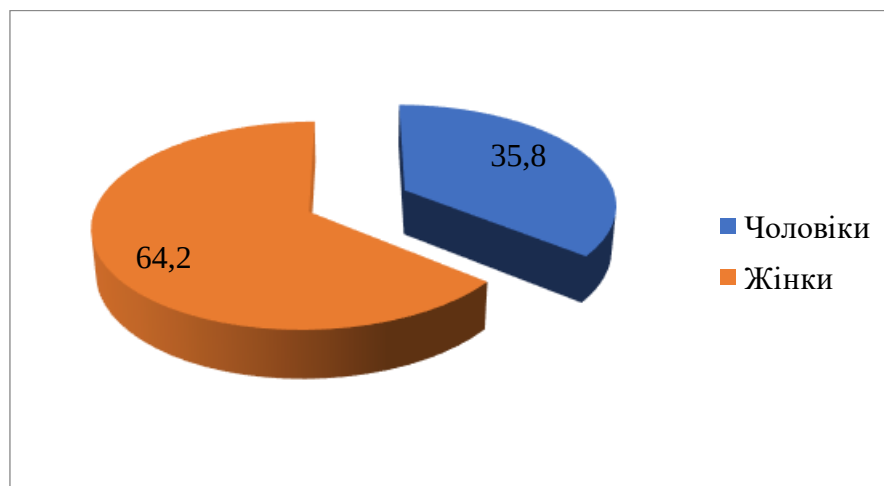


Рисунок 2.2 - Кількість персоналу АТ КБ «Приватбанк» на 01.01.2024 р., тис. осіб

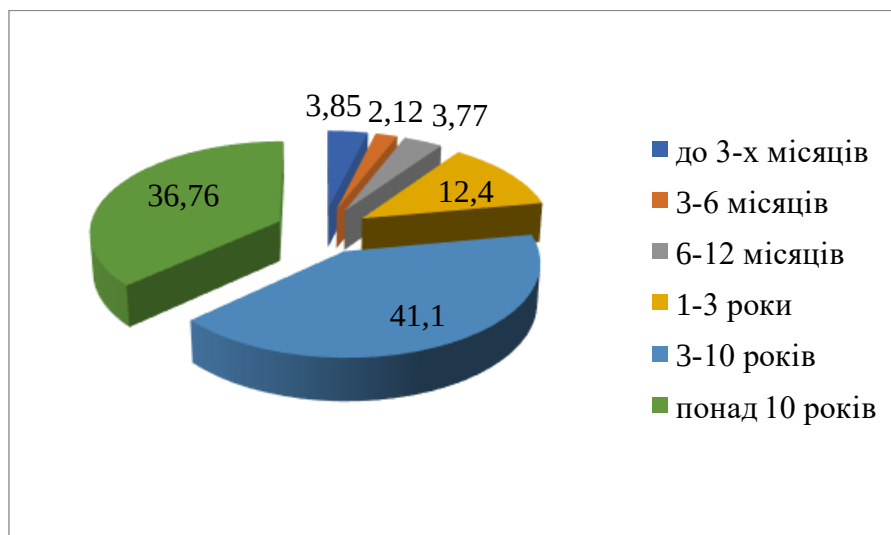
Джерело: побудовано автором за даними [63]



а) вікова структура персоналу, %



б) гендерна структура персоналу, %



в) структура персоналу за досвідом роботи, %

Рисунок 2.3 - Структура персоналу АТ КБ «Приватбанк» станом на 01.01.2024 р., %

Джерело: побудовано автором за даними [63]

АТ КБ «Приватбанк» є соціально відповідальним банком. Банк винаймає на роботу осіб із інвалідністю (фахівці із різними групами інвалідності складають біля 4% від загальної кількості співробітників банку). Банк пропонує мінімум як на 10% вищу заробітну плату в порівнянні із банками – конкурентами. АТ КБ «Приватбанк» надається співробітникам повний соціальний пакет, щорічна оплачувана відпустка складає 24 календарних дні, банк пропонує систему пільгового надання послуг: кредитування житла та авто, надання консультацій з юридичних питань. Наразі в умовах воєнного стану пріоритетом банку також є забезпечення безпеки співробітників.

За результатами 2023 року АТ КБ «Приватбанк» до рейтингу ТОП – 25 роботодавців для ветеранів за версією журналу Forbes. АТ КБ «Приватбанк» реалізовано низку інструментів та моделей, які спрямовані на реінтеграцію співробітників, що включає: комплексну підтримку ментальної сфери - з ветеранами працюють військові психологи, що мають бойовий досвід та допомагають пережити травму, в полегшенні повернення та подоланні психологічних труднощів; психологами проводяться консультації для працівників банку; організовуються тренінги із керівниками та командою фахівців, до якої приєднуються ветерани [62].

Персонал АТ КБ «Приватбанк» є найважливішим інтелектуальним ресурсом, від якого залежить успішна робота банку на ринку банківських послуг, його подальший розвиток та результативність виконання стратегії розвитку. Незважаючи на військові дії на території України АТ КБ «Приватбанк» продовжується прийом нових співробітників із метою надання якісних послуг клієнтами – щомісяця банк в середньому приймає по 150 осіб.

Із метою розвитку корпоративної культури, яка є важливим структурним компонентом системи управління персоналом, дотримання етичних норм при роботі у команді, виховання поваги працівників до клієнтів, та один до одного, до керівників та своєї справи, в АТ КБ «Приватбанк» затверджений та використовується Кодекс поведінки (етики). Відповідно до вимог Кодексу поведінки (етики) в сфері управління персоналом в АТ КБ «Приватбанк» та

забезпечення поваги до прав кожної людини, організація [63]:

- цінує свій персонал, при цьому створюючи умови, за яких кожен із співробітників може повністю реалізувати свій професійний та творчий потенціал;
- сприяє активному та послідовному залученню до своєї команди нових співробітників (особливо відразу після закінчення закладів вищої освіти);
- відзначає кращих працівників, незалежно від віку, статі, віросповідання, переконань або національності, та винагороджує співробітників за успіхи у роботі (матеріальні та нематеріальні методи мотивації);
- із повагою відноситься до людської гідності та особистості;
- мотивує атмосферу довіри та співробітництва; мотивує створення умов для організації відкритого і своєчасного спілкування, формування здорового робочого мікроклімату, суворого дотримання техніки безпеки;
- надає можливості для індивідуального зростання та самоствердження кожного співробітника;
- банк зацікавлений в належному дотриманні трудового законодавства.

