

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ  
ДОПУЩЕНА

Зав.кафедрою  
к.е.н., доцент Панкова М.О.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА  
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА ЗАСАДАХ РЕФЛЕКСІЇ

Виконала

ст. гр. МО-212м

\_\_\_\_\_

Хоміч Н.М.

Керівник

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

Адаменко М.В

Запоріжжя

2024

ПрАТ «ПВНЗ ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою

к.е.н., доцент Панкова М.О.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

студенту гр. МО-212м спеціальності «Менеджмент»

Хоміч Наталії Миколаївні

1. Тема: Формування системи управління персоналом банківської установи на засадах рефлексії

*затверджена наказом по інституту № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ р.*

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: \_\_\_\_\_ 2023 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці:

визначити сутність гуманістичного розвитку системи управління персоналом організацій;

розглянути особливості рефлексивного управління персоналом організацій;

дослідити методичні засади рефлексивного управління персоналом;

проаналізувати техніко-економічні показники діяльності АТ «МТБ-БАНК»;

здійснити аналіз системи управління персоналом АТ «МТБ-БАНК»;

визначити специфічні риси системи управління персоналом АТ «МТБ-

БАНК»;

розглянути особливості організаційного розвитку банку в умовах рефлексивного управління персоналом;

запропонувати заходи з удосконалення мотивацію персоналу на засадах рефлексивного управління.

Дата видачі завдання

Керівник магістерської дипломної роботