

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК [331.108.2+331.101.38]:336.713

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13>**Кичко І. І.**доктор економічних наук, професор,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1110-4177>**Нікітченко А. О.**магістр,
Національний університет «Чернігівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9387-5639>**Kychko Iryna, Nikitchenko Anna**
«Chernihiv Polytechnic» National University

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ КОЛЕКТИВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ

Для успішного розвитку банків стимулювання праці повинно бути системним, цілеспрямованим впливом на людину чи групу людей із метою підвищення їхньої трудової активності та поліпшення результатів праці. Залежно від форми власності банків питання мотивації та стимулювання професійної діяльності працівників має свої особливості, а підхід до створення ефективної системи мотивації та стимулювання має враховувати чинники, які швидко змінюються. Визначено проблеми мотивації та стимулювання персоналу в банках колективної форми власності. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності системи стимулювання персоналу банків. Обґрунтовано доцільність використання «мотиваційного пакету», який повинен носити індивідуальний характер та враховувати потреби кожного працівника.

Ключові слова: банки, мотивація, матеріальна та нематеріальна мотивація, стимулювання праці, ефективність бізнесу, прибуток.

IMPROVEMENT OF INCENTIVE SYSTEM FOR COLLECTIVELY OWNED BANKS STAFF

The results of the functioning of banks of various types of ownership show that one of the main components of their successful development is the professionalism and motivation of the bank employees themselves. To achieve a defined goal, work incentives should be a systematic, purposeful influence on a person or group of people in order to motivate them to increase working activity and improve job performance. The incentive system itself should be determined for banks based on its capabilities, goals and level of professionalism of managers. Depending on the banks ownership type, the issue of motivation and stimulation of professional activity of employees has its own characteristics, and the approach to creating an effective system of motivation and incentives should take into account many factors, most of which are constantly changing. The analysis of the functioning of collectively owned banks showed a number of shortcomings in the system of motivation and stimulation of professional activity of employees. The following possible problems of motivation and stimulation of staff in the collectively owned bank are identified: lack of individual approach to training and promotion, low salary, uneven workload during the day, lack of self-realization, protectionism in career advancement. These shortcomings directly affect the efficiency of collectively owned banks. Taking into account the identified shortcomings in the article, recommendations were developed to increase the efficiency of the incentive system for collectively owned banks staff. The system of staff motivation should be aimed at improving business efficiency by increasing employee productivity. Properly selected "motivation package" should be individual in nature and take into account, if possible, the needs of each employee. Considerable attention should be paid to employee learning, involvement in trainings and round tables, business trips in other countries for experience exchange. In addition, it is necessary to increase the financial incentive of employees. The introduction of the proposed measures in the collectively owned banks is an effective and efficient tool.

Keywords: banks, type of ownership, motivation, incentive system, business efficiency, profit.

JEL classification: G21, J3

Постановка проблеми. Успіх функціонування банків, їх репутація, надійність та здатність адаптуватися залежать передусім від якості та оперативності роботи банківських працівників, рівня їх компетенції, освіти, особистих якостей, уміння працювати в умовах конкуренції та постійно вдосконалюватися. З огляду на

це, гостро постає питання мотивації та стимулювання професійної діяльності працівників та шляхів, завдяки яким вона здійснюватиметься.

При цьому підхід до створення ефективної системи мотивації та стимулювання має враховувати безліч чинників, більшість з яких постійно змінюється, тобто

дана система має бути ще й гнучкою. Усе це пояснює актуальність даного питання та його важливість для розвитку як окремих банківських структур, так і всієї банківської системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед учених, які займаються дослідженням проблем стимулювання праці на підприємствах різних галузей та форм власності, варто виділити Т.О. Гусаковську, М.М. Забаштанського, Н.Б. Кирич, І.І. Кичко, Ю.О. Клочко, Н.Г. Сікетіну, А.В. Холодницьку. Поняття «стимулювання праці» науковці трактують переважно як цілеспрямований вплив на соціальний об'єкт, що забезпечує підтримання його певного стану [3]. У широкому розумінні даний термін включає: «... всі, що використовуються в управлінні методи мотивації, впливу, винагороди, зокрема адміністративні, економічні (матеріальні), соціально-регулятивні» [11]; «...сукупність вимог і відповідна їм система заохочень і покарань» [5, с. 24]. До методів економічного стимулювання вчені відносять оплату праці, одноразові виплати з прибутку підприємства (бонуси, премії), участь в акціонерному капіталі тощо [7, с. 146].