Метою управління персоналом в АТ КБ «Приватбанк» є забезпечення якісного виконання всіх процесів, пов'язаних із набором, навчанням, розвитком та мотивацією персоналу; досягнення найвищих показників ефективності управління персоналом; стимулювання персоналу в досягненні стратегічної мети та цілей банку. Опис структурних компонентів системи управління персоналом в АТ КБ «Приватбанк» приведений в таблиці 2.7.

Слід наголосити, що незважаючи на найскладніші умови роботи банку в 2022-2023 рр., Департамент з навчання та розвитку персоналу продовжує організовувати навчання для фахівців. Так, в 2022 році середній час, витрачений на навчання 1 співробітника, склав 21 годину (98% навчальних заходів організовано силами персоналу департаменту, 2% - із залученням фахівців сторонніх організацій). Метою 80% навчальних програм був розвиток технічних навичок (hard skills) і 20% — розвиток соціальних навичок (soft skills).

Таблиця 2.7 - Система управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»

Елементи системи	Процеси управління	Мета управління
Добір персоналу	Пошук персоналу відповідно до потреби банку в певному фахівці, певного структурного підрозділу, із урахуванням вимог як професійного, так і психологічного характеру. Пошук персоналу відповідно до сформованого кадрового резерву, що передбачає не залучення нових співробітників, а заміщення посади із резерву персоналу	Добір персоналу, який максимально відповідає потребам посади, працює довго в організації, забезпечуючи максимальну результативність
Адаптація персоналу	Організація адаптаційних процесів: ознайомлення із загальною структурою банку, із операційними бізнес-процесами; ознайомлення із колективом (підрозділ), розподілом обов'язків, характером виконуваних задач. Наставництво в процесі адаптації, складання планів адаптації та контроль їх виконання	Забезпечення ефективної адаптації нового співробітника в колективі: підтримка як з професійної, так і психологічної точки зору. Досягнення максимальної ефективності процесів: співробітник, який адаптувався в колективі, та після закінчення випробувального терміну забезпечує 100% продуктивності
Управління кадровим резервом	Формування кадрового резерву із урахуванням поточних потреб у персоналі та тенденцій розвитку	«Виховання» майбутніх менеджерів із наявного потенціалу
Кар'єрний розвиток	Складання планів кар'єрного розвитку та визначення способів росту по кар'єрній драбині	Надання можливостей персоналу в професійному розвитку, мотивування до довгострокової та плідної праці в межах однієї організації
Навчання персоналу	Надання можливостей постійного та якісного навчання, як в межах банку, так і силами сторонніх організацій (внутрішнє та зовнішнє навчання).	Підвищення кваліфікації персоналу, психологічна підтримка (особливо за умов воєнного стану)
Стимулювання персоналу	Інструменти стимулювання, якими передбачено як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання	Підвищення рівня стимулювання персоналу до роботи в АТ КБ «Приватбанк», підвищення продуктивності праці

Джерело: розроблено автором

Інформаційні джерела Платформи «Знаю все» використали майже 6 тис. співробітників, що на 44% більше, ніж у порівнянні із 2021 роком. Було проведено 19 відкритих вебінарів, які відвідали більш ніж 3 тис. осіб (понад 10 тис. співробітників переглянули відео - записи організованих заходів на порталі). Тематики заходів були направлені на підтримку емоційної стійкості, гнучкості та

лідерства у складні часи війни. Для вдосконалення навичок володіння українською мовою був проведений марафон з української мови «Духом сильні — мовою єдині! Беремо і говоримо!», в якому прийняли участь понад 1500 осіб. Метою даного заходу є згуртування у важкі часи війни, підвищення рівня патріотичної ідентичності.

Також важливо зазначити, що кожний співробітник може подати заявку на отримання психологічної підтримки та консультації із зовнішніми професійними психологами і отримати 10 сеансів психологічних тренінгів. Витрати на оплату консультацій бере на себе керівництво банку [63].

Задачі із питань управління персоналом в АТ КБ «Приватбанк» покладаються на Дирекцію з HR та корпоративного управління (Додаток А).

В таблиці 2.8 наведена матрицю розподілу відповідальності в системі управління персоналом в АТ КБ «Приватбанк». Основними функціональними відділами, які відповідають за управління персоналом банку є: Департамент з навчання та розвитку персоналу (ДРН); Департамент з організаційного розвитку та кадрового діловодства (ДОР); Департамент з підбору та оцінки персоналу (ДПО); Управління з питань взаємодії з трудовим колективом (ВТК); Управління з корпоративного управління (УКУ); Управління винагород та мотивації (УВМ); Управління з питань взаємодії з регіональною мережею (УВМ).

Таким чином, управління персоналом в АТ КБ «Приватбанк» є задачами фахівців Дирекції з HR та корпоративного управління, яка представлена розгалуженою структурою відділів. Слід зазначити, що в структурі Дирекції є підрозділ, основними задачами якого є управління мотивацією та стимулюванням персоналу (Управління винагород та мотивації). Зважаючи на складну структуру Дирекції, слід стверджувати про високу ефективність процесів із питань управління персоналом, в тому числі і стимулюванням [63].

Таблиця 2.8 - Матриця розподілу відповідальності в системі управління персоналом АТ КБ «Приватбанк»

Процеси управління	Відповідальні						
	ДРН	ДОР	ДПО	ВТК	УКУ	УВМ	УВМ
Складання плану потреби в персоналі			+				+
Складання опису вакансії			+				
Проведення співбесіди (разом із керівником структурного підрозділу, який шукає персонал)			+				
Пошук персоналу відповідно до потреби банку в певному фахівці			+				
Пошук персоналу відповідно до сформованого кадрового резерву			+				
Оформлення кадрових документів		+	+				
Організація адаптаційних процесів	+			+			+
Складання плану адаптації	+						+
Контроль виконання задач відповідно до плану	+						+
Наставництво (разом із керівником структурного підрозділу, який винаймає персонал)	+						
Складання Звіту про проходження адаптації	+						
Формування кадрового резерву		+	+	+	+		+
Розробка заходів із питань підвищення якості персоналу в резерві	+	+	+	+	+		+
Кар'єрний розвиток							
Складання планів кар'єрного розвитку	+	+		+	+		+
Визначення способів росту по кар'єрній драбині	+	+		+	+		+
Проведення оцінювання результатів роботи персоналу: постановка цілей			+				+
Проведення оцінювання результатів роботи персоналу: оцінка досягнення цілей			+				+
Визначення потреби в навчанні персоналу	+	+		+	+		+
Складання планів навчання персоналу (внутрішнє)	+	+					
Складання планів навчання персоналу (зовнішнє)	+	+					
Пошук тренінгових компаній для навчання	+	+					
Складання бюджету на навчання (разом із керівником фінансової служби)	+	+					
Мотивація / стимулювання персоналу							
Розробка мотиваційних моделей (матеріальна та нематеріальна мотивація)					+	+	+
Розробка системи КРІ для оцінки результатів роботи персоналу для стимулювання						+	
Складання бюджету на мотиваційні заходи (разом із керівником фінансової служби)						+	+

Джерело: сформовано автором за даними компанії

Отже, менеджмент АТ КБ «Приватбанк» визнаючи виключну роль системи управління персоналом в роботі сучасного банку, стимулює інвестування коштів в розвиток та навчання кваліфікованих кадрів, що є основою довгострокового успіху на ринку банківських послуг серед банків – конкурентів. Керівництвом АТ КБ «Приватбанк» приділяється виключна увага підвищенню кваліфікації співробітників, їх мотивації та соціальній захищеності. В АТ КБ «Приватбанк» організоване проведення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників. АТ КБ «Приватбанк» приділяється постійна увага вдосконаленню та зміцненню корпоративної культури, забезпеченню питань охорони здоров'я працівників та безпеки умов їх праці. В АТ КБ «Приватбанк» функціонує програма із питань надання послуг добровільного медичного страхування працівників та членів їх сімей, а також розпочато дію програми добровільного страхування життя [63].

Отже, персонал АТ КБ «Приватбанк» - це основні ресурси, які сприяють виконанню стратегічних задач та пріоритетів, забезпечують якісне виконання послуг банком та підвищення конкурентоспроможності банківської установи на ринку банківських послуг. Важлива роль при цьому відводиться системі стимулювання. На рис.2.4 приведемо структурну модель стимулювання персоналу в АТ КБ «Приватбанк».

Об'єктами системи стимулювання персоналу в АТ КБ «Приватбанк» є як окремі співробітники, так і структурні підрозділи та персонал банку в цілому. В таблиці 2.9 опишемо інструменти системи стимулювання персоналу в АТ КБ «Приватбанк», що використовуються до об'єктів системи стимулювання персоналу в банку.

Опис критеріїв системи стимулювання персоналу в АТ КБ «Приватбанк» приведений в таблиці 2.10.

<i>Узгодженість потреб в межах корпоративної культури</i>	АТ КБ «Приватбанк» - надійний партнер та роботодавець
<i>Узгодженість особистісних стимулів для кожного фахівця</i>	Професійне зростання разом із АТ КБ «Приватбанк», слідування спільній меті
<i>Система стимулювання праці</i>	Матеріальне та нематеріальне стимулювання
<i>Трудова діяльність</i>	Ефективна трудова діяльність із дотриманням вимог до трудового законодавства та вимог посадових інструкцій
<i>Орієнтація на результат</i>	Висока ефективність, продуктивність праці, низька плинність кадрів

Рисунок 2.4 - Модель стимулювання персоналу в АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.9 - Інструменти стимулювання персоналу АТ КБ «Приватбанк»

Об'єкти	Інструменти стимулювання
Співробітник (стимулювання роботи фахівця залежно від його індивідуальних результатів роботи)	<i>Матеріальні:</i> ставка та преміальні залежно від займаної посади за перевиконання встановлених планами роботи кількісних і якісних критеріїв ефективності виконуваних посадових обов'язків; синхронізаційні доплати у випадку, якщо оплата праці співробітника нижча за цільовий рівень; бонуси за крос-селінг за умови виконання плану продажів банківських продуктів; застосування регіональних коефіцієнтів; премія за ефективність (стаж роботи на одній посаді, відсутність прогулів тощо); адаптаційна надбавка для нових співробітників тощо <i>Нематеріальні:</i> пільгові умови на користування послугами банку; корпоративні свята; оплата транспорту; оплата мобільного зв'язку; навчання; участь у конкурсах та рейтингах; страхування життя
Підрозділ (стимулювання роботи фахівців залежно від результатів роботи підрозділу)	<i>Матеріальні:</i> преміальні залежно від підрозділу; бонуси за крос-селінг за умови виконання плану продажів банківських продуктів; застосування регіональних коефіцієнтів тощо <i>Нематеріальні:</i> пільгові умови на користування послугами банку; корпоративні свята; оплата транспорту; оплата мобільного зв'язку; навчання; участь у конкурсах та рейтингах; страхування життя
Персонал (загальна система стимулювання)	<i>Матеріальні:</i> ставка та преміальні; синхронізаційні доплати (додаткові виплати фахівцям однієї посади із метою приведення середньої оплати праці за цією професією до затвердженого цільового розміру); бонуси за крос-селінг; застосування регіональних коефіцієнтів; премія за ефективність; адаптаційна надбавка для нових співробітників тощо <i>Нематеріальні:</i> пільгові умови на користування послугами банку; корпоративні свята; оплата транспорту; оплата мобільного зв'язку; навчання; участь у конкурсах та рейтингах; страхування життя; рейтинг банку – надійний роботодавець

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.10 - Критерії стимулювання персоналу АТ КБ «Приватбанк»