У вузькому розумінні «стимулювання праці» фактично збігається із соціальним регулюванням праці – соціальною мотивацією трудової поведінки, коли спонукання до діяльності здійснюється через задоволення різноманітних потреб особистості, соціальної групи чи трудового колективу» [12].

Отже, стимулювання праці – це системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей із метою підвищення їхньої трудової активності та поліпшення результатів праці для досягнення попередньо визначеної мети. Незважаючи на глибокий аналіз ученими суті та характерних рис стимулювання, потребують уточнення особливості стимулювання праці в банках колективної форми власності, що зумовлено: поглибленням диспропорцій на ринку праці в силу значних міграційних, демографічних утрат кваліфікованої робочої сили (зменшення пропозиції на ринку праці); вибором ефективних методів стимулювання, що є важливим чинником росту продуктивності праці у фінансово-кредитних установах; прагненням переважної більшості юридичних осіб в умовах посилення конкуренції до зменшення витрат, що можливо за вдало підбраного поєднання матеріальних та нематеріальних методів стимулювання.

Мета статті полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності.

Виклад основного матеріалу. Стимулювання праці в банку є основним компонентом забезпечення ефективності роботи банку. Під час розроблення системи матеріального стимулювання в банку необхідно розуміти, що: стимулює не величина заохочення, а його форма; несподівана винагорода за певні заслуги стимулює краще; велика винагорода породжує напругу і задрість; матеріальна винагорода повинна розподілятися обґрунтовано.

Банк, своєю чергою, прагне підвищити свою результативність за найменших витрат і застосовує матеріальні стимули, ефективно використання яких у кінцевому підсумку передбачає перевищення результатів виробництва над затратами. Із боку працівника резуль-

тат також є виграшним, і, мотивуючи себе до продуктивнішої праці, він отримує крім заробітної плати ще й різні доплати, надбавки, компенсації, премії чи інші матеріальні винагороди.

Система нематеріального стимулювання персоналу є не менш важливою, ніж система матеріального стимулювання. Ефективні методи нематеріального стимулювання в банку можуть поліпшити ефективність і продуктивність праці. Нематеріальне стимулювання персоналу в організації націлене на збереження та підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі; посилення зацікавленості працівника процесом опанування нових знань тощо [8, с. 91].

На мотивацію співробітника впливають внутрішні та зовнішні чинники мотивації. До внутрішніх чинників можна віднести самореалізацію, самоствердження, творчість, задоволення від виконаної роботи. Зовнішні чинниками мотивації можуть бути дохід, просування службовими сходами, визнання та положення у суспільстві. Таким чином, внутрішні чинники служать для отримання задоволення від наявних умов і об'єктів, а зовнішні – спрямовані на придбання відсутніх об'єктів і забезпечення відсутніх умов [5].

Із метою підвищення ефективності мотиваційних заходів у банку необхідно дотримуватися певних правил: розвивати і підтримувати почуття самоповаги у працівників, надавати їм більше можливостей відчуття самостійності і контролю ситуації, заохочення за досягнення проміжних цілей, прояв постійної уваги з боку керівництва, підтримання розумної внутрішньої конкуренції та надання можливості співробітникам відчувати себе переможцями.

Мотивація є процесом заохочення самого працівника та інших співробітників до дій, спрямованих на досягнення індивідуальних і загальних цілей банку. Вона не містить важелів примусовості, які притаманні стимулам, тому некоректно розглядати мотивацію та стимулювання як синоніми.

Визначення складників мотивації працівника є важливим не тільки для самого працівника банку, а й для менеджерів банку, які прагнуть досягти разом із працівниками найкращого результату.

Від одних усвідомлених потреб працівник не може відмовитися протягом життя, а інші ж є дуже динамічними [10]. У працівників банку, як у окремих особистостей, так і в членів соціальних груп, виникають певні інтереси. Інтереси часто визначають як потреби вищих рівнів [5]. Для ефективного виконання функції мотивування необхідно враховувати об'єктивно існуючий взаємозв'язок таких понять, як «мотив» і «стимул».

Основною метою будь-якої з перерахованих вище форм стимулювання персоналу є реалізація інтересів банку, до яких відносяться збільшення обсягів виручки, інтенсифікація збуту, підвищення продуктивності праці і зниження собівартості наданих послуг, збільшення активних та пасивних операцій банків, зокрема збільшення депозитів населення [9]. Щоб визначити, наскільки мета досягнута банком, економісти проводять аналіз ефективності стимулювання персоналу, який показує, якою мірою витрати на матеріальне і моральне стимулювання працівників виправдані, чи відбувся приріст продукції, чи знизилася собівартість.