Критерії стимулювання	Інструменти стимулювання
Відповідність нормативам	Робочий день офісного персоналу триває 8 годин, співробітники кол – центру та служби підтримки клієнтів працюють позмінно. Для вимірювання нормативної адекватності використовуються метод хронометражу, фотографії робочого часу, нормативного часу на обслуговування одного клієнта (співробітники кол – центру та служби підтримки клієнтів) тощо
Рівень професіоналізму	Персоналу виплачуються премії за ефективність (стаж роботи на одній посаді, відсутність прогулів, кваліфікаційний рівень тощо)
Ступінь напруги при виконанні роботи	Організаційно-емоційна напруга характерна роботі персоналу, який працює із клієнтами. Іноді, на жаль, буває дуже важко, але, оскільки головне правило бізнесу «клієнт завжди правий», менеджеру важливо балансувати між власними емоціями та реальним варіантом вирішення проблеми. Фізична напруга характерна роботі охоронців відділень, які працюють в умовах підвищеної уваги, фахівцям служби безпеки. Розумова напруга характерна роботі всіх фахівців банку
Ступінь відповідальності	Визначається посадою співробітника, залежно від цього вибудовується шкала стимулювання персоналу. Крім мотиваційних бонусів, в банк також діє і система де мотивації – неякісне виконання посадових обов’язків (помилки в оформленні документів, зростання кількості претензій від клієнтів тощо); недотримання правил інформаційної безпеки та персонального захисту даних; порушення стандартів по дрес – коду; порушення в режимі робочого часу та правил техніки безпеки; порушення процедури табельювання тощо.
Предмет відповідальності	Преміювання за ощадливе користування ресурсами банку
Стаж роботи	Персоналу виплачуються премії за ефективність (стаж роботи на одній посаді, відсутність прогулів, кваліфікаційний рівень тощо)
Соціальні пільги	Оплата відпусток відповідно до норм, встановлених законодавством, оплата святкових днів, оплата лікарняних, оплата декретних відпусток, медичне страхування тощо

Джерело: розроблено автором

З метою оцінювання рівня задоволеності персоналу існуючою системою стимулювання праці було проведене опитування працівників АТ КБ «ПриватБанк» (додаток В). Всього було опитано 150 осіб. Результати проведеного опитування узагальнені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Результати опитування щодо рівня задоволеності персоналу існуючою системою стимулювання праці в АТ КБ «ПриватБанк»

№	Запитання	Відповідь
1	Чи вважаєте Ви стимулювання персоналу важливим мотиваційним чинником? (одиничний вибір)	а) так - 148 осіб / б) ні – 2 особи
2	Як би Ви оцінили ефективність системи стимулювання в АТ КБ «ПриватБанк» за 5 – бальною шкалою? (одиничний вибір)	а) 1 – 10 / б) 2 – 31 / в) 3 – 77 / г) 4 – 25 / д) 5 – 7
3	Виберіть три варіанти відповідей для кожного сформованого нижче твердження: цілком погоджують, маю деякі сумніви щодо підтвердження, не погоджуюсь. «Відповідно до вимог Кодексу поведінки (етики) в сфері управління персоналом в АТ КБ «Приватбанк»» (відповідь на блок)	Результати опитування приведені в таблиці 2.12. 71% має сумніви щодо дотримання керівництвом вимог Кодексу етики
4	Який вплив чинить система стимулювання на результативність Вашої роботи (одиничний вибір)	а) виключно позитивний – 7; б) має здебільшого позитивний ефект – 27; в) хочу зазначити деякі аспекти невідповідності структурних компонентів системи стимулювання моїм очікуванням – 87; г) вплив виключно негативний – система неефективна, мотивація скорочується - 29
5	Яка з нижче перерахованих проблем на Вашу думку більш характерна сучасній системі стимулювання персоналу в АТ КБ «Приватбанк» (одиничний вибір)	а) низький рівень оплати праці на деяких позиціях в порівнянні із системою оплати праці банків – конкурентів (з іноземними інвестиціями) – 12; б) неврахування умов роботи відділень при розробці інструментів стимулювання, особливо відділень, які наразі працюють в прифронтових регіонах – 18; в) неврахування умов роботи відділень при розробці інструментів стимулювання, що передбачає оцінку структури ринку та портрету споживача (дані фактори чинять вагомий вплив на виконання планів по чистому доходу від надання послуг) – 7; г) всі перелічені проблеми важливі та потребують негайного вирішення - 113
6	Чи користуєтесь Ви всіма можливостями, пропонованими Департаментом з навчання та розвитку персоналу? Обрати зі списку запропонованих (множинний вибір)	а) користуюсь всіма можливостями – 127; б) навчання – 118; в) інформаційні джерела Платформи «Знаю все» - 58; г) отримання психологічної підтримки – 132; д) мені це не цікаво, тому дані можливості я не використовую – 47.
7	Чи є для Вас матеріальний аспект найважливішим в системі стимулювання персоналу? (одиничний вибір)	а) так – 118 / б) ні - 32
8	Чи прийняли б Ви участь в робочій групі проекту по вдосконаленню системи стимулювання персоналу в АТ КБ «Приватбанк» (одиничний вибір)?	а) так – 87 / б) ні - 63

Джерело: розроблено автором

Приведені результати доводять незадоволеність персоналу діючою системою стимулювання в АТ КБ «Приватбанк». Ефективність системи стимулювання в АТ КБ «ПриватБанк» 77 співробітників (51,33%) оцінили в 3 бали (середній рівень); 31 особа (21,66%) присвоїла 4 бали (рівень, нижчий за середній). Лише 7 осіб оцінили ефективність як високу (4,6%). 87 осіб (58%) зазначили аспекти невідповідності структурних компонентів системи стимулювання своїм очікуванням, 29 осіб наголосили на негативному впливі системи стимулювання на результативність роботи – система неефективна, мотивація скорочується. 113 осіб (75,33%) зазначили, що негайного вирішення потребують питання, пов'язані із оплатою праці та врахуванням умов роботи відділень при розробці інструментів стимулювання.

На основі приведених в даному параграфі досліджень із питань існуючої практики стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк», доцільною є розробка заходів для покращення стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк», що буде приведена в наступному пункті роботи.

2.3. Розробка заходів з удосконалення стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» та їх реалізація

При розробці заходів для покращення управління стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк» скористаємось інструментами SWOT – аналізу, що дозволить здійснити аналіз сильних та слабких сторін програми стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк», визначити можливості та загрози. Це дозволить нам розробити найбільш дієві методи та інструменти стимулювання.

Таблиця 2.13 - Аналіз системи стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Ефективна система управління персоналом, в тому числі управління стимулюванням Розгалужена структура Дирекції з HR та корпоративного управління (питання управління стимулюванням покладаються на фахівців Управління винагород та мотивації) Висока кваліфікація персоналу Управління винагород та мотивації Широка лінійка інструментів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу Ефективний соціальний пакет Проведення оцінки роботи персоналу, що дозволяє більш ефективно сформувати мотиваційну шкалу	Низький рівень оплати праці на деяких позиціях в порівнянні із системою оплати праці банків – конкурентів (з іноземними інвестиціями) Неврахування умов роботи відділень при розробці інструментів стимулювання, особливо відділень, які наразі працюють в прифронтових регіонах Неврахування умов роботи відділень при розробці інструментів стимулювання, що передбачає оцінку структури ринку та портрету споживача (дані фактори чинять вагомий вплив на виконання планів по чистому доходу від надання послуг) Нестабільна ситуація в країні через воєнний стан, що спричиняє скорочення витрат на стимулювання персоналу Незадоволеність персоналу діючою системою стимулювання, що підвищує рівень плинності персоналу
<i>Можливості покращення</i>	
Розширення інструментів стимулювання із врахуванням слабких сторін Розширення соціального пакету Імплементация досвіду банків – конкурентів із питань управління стимулюванням Використання зарубіжного досвіду стимулювання персоналу в банківських установах	

Джерело: розроблено автором

Як демонструють дані, приведені в таблиці 2.13, основними слабкими сторонами програми стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» є наступні:

– низький рівень оплати праці на деяких позиціях в порівнянні із системою оплати праці банків – конкурентів (з іноземними інвестиціями).

АТ КБ «ПриватБанк» - банк державної форми власності, тому рівень матеріальної мотивації в банку нижчий у порівнянні із банківськими установами приватної форми власності та у порівнянні із банками з іноземними інвестиціями, оскільки ці установи мають більший бюджет коштів на мотиваційні заходи;

– неврахування умов роботи відділень при розробці інструментів стимулювання, особливо відділень, які наразі працюють в прифронтових регіонах.

Всі суб'єкти господарювання працюють в складних воєнних умовах, що

виявляється як через зовнішні прояви небезпеки – обстріли, проблеми із електропостачанням та Інтернетом, так і через внутрішні – загрози кібератак, що може спричинити втрату персональних даних клієнтів та конфіденційних даних про діяльність банку. В таких умовах важливо мотивувати персонал до роботи в складних умовах, створити все можливе для їх безпечної роботи, перевірити поблизу наявність сховищ у випадку ракетної атаки. Враховуючи той факт, що наразі багато висококваліфікованого персоналу виїжджає за кордон, важливо за мотивувати персонал до роботи в складних умовах. Проте, якщо фахівець обирає безпеку для себе та своєї сім'ї, ніякі бонуси та премії в даному випадку не чинитимуть вирішальний вплив на прийняття рішення щодо подальшої роботи в даних умовах;

- неврахування умов роботи відділень при розробці інструментів стимулювання, що передбачає оцінку структури ринку та портрету споживача (дані фактори чинять вагомий вплив на виконання планів по чистому доходу від надання послуг).

Ринок банківських послуг України не є однорідним, відчувається суттєва різниця в тенденціях розвитку великих фінансових центрів (Київ, Одеса, Дніпро тощо) та невеликих населених пунктів. Отже, попит на банківські послуги в великих містах вищий у порівнянні із районними містечками або селищами міського типу. Це все чинить суттєвий вплив на портрет споживача банківських послуг та вимагає індивідуального підходу до розробки матеріальної шкали стимулювання персоналу окремо для кожного відділення (або бажано хоча б в межах окремо взятого району області).

При вдосконаленні системи управління стимулюванням персоналу важливо також враховувати можливості даної системи, зокрема:

- розширення інструментів стимулювання із врахуванням слабких сторін.

Як вже згадувалось вище важливо переглянути систему стимулювання персоналу, що працює в прифронтових містах; реалізувати індивідуальний підхід при розробці інструментів стимулювання персоналу відділень, які розміщені в різних регіонах (із врахуванням портрету споживача та тенденцій розвитку

ринку); за умов наявності фінансових ресурсів важливо переглянути оклади персоналу із врахуванням пропозицій по оплаті праці великих системних банків з іноземними інвестиціями тощо;

- розширення соціального пакету.

Соціальний пакет важливо щороку переглядати та накопичувати його новими інноваційними позиціями, наприклад, проведення більшої кількості заходів як для персоналу, так і для сімей; розширення інструментів навчання; активізація психологічної підтримки та допомоги; оплата транспортних послуг та обідів тощо). При цьому важливо враховувати досвід інших банків;

- імплементація досвіду банків – конкурентів із питань управління стимулюванням.

Доцільно провести дослідження із питань оцінки інструментів стимулювання персоналу в банків – конкурентів. Звісно, що дана інформація є конфіденційною, проте багато даних можна отримати із звітів про управління банків, із рейтингу банку на ринку праці тощо. Це дозволить обрати для АТ КБ «ПриватБанк» більш дієві та ефективні інструменти стимулювання та зайняти на ринку праці ще більш стійку позицію як надійного роботодавця;

- використання зарубіжного досвіду стимулювання персоналу в банківських установах.

Цікавим до впровадження є досвід банків Німеччини: одноразова виплата витрат на відпустку (за виключенням основної оплати відпускних); виплати персоналу на Різдво; виплата інфляційного бонусу; виплата на комунальні послуги через підвищення тарифів тощо. Проте при впровадженні даного досвіду важливо також зважати на обмеженість фінансових ресурсів в умовах війни. За позитивного прийняття рішення про реалізацію даних заходів важливо внести відповідні зміни в Положення про стимулювання праці персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Деталізуємо алгоритм реалізації запропонованих вище заходів із покращення управління стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк»:

1. Перегляд умов матеріальної мотивації в банку із врахуванням досвіду

банків – конкурентів. Питання оплати праці є конфіденційною інформацією, проте оплата праці у банках із іноземними інвестиціями вища за оклади персоналу державних банків.

З цієї метою проведемо аналіз рівня оплати праці та стимулювання персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» за три роки. Результати проведеного аналізу представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 - Аналіз показників оплати праці та стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2021/2020		Відхилення 2022/2021	
				тис. грн.	%	тис. грн.	%
Чистий процентний дохід	21602	29317	39918	7715	36%	10601	36%
Доходи за виплатами та комісійними	27649	35057	32945	7408	27%	-2112	-6%
Адміністративні та інші операційні витрати	18006	11148	20560	-6858	-38%	9412	84%
в тому числі витрати на оплату праці та стимулювання персоналу	4217	4771	5137	553	13%	365	8%
матеріальна мотивація	3116	3458	3974	342	11%	516	15%
нематеріальна мотивація	1101	1313	1163	211	19%	-150	-11%
Середньоспискова чисельність персоналу, тис. осіб	18,2	17,5	18,7	-0,7	-4%	1,2	7%
Середньомісячна оплата праці, тис. грн.	19,31	22,72	22,89	3,41	18%	0,17	1%
Середньомісячна оплата праці на ринку банківських послуг (за даними Державної служби статистики), тис. грн.	20,37	23,97	24,92	3,6	18%	0,95	4%
Частка витрат на оплату праці в чистому процентному доході, %	20%	16%	13%	-	-3%	-	-3%
Частка витрат на оплату праці до доходів за виплатами та комісійними, %	15%	14%	16%	-	-2%	-	2%

Джерело: розраховано автором

Як демонструють дані таблиці 2.14, заробітна плата персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» нижча за оплату праці співробітників в середньому по ринку банківських послуг, частка витрат на оплату праці в структурі доходів

скорочується, що доводить скорочення ефективності системи стимулювання праці персоналу і наголошує на необхідності перегляду окладів персоналу.