Одним із найзагальніших показників ефективності стимулювання персоналу є проведення в банку соціо-

логічних досліджень, які являють собою анкети задоволеності співробітників характером роботи, рівнем заробітної плати, моральними формами стимулювання персоналу.

На основі аналізу цих опитувань керівництво банку робить висновки про якісний рівень ефективності стимулювання персоналу, тобто, по суті, отримує відповідь на питання, чи приносять свої результати програми стимулювання праці.

Також можна використовувати метод інтерв'ю для оцінки ефективності стимулювання в банку. Інтерв'ю-опитування «обличчям до обличчя», отримання інформації в особистому спілкуванні. Це не обмін думками, а отримання інформації від однієї особи-опитуваного. На відміну від бесіди ролі учасників інтерв'ю різні: опитуваний виступає як об'єкт дослідження, інший – як суб'єкт [1, с. 253]. Після проведення інтерв'ю робляться висновки про систему стимулювання праці банку та її вплив.

Про ефективність системи стимулювання системи праці можна судити з ефективності системи преміювання в банку, що є головною з форм її прояву. Економічно ефективною можна вважати таку систему преміювання, яка формує рівень оплати відповідно до ступеня виконання показників і умов преміювання та забезпечує досягнення ефекту більшого, ніж відповідна йому преміальна частина заробітної плати, або рівного цій частині. Система преміювання не робить стимулюючого впливу, якщо премії надто низькі (менше 7–10% тарифної ставки, посадового окладу).

Основними показниками ефективності системи стимулювання персоналу банку є: динаміка зростання реальної заробітної плати працівників; гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу); стабільність кадрового складу; стан умов праці та культурно-побутового обслуговування в банку; можливості навчання та професійно-кваліфікаційного просування; соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і в банку в цілому [4].

Кадрова політика повинна формуватися, зважаючи на стратегічні цілі розвитку банку, пріоритети її окремих бізнес-напрямів, з урахуванням потенціалу кожного конкретного співробітника, та спрямовуватися на навчання і розвиток персоналу та його кар'єрне зростання.

Основними принципами кадрової політики в банку колективної форми власності повинні бути: забезпечення банку кваліфікованим персоналом, що здатний за своїми діловими й особистими якостями забезпечувати реалізацію стратегії банку; створення та своєчасне коригування систем мотивації персоналу; підтримання системи корпоративних цінностей (корпоративної культури).

У банку доцільно не допускати проявів дискримінації або утиску на робочому місці, зокрема під час прийому на роботу, оплати праці, просування по службі, та цінувати командну роботу, в якій урахувати думку кожного. Повинні створюватися рівні умови для професійного розвитку працівників. Професійний розвиток спрямовано на підвищення якості роботи та на досягнення поставлених цілей. Корпоративну культуру необхідно формувати відповідно до кодексу корпоративної етики та цінностей банку, серед яких: професіоналізм, результативність, особиста відповідальність,

самовдосконалення, творчий підхід та ініціатива, орієнтація на клієнта.

Комплекс заходів щодо формування кадрового резерву повинен бути спрямований на підтримання в банку належного балансу навичок та досвіду, забезпечення синхронного наступництва членів правління та інших керівників банку.

Таким чином, за умови виконання вищевказаних загальних рекомендацій під час аналізу матеріальної мотивації та стимулювання співробітників банку може бути справедливо оцінений кожний працівник, а банк може стимулювати їх преміями та бонусами.

Але, ураховуючи особливості функціонування банків колективної форми власності, можуть існувати й деякі основні недоліки: низька базова ставка заробітної плати, маленький відсоток, який нараховується до бонусної частини заробітної плати, соціальний пакет не диференційовано.

Аналіз нематеріальної системи стимулювання показав, що керівництво банку може не враховувати той факт, що кожен співробітник є індивідуальністю та всі вони мають різні цілі та бажання, тому в процесі розроблення системи навчання чи професійного зростання необхідно враховувати всіх працівників, а не користуватися лише загальними програмами.