2. Детальний аналіз умов праці особливо відділень, які наразі працюють в прифронтових регіонах, перегляд компонентів системи стимулювання роботи персоналу. Персонал, який працює у відділеннях у прифронтових населених пунктах, повинен отримувати надбавки за підвищену ризиковість умов праці. Співробітники, отримуючи типові для всіх фахівців бонусні винагороди, повинні мотивуватись до роботи в складних умовах. Керівництву важливо розглянути можливість підвищення бонусних виплат персоналу, що працює у відділеннях прифронтових зон (+15% річних бонусних виплат).

Враховуючи описані вище заходи із покращення управління стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк» доцільно скласти прогнозний план витрат на оплату праці персоналу. Із врахуванням розміру середньої заробітної плати по ринку банківських послуг в цілому та перегляд бонусів для персоналу, що працює у відділеннях прифронтових населених пунктів, в таблиці 2.15 приведемо прогнозний план витрат.

Прогнозуємо збільшення чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» на 2024 рік на 10% - становитиме 20,57 тис.осіб. Прогнозування розміру середньомісячної заробітної персоналу АТ КБ «ПриватБанк» та середньої по ринку здійснимо виходячи із планів уряду щодо розміру мінімальної заробітної плати. На початок 2024 року мінімальна заробітна плата становила 7100 грн. / міс., станом на кінець 2024 року заплановане її зростання до 9000 грн. / міс.. Отже, приріст становить 26,76%.

Отже, прогнозується підвищення заробітної плати персоналу до 29,00 тис. грн. в місяць, бонусних виплат (в тому числі додаткових 15% для персоналу, зайнятого у відділеннях прифронтових населених пунктів). Складемо план реалізації заходів для покращення управління стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк», визначимо терміни реалізації та відповідальних осіб.

Таблиця 2.15 - Прогноз показників оплати праці та стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» на 2024 р.

№	Статті витрат	2022 (факт)	2024 (прогноз)	Відхилення	
				абсол.	%
1	Адміністративні та інші операційні витрати	20560	21205	645	3%
	в тому числі витрати на оплату праці та стимулювання персоналу	5137	5782	645	13%
	матеріальна мотивація	3974	4340	366	9%
	нематеріальна мотивація	1163	1441	278	24%
2	Середньоспискова чисельність персоналу, тис. осіб	18,7	20,57	1,87	10%
	персонал відділень прифронтових зон	2,5	3,8	1,3	52%
3	Середньомісячна оплата праці, тис. грн.	22,89	29,00	6,11	26,76%
4	Середньомісячна оплата праці на ринку банківських послуг (за даними Державної служби статистики), тис. грн.	24,92	31,58	6,66	26,76%

Джерело: розраховано автором

В таблиці 2.16 приведений календарний план реалізації заходів для покращення управління стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.16 - План реалізації заходів для покращення управління стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

№	Заходи	Термін реалізації
1	Визначення цілей банку із питань управління стимулюванням	до 01.02.2024
2	Виокремлення сильних та слабких сторін	01.02-15.02
3	Виокремлення можливостей та загроз	16.02-01.03
4	Складання матриці SWOT	16.02-01.03
5	Аналіз систем управління стимулюванням банків – конкурентів в Україні	01.03-15.03
6	Аналіз систем управління стимулюванням зарубіжних банків	16.03-20.03
7	Оцінка умов роботи відділень в прифронтових регіонах	21.03-30.03
8	Актуалізація компонентів соціального пакету	01.04-10.04
9	Актуалізація інструментів стимулювання	11.04-20.04
10	Доведення інформації до персоналу	21.04-25.04
11	Внесення змін в Положення про стимулювання персоналу, Положення про Корпоративну культуру	26.04-30.04
12	Впровадження проєкту	до 01.05.2024

Джерело: розроблено автором

Матриця розподілу відповідальності приведена в таблиці 2.17. Слід зазначити, що всі задачі виконуються в межах оплати праці персоналу, визначеної штатних розкладом, додаткові витрати на оплату праці не передбачені.

Таблиця 2.17 - Матриця розподілу відповідальності при реалізації заходів для покращення управління стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

№	Заходи	Відповідальні						
		КД	КФД	ФМ	КВ	ДРН	УКУ	УВМ
1	Визначення цілей банку із питань управління стимулюванням	*						
2	Виокремлення сильних та слабких сторін	*						
3	Виокремлення можливостей та загроз	*						
4	Складання матриці SWOT	*						
5	Аналіз систем управління стимулюванням банків – конкурентів в Україні	*			*	*	*	*
6	Аналіз систем управління стимулюванням зарубіжних банків	*			*	*	*	*
7	Оцінка умов роботи відділень в прифронтових регіонах	*			*			*
8	Складання портрету споживача регіону	*			*			*
9	Актуалізація компонентів соціального пакету	*	*	*				*
10	Актуалізація інструментів стимулювання	*	*					*
11	Доведення інформації до персоналу	*			*	*	*	*
12	Внесення змін в Положення про стимулювання персоналу, Положення про Корпоративну культуру	*					*	*
13	Впровадження проєкту	*	*					

Примітка: Департамент з навчання та розвитку персоналу – ДРН; Управління з питань взаємодії з трудовим колективом – ВТК; Управління з корпоративного управління – УКУ; Управління винагород та мотивації – УВМ; Управління з питань взаємодії з регіональною мережею – УВМ; Керівник дирекції – КД; Керівник фінансової дирекції – КФД; фінансовий менеджер – ФМ; керівник відділення – КВ.