Наприклад, для виявлення ефективності системи мотивації співробітників банку було проведено анкетування співробітників, основне завдання якого зводилося до виявлення рівня самооцінки працівників банку і визначення ставлення фахівців до своєї роботи під впливом різних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

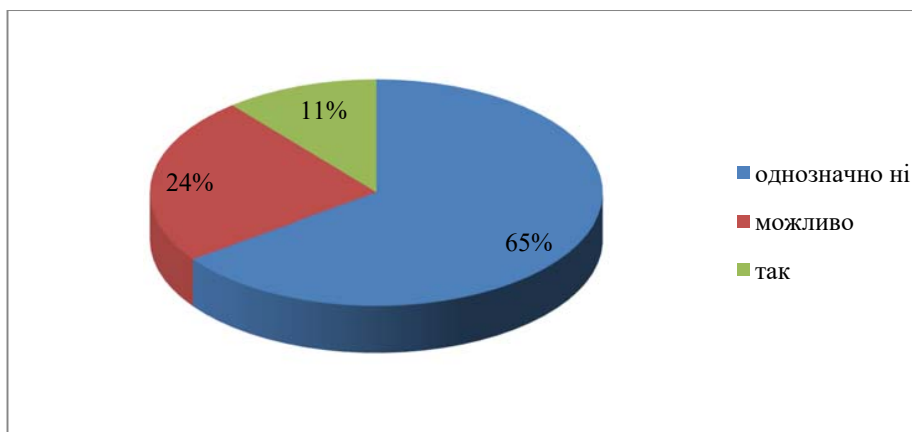
Таким чином, якщо в результаті аналізу було встановлено, що найбільша кількість респондентів не хотіла б змінити місце роботи, що є позитивним моментом у діяльності персоналу, кожен четвертий респондент замислювався над зміною місця роботи, а кожен восьмий хоче його змінити, то це свідчить про прогалини в системі мотивації співробітників банку (рис. 1).

Аналіз мотивів працівників банку показує, що найбільш важливим мотивом у діяльності співробітників банку є заробітна плата, а на другому місці – можливість професійного зростання (рис. 2).

Таким чином, встановлено такі можливі проблеми мотивації та стимулювання персоналу в банку колективної форми власності: відсутність індивідуального підходу до навчання та просування; низький рівень оплати праці; нерівномірна завантаженість протягом дня; відсутність самореалізації; протекціонізм у просуванні кар'єрними сходами.

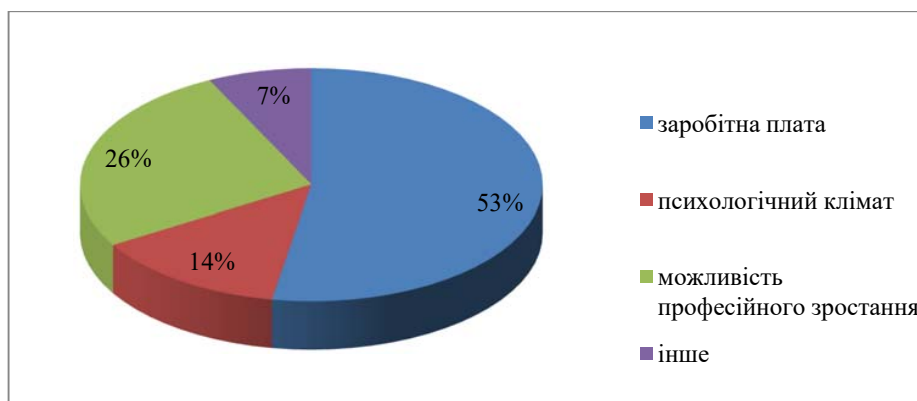
Основною проблемою в системі мотивації співробітників банку є відсутність індивідуального підходу, оскільки всі системи навчання, адаптації та розвитку персоналу є узагальненими. Тому з метою мінімізації негативного впливу доцільно рекомендувати застосовувати методи, які враховують індивідуальний підхід до адаптації, навчання та мотивації кадрів. Під таким методом розуміємо систему наставництва (менторства).

Наставником (ментором) можуть виступати найбільш кваліфіковані співробітники банку зі значним досвідом роботи. Їх основне завдання – допомогти новим кадрам вивчити правила поведінки та зрозуміти



**Рис. 1. Результати анкетування працівників:
«Чи хотіли би Ви змінити місце роботи?»**

Джерело: складено авторами



**Рис. 2. Результати анкетування працівників:
«Що Вас мотивує у своїй професійній діяльності?»**

Джерело: складено авторами

корпоративні цінності, розібратися зі своїми посадовими обов'язками та зрозуміти, як можна зростати та розвиватися в компанії [12]. Наявність постійного зв'язку наставника та нового спеціаліста допоможе банку уникнути значних утрат від помилок, а також емоційно підтримати клімат у колективі.

Зокрема, слід звернути увагу на те, що праця в банку носить колективний характер, результат окремо взятих працівників формує загальну картину. Тому мотивувати кожного працівника треба так, щоб він усвідомлював, що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежать від фінансового стану банку, клієнтів та іміджу. Чим кращою буде робота персоналу, тим кращими будуть відгуки клієнтів та й довіра до банку в цілому. І це призведе до збільшення клієнтської бази з відповідним фінансовим зростанням, яке за правильних рішень керівництва має бути відчутним для працівників (рис. 3).

Наявність протекціонізму у просуванні кар'єрними сходами є антистимулами в діяльності персоналу банку. Для того щоб усунути цю проблему та підвищити віру персоналу в можливість чесно просуватися кар'єрними сходами, пропонуємо застосовувати горизонтальні кадрові ротації, які передбачатимуть зміни у змісті роботи. Наприклад: переміщення робітників між біз-

нес-процесами в межах декількох підрозділів; надання можливості робітникам виступати в ролі консультантів в окремих важливих питаннях та проектах. Такі ротації не тільки відновлять віру в можливість чесного просування, а й внесуть деякі елементи творчості в роботу.

Частиною корпоративної культури банку можуть стати технології командування [6]. Окрім цього, удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу потребує таких заходів, як: скорочення відсоткової надбавки між фіксованим та змінним доходом; збільшення фіксованого доходу; індивідуальний підхід до створення соціального пакету; делегування повноважень, проведення індивідуальних бесід керівників із підлеглими.

Окремі критерії, що впливають на мотиваційний профіль даних співробітників, зростуть ненабагато (потреба у соціальних контактах, прагнення уникати рутини), тому що дані критерії щодо категорії банківських робітників розвинені достатньою мірою.

Для підвищення конкурентоспроможності банківської установи, збільшення продуктивності праці її співробітників керівництво повинно впровадити в практичну діяльність стабільне і своєчасне матеріальне стимулювання, заохочення вдосконалення майстерності працівників.

Окремо варто зупинитися на врахуванні індивідуальних особливостей мотивації співробітників, а саме: надати можливість саморозвитку та автономності службовців; поважати особистість співробітника, стимулювати їх до пошуку нових, перспективних ідей щодо вдосконалення діяльності; активізувати заохочення креативності на робочому місці. Доцільно розглянути такі методи мотивації персоналу в банках, як: матеріальна винагорода (система грейдів); морально-психологічні стимули; активізація розвитку горизонтальних зв'язків між відділами (активізація принципу координації та синхронізації); «подвійні сходинки» кар'єри (фахівець може зростати професійно, не переходячи на адміністративну посаду).

Грейдування дає змогу побудувати ієрархію посад залежно від їх цінності для банківської установи та розробити відповідну систему оплати праці, яка більш об'єктивна, ніж базова винагорода, яку співробітники отримують за виконання посадових обов'язків [3]. До грейду прив'язуються «вилка» оплати й обсяг соціальних гарантій і пільг. Таким чином, оплата праці банківських співробітників стає не лише прозорою і справедливою, а й, що дуже важливо, керованою. За допомогою рівня грейду співробітника можна регулювати використання не лише матеріального стимулювання персоналу, а й нематеріального. Нематеріальне стимулювання за допомогою грейдування полягає у тому, що категорії посади (грейд, ранг, розряд, клас тощо) є важливими критеріями вимірювання статусу співробітника в банківській установі, альтернативною ієрархією. Ця ієрархія виступає аналогом ієрархії, побудованої у військових структурах, тобто грейд як звання. Грейди сприяють реалізації професійної кар'єри.

Принципи, що лежать в основі технології грейдування, відкривають ширші перспективи для розвитку банківської установи. Якщо застосовувати грейдування в сукупності з іншими кадровими технологіями, такими як моніторинг результативності співробітників, планування і реалізація горизонтальної і вертикальної кар'єри, формування кадрового резерву, навчання, матеріальне і нематеріальне стимулювання, то можна створити сучасну ефективну систему мотивації банківського персоналу, управління компетенціями і кар'єрою. Усе це буде стійкою основою для створення ефективної системи управління людськими ресурсами в банківській установі.

Із метою оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно виділити два аспекти: особливі умови, що впливають на ефективність заходів; очікувані результати впровадження заходів.