Джерело: розроблено автором

Впровадити проєкт відповідно до розрахунків в табл. 2.16 планується за 6 місяців. В таблиці 2.18 приведемо розрахунок витрат на оплату праці персоналу в межах запланованого проєкту.

Таблиця 2.18 - Розрахунок витрат на оплату праці персоналу проекту

Показники	Виконавці						
	КД	КФД	ФМ	КВ	ДРН	УКУ	УВМ
Оклад, тис. грн.	45,0	35,0	15,0	25,0	25,0	40,0	40,0
Кількість робочих днів за місяць	20	20	20	20	20	20	20
Оплата праці, тис. грн./1 день.	2,3	1,8	0,8	1,3	1,3	2,0	2,0
Витрати часу на реалізацію проекту, днів	45,0	12,0	3,0	21,0	13,0	15,0	37,0
Всього витрати на оплату праці в межах проекту (виконання задач, безпосередньо пов'язаних із проектом)	101,3	21,0	2,3	26,3	16,3	30,0	74,0
Преміальні, тис. грн (10% від окладу)	10,1	2,1	0,2	2,6	1,6	3,0	7,4
Витрати на оплату праці персоналу із врахуванням преміальних, тис. грн.	111,4	23,1	2,5	28,9	17,9	33,0	81,4

Джерело: розроблено автором

Загальні витрати на оплату праці складають 271,00 тис. грн. в межах бюджету на оплату праці, із врахуванням преміальних в 10% - 298,10 тис. грн. (27,10 тис. грн. – преміальні за реалізацію проекту).

Зробити висновки про ефективність запропонованих заходів із покращення управління стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк» дозволить проведення повторне опитування персоналу після імплементації визначених заходів.

ВИСНОВКИ

В першому розділі роботи були досліджені теоретико-методичні основи управління стимулюванням персоналу бізнес – організації. Стимулювання персоналу є способом управління трудовою поведінкою працівника за допомогою цілеспрямованого впливу на поведінку персоналу, при застосуванні мотивів та чинників, які стимулюють його продуктивну та ефективну діяльність. Розуміння процесу стимулювання персоналу дасть змогу менеджменту розробити систему мотивації із дієвими та ефективними мотиваційними моделями та інструментами, яка відповідатиме інтересам та очікуванням працівників. Під стимулюванням праці розуміють вплив на трудову діяльність людини за рахунок створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації, який у собі містить спонукання зі сторони факторів зовнішнього середовища і структурні компоненти сформованої трудової ситуації..

Система стимулювання персоналу бізнес-організації має передбачати наявність показників, індикаторів та критеріїв, які дозволяють оцінити її ефективність. За допомогою цих показників виокремлюються слабкі і сильні сторони політики управління персоналом, її можливості та загрози, і розробляються відповідні рекомендації відносно удосконалення операційних процесів в системі управління персоналом. Методи стимулювання персоналу бізнес-організації можуть бути різноманітними, й залежати напряду від особливостей системи стимулювання, яка існує в бізнес-організації, її загальної системи управління та особливостей діяльності на ринку товарів та послуг.

В другому розділі роботи було проведене дослідження системи стимулюванням персоналу АТ КБ «Приватбанк» та запропоновані заходи щодо її вдосконалення. АТ КБ «Приватбанк» є універсальним за типом пропонованих послуг банком. АТ КБ «Приватбанк» є найбільшим банком України, що має амбітні стратегічні цілі, які активно впроваджує на ринку банківських послуг. Досягати поставлених цілей АТ КБ «Приватбанк» дозволяє персонал, який чітко

розуміє стратегічні цілі та пріоритети банку, та робить все можливе для досягнення цих цілей та займання лідируючих позицій на ринку банківських послуг. Важливу роль при цьому відіграє модель управління персоналом та інструменти стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк».

Станом на початок квітня 2024 р. в банку працює понад 18,7 тис. осіб, з них у Головному офісі працює 10,6 тис. осіб, у відділеннях – 8,1 тис. співробітників. Найбільшу частку в структурі персоналу за категорією віку складає персонал віком 26-35 років – 35,8%, на персонал вікової категорії «до 20 років» припадає 1,02%; більше всього в банку працює жінок – 64,2%; 36,76% персоналу має стаж роботи понад 10 років.

Метою управління персоналом в АТ КБ «Приватбанк» є забезпечення якісного виконання всіх процесів, пов'язаних із набором, навчанням, розвитком та мотивацією персоналу; досягнення найвищих показників ефективності управління персоналом; стимулювання персоналу в досягненні стратегічної мети та цілей банку. Управління персоналом в АТ КБ «Приватбанк» є задачами фахівців Дирекції з HR та корпоративного управління, яка представлена розгалуженою структурою відділів. Слід зазначити, що в структурі Дирекції є підрозділ, основними задачами якого є управління мотивацією та стимулюванням персоналу (Управління винагород та мотивації). Суб'єктами системи стимулювання персоналу в АТ КБ «Приватбанк» є як окремі співробітники, так і структурні підрозділи та персонал банку в цілому.

Основними слабкими сторонами системи управління стимулюванням персоналу АТ КБ «ПриватБанк» є наступні: низький рівень оплати праці на деяких позиціях в порівнянні із системою оплати праці банків – конкурентів (з іноземними інвестиціями); неврахування умов роботи відділень при розробці інструментів стимулювання, особливо відділень, які наразі працюють в прифронтових регіонах; неврахування умов роботи відділень при розробці інструментів стимулювання, що передбачає оцінку структури ринку та портрету споживача (дані фактори чинять вагомий вплив на виконання планів по чистому доходу від надання послуг).