Очікувані результати від упровадження заходів дадуть змогу досягти соціального ефекту: збільшити продуктивність праці колективу банку; підвищити якість персоналу, що привертається; підвищити в колективі рівень умотивованості та відповідальності; підвищити конкурентоспроможність банку на фінансовому ринку; встановити відкриті і довірчі відносини між керівництвом і колективом; зміцнити соціально-психологічні зв'язки всередині колективу; знизити рівень плинності кадрів; зменшити стартові витрати в адаптаційний період нових працівників.

Але крім соціального ефекту від упровадження заходів, є й економічний ефект. Оскільки запропоновані заходи являють собою єдиний комплекс, спрямований на збільшення продуктивності праці, вважається за доцільне проводити розрахунки економічної ефективності по всьому комплексу заходів одночасно.

Проведемо розрахунки економічної ефективності запропонованих заходів, розглянувши витрати на впровадження заходів поліпшення ефективності системи мотивації для даних, які наведено в табл. 1.

Таким чином, загальна сума вартості проекту становить 76 500 грн. Банк може витратити цю суму на поліпшення ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу.

Далі розрахуємо термін окупності запропонованого економічного проекту. За умови, що річний дохід становить 703 155 000 грн, коефіцієнт загальної економічної ефективності капітальних вкладень можливо розрахувати за формулою:

$$E = \Pi / K, \quad (1)$$

де Π – річний дохід, K – капітальні вкладення.

Результати розрахунків такі: $E = 703155000/76500 = 956,27$ грн, період окупності = $(703155000/12) - 76500 = 58519750$ грн.

З аналізу розрахунків видно, що щомісячна виручка перевищує суму впроваджуваного проекту на 58 519 750 грн. Це означає, що проект може окупитися менше ніж за місяць.

Прогнозований дохід від упровадження даного проекту становитиме 1% від загального прибутку, таким чином, розрахуємо економічну ефективність. Якщо за даними бухгалтерської звітності банку поточного року отримало збиток у розмірі 35 824 000 грн, а у наступному році планується отримати чистий прибуток у розмірі 7 031 550 грн, то ефективність заходів проекту можливо розрахувати за формулою:

$$ROI = (D - Z) / D * 100\%, \quad (2)$$

де D – приріст доходу, Z – витрати на проект.

Таблиця 1

Витрати на розроблення заходів підвищення ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу

Захід	Відповідальний	Вартість, грн
Нагородження цінним подарунком	Керівник відділу	2000
Преміювання робітників	Керівник відділу	23000
Витрати на атестацію співробітників	Головний бухгалтер	10000
Доплати та компенсації	Головний бухгалтер	1500
Поліпшення умов праці	Керівник відділу	4000
Надання путівок за рахунок профспілки	Головний бухгалтер	35000
Вручення грамот та похвальних листів	Керівник відділу	1000
Всього		76500