До впровадження в АТ КБ «ПриватБанк» були запропоновані наступні заходи: розширення інструментів стимулювання – важливо переглянути систему стимулювання персоналу, що працює в прифронтових містах; реалізувати індивідуальний підхід при розробці інструментів стимулювання персоналу відділень, які розміщені в різних регіонах (із врахуванням портрету споживача та тенденцій розвитку ринку); розширення соціального пакету; імплементація досвіду банків – конкурентів із питань управління стимулюванням; використання зарубіжного досвіду стимулювання персоналу в банківських установах – цікавим до впровадження є досвід банків Німеччини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бєлова О. І. Інноваційна активність персоналу та способи її стимулювання на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка.* 2018. Вип. 3. С. 211-219.
2. Білик В. В. Напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу аграрного підприємства. *Economic synergy.* 2021. Iss. 2. С. 68-77.
3. Бортник В.А. Матеріальне стимулювання як чинник ефективності використання кадрового потенціалу. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій.* 2010. № 2. С. 87–88.
4. Бровкова О., Мельникова К., Ілінчук М. Мотивація персоналу за типом темпераменту людини. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2016. № 1. С. 16–28
5. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво.* 2018. № 3. С. 72-78.
6. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Клімас В. А., Конопко А. Ю.. Розвиток сучасних HR технологій як ключового елементу у системі управління персоналу. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2020. №56.
7. Ведмідь Н. І. Теоретичні основи стимулювання персоналу суб'єктів готельного бізнесу. *Ефективна економіка.* 2019. № 2.
8. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління.* 2019. Вип. 1. С. 33-42.
9. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи URL: <http://libfree.com/index.php>
10. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник*

Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 29-37.

11. Гвініашвілі Т. З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2018. Т. 23, Вип. 5. С. 56-60.*

12. Горовий Д. А. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 3. С. 90-96.*

13. Гринь Є. Л. Розробка програми стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 3. С. 47-51.*

14. Давидова О. В. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури. 2019. № 4. С. 61-68.*

15. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Редкол.: С. В. Мочерний (відп. Ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 952 с

16. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.*

17. Єлісєєва О. К. Оцінка механізму стимулювання персоналу підприємств. *Бізнес Інформ. 2017. № 5. С. 76-81*

18. Завадяк Р. І., Завадяк Я.С., Гудзовата Л. М. Мотивація в умовах підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2020. Випуск 5(26). С. 114-120*

19. Забаштанський М. М. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 24(2). С. 49-52.*

20. Занюк С.С. Психологія мотивації : навч. посіб. С.С. Занюк. К. : Либідь, 2002. 304 с.

21. Іншин М. І. Мотивація працівників у зарубіжних країнах. *Часопис Київського університету права. 2015. № 2. С. 140–143.*

22. Кирич Н. Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(3). С. 139-141
23. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7–14
24. Клименко М.П. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 5. С. 81–85.
25. Климчук А. О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 180-184
26. Климчук А. О. Структурно-логічна модель механізму оцінки, мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 7. С. 25-35.
27. Ковальська К. В., Приходько А. В. Особливості розробки збалансованої системи показників для реалізації стратегії управління персоналом інноваційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5.
28. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент: підруч. А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К. : КННУ, 2014. 479 с.
29. Колот А., Герасименко О. Сфера праці в умовах глобальної соціоекономічної реальності 2020: виклики для України. Київ, Фонд ім. Фрідріха Еберта. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16344.pdf>
30. Колесник В. І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 1. С. 37-41.
31. Кондратенко Н. О. Зарубіжний досвід використання системи мотивації та стимулювання персоналу організації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 12. С. 414-420.
32. Лаврук О. В. Роль мотиваційних нематеріальних інструментаріїв у підвищенні дієвості мотиваційного механізму. *Збірник наукових праць*

Подільського державного аграрно-технічного університету. 2014. Вип. 22. С. 266-271

33. Лазненко О.В. Формування ефективного механізму стимулювання персоналу на основі світового досвіду. *Управління розвитком. 2013. № 13(153). С. 33–35.*

34. Левицька І. В. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 4. С. 46-57.*

35. Літвінов В. І. Моделювання системи матеріального стимулювання персоналу сільськогосподарських підприємств до ефективної праці. *Агросвіт. 2020. № 5. С. 64-69.*

36. Макогон Ю. В. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико – методологічні аспекти. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 16. С. 334-341*

37. Менеджмент персоналу: посіб. За ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.

38. Мізіна О. В. Заходи щодо формування ефективної системи оцінки і стимулювання персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка. 2019. № 5.*

39. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір. 2021. № 166. С. 48-52.*

40. Пащенко І.Н. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. І.Н. Пащенко. Львів: Магнолія 2006, 2013. 260 с.

41. Петренко Н. О. Використання інноваційних форм проектування заробітної плати. *Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 429–434.*

42. Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства: дис. Канд. Ек. Наук : 08.00.04. Письменна О.О. Дніпро, 2017. 320 с.

43. Погребняк А. Ю. Управління персоналом підприємства під час пандемії. URL: [http:// ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590](http://ktpe-conf-hr.kpi.ua/proc/article/viewFile/202741/202590)

44. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу:

нерозривно пов'язані поняття. *Управління розвитком*. 2014. № 9. С. 150-151.

45. Подольська О.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 62-67.

46. Потьомкіна О. В. Реалізація термінів «мотивація» та «стимулювання» у ефективній діяльності персоналу (теоретичний підхід). *Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. Вип. 15. С. 211-216.

47. Потьомкіна О. В. Стимулювання праці як чинник забезпеченні ефективності використання персоналу. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 184-188.

48. Причепя І. В. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_5_44

49. Психологічний тлумачний словник найсучасніших термінів (3 000 слів). Шапар В.Б., Оліфірн В.О., Куфлієвський А.С. та ін.- Х. Прапор, 2009. 672 с.

50. Пуртов В.Ф. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 461-467.

51. Сардак Е.В. Балабанова Л.В. Управління персоналом. 2019. 468 с.

52. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506-510

53. Статівка Н. В. Удосконалення процедури впровадження раціональної системи стимулювання персоналу. *Креативний простір*. 2021. № 2. С. 145-146.

54. Столбуненко Н. М. 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.

55. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(3). С. 205-208.

56. Управління персоналом [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] за р. та наук. Роф. К.е.н., роф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666

с.

57. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом. *Науково-практичний журнал «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2018 № 4(15). С.225-228.

58. Daft R. L. Organization Theory and Design. 12 Edition. 2015. 670 p.

59. Lengnick-Hall, C.A. Interactive human resource management and Strategic Planning. C.A. Lengnick-Hall, M.L. Lengnick-Hall. New York: Quorum Books, 2018. Pp. 196.

60. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*. 2019. № 2 (25). С. 175-184.

61. Рейтинг надійних банків України 2024. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 01.04.2024).

62. ПриватБанк увійшов до Топ-25 найкращих роботодавців для ветеранів за версією журналу Forbes. URL: <https://www.linkedin.com/posts/privatbank> (дата звернення: 01.04.2024).

63. Офіційний сайт АТ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 01.04.2024).