Джерело: складено авторами

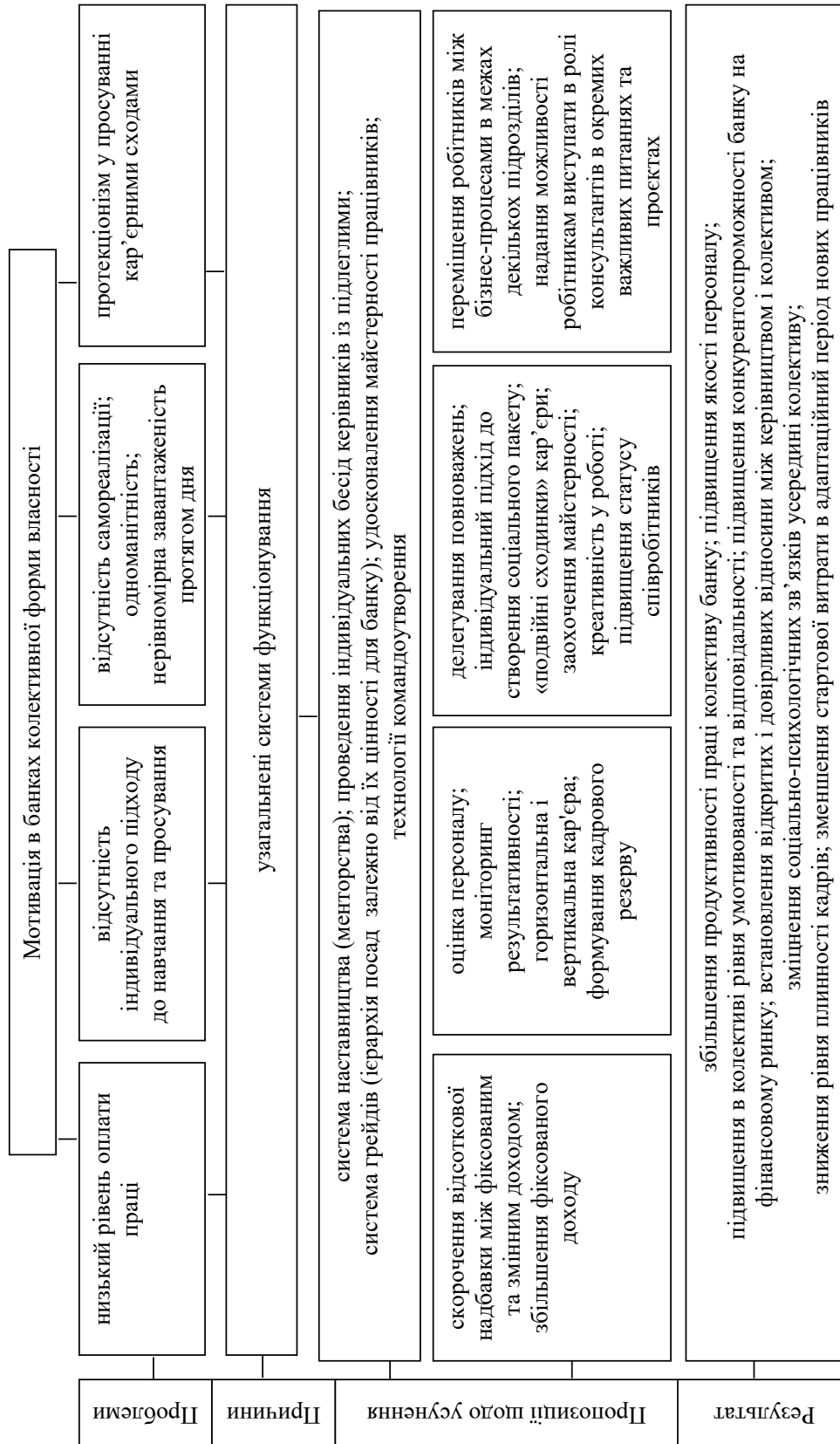


Рис. 3. Блок-схема заходів щодо вдосконалення системи мотивації

Джерело: складено авторами

За результатами розрахунків отримано такі результати:

$$ROI = (7031550 - 76500) / 7031550 = 99\%.$$

Таким чином, загальний показник ефективності проекту (ROI) становить 99%. Отже, проект удалий і результативний. Передбачуваний термін окупності проекту – менше року. Виходячи з річного строку окупності і залучення прибутку після першого року, можна припустити збільшення прибутковості у наступні роки.

Запропоновані заходи дадуть змогу підвищити вже в наступному році задоволеність роботою співробітників, підвищити мотивацію до роботи і зміцнити трудову дисципліну працівників, що прямо позначиться на економічних результатах діяльності банку.

Висновки. Основними проблемами мотивації та стимулювання персоналу у банках колективної форми власності є: відсутність індивідуального підходу до навчання та просування; низький рівень оплати праці;

нерівномірна завантаженість протягом дня; відсутність самореалізації; протекціонізм у просуванні кар'єрними сходами.

Мотивацію слід удосконалити на індивідуальному рівні. Система мотивації персоналу повинна бути спрямована на збільшення ефективності бізнесу за рахунок зростання продуктивності праці працівників. Крім того, потрібно збільшувати матеріальну зацікавленість робітників, а саме: скорочення відсоткової надбавки між фіксованим та змінним доходом; збільшення фіксованого доходу; індивідуальний підхід до створення соціального пакету; делегування повноважень, проведення індивідуальних бесід керівників із підлеглими.

Перспективою подальших досліджень є пошук шляхів поєднання соціальної та економічної ефективності стимулювання персоналу банків колективної форми власності.

Список використаних джерел:

1. Беззубко Л.В., Романченко Ю.К. Напрями створення ефективного мотиваційного механізму праці персоналу підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. Вип. 1. С. 26–31.
2. Гвініашвілі Т.З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Вип. 5. Т. 23. С. 56–60.
3. Дудко С.В., Маклаков С.М. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 148–155.
4. Забаштанський М.М., Борисенко Л.І., Лавренко Ю.О. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 24(2). С. 49–52.
5. Ізюмцева Н.В., Коршунов Р.І. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ «КБ «Приват-Банк»). *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 472–477.
6. Кирич Н.Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(3). С. 139–141.
7. Регулювання соціально трудових відносин: сучасний стан та перспективи розвитку : колективна монографія / за заг. ред. І.І. Кичко. Ніжин : Орхідея, 2017. 258 с.
8. Кичко І.І., Зелень І.М. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. *Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. М.П. Бутка*. Київ : Кондор, 2016. С. 88–96.
9. Кичко І.І., Шаркаді Н.В. Захист депозитів населення. *Фінанси України*. 2006. № 2. С. 122–128.
10. Климчук А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 180–184.
11. Ключко Ю.О., Гусаковська Т.О., Сікетіна Н.Г. Формування системи стимулювання персоналу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 141–147.
12. Левицька І.В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики ВНАУ*. 2018. № 4. С. 46–57.

References:

1. Bezzubko L.V., Romanchenko Yu.K. (2018). Napryamy stvorennia efektyvnoho motyvatsiynoho mekhanizmu pratsi personalu pidpryyemstva [Directions for creating an effective motivational mechanism for the staff of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats' DonNABA*, vol. 1, pp. 26–31.
2. Hviniasvili T.Z. (2018) Udoshkonalennya systemy motyvatsiyi ta stymulyuvannya personalu pidpryyemstva v umovakh yoho innovatsiynoho rozvytku [Improvement of the system of motivation and stimulation of the enterprise personnel in the conditions of its innovative development]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Ekonomika*, vol. 5, t. 23, pp. 56–60.
3. Dudko S.V., Maklakov S.M. (2019) Motyvatsiyni chynnyky zabezpechennya yakisnoyi zaynyatosti ta profesiynoho rozvytku personalu [Motivational factors of ensuring quality employment and professional development of staff]. *Visnyk Khersons'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, no. 4, pp. 148–155.
4. Zabashkans'kyu M.M., Borysenko L.I., Lavrenko Yu.O. (2017). Suchasni aspekty stymulyuvannya pratsi personalu [Modern aspects of staff work incentives]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 24(2), pp. 49–52.
5. Izuyntseva N.V., Korshunov R.I. (2017) Osoblyvosti pobudovy motyvatsiynoho protsesu v banku (na prykladі PAT KB «PryvatBank») [Features of construction of motivational process in bank (on an example of PJSC CB "PrivatBank")]. *Biznes Inform. Naukovyy zhurnal Kharkiv Inzhekt*, no. 11, pp. 472–477.
6. Kyrych N.B. (2017). Motyvatsiya ta stymulyuvannya personalu v efektyvnomu upravlinni pidpryyemstvom [Motivation and incentives for staff in the effective management of the enterprise]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 6(3), pp. 139–141.
7. Rehulyvannya sotsial'no trudovykh vidnosyn: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku : kolektyvna monohrafiya [Regulation of social and labor relations: current state and prospects of development: a collective monograph] / pid zah. red. I.I. Kychko. Nizhyn: FOP Luk'yanenko V.V. TPK «Orkhideya», 2017. 258 p.

8. Kychko I.I., Zelenyak I.M. (2016) Kontseptual'ni osnovy upravlinnya motyvatsiyeyu personalu. Ekonomichnyy prostir rehionu v intehtratsiyiny stratehiyi rozvytku: monohrafiya [Conceptual bases of personnel motivation management. Economic space of the region in the integration strategy of development] / za zah. red. M.P. Butka. Kyiv: Kondor Vydavnytstvo, 432 p. P. 88–96.

9. Kychko I.I., Sharkadi N.V. (2006) Zakhyst depozytiv naselelnya [Protection of household deposits]. *Finansy Ukrainy*, no. 2, pp. 122–128.

10. Klymchuk A.O. (2018) Suchasni pidkhody motyvatsiyi ta stymulyuvannya personalu v efektyvnomu upravlinni pidpryyemstvom [Modern approaches to motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 180–184.

11. Klochko Yu.O., Husakovs'ka T.O., Sikyetina N.H. (2017) Formuvannya systemy stymulyuvannya personalu pidpryyemstva [Formation of the system of stimulation of the personnel of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ekonomichni nauky*, no 1, pp. 141–147.

12. Levyts'ka I.V., Klymchuk A.O. (2018) Analiz zarobitnoyi platy u pidvyshchenni motyvatsiyi ta stymulyuvannya personalu pidpryyemstva [Analysis of wages in increasing the motivation and incentives of the enterprise staff]. *EkonomikaFinansy. Menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky VNAU*, no 4, pp. 46–57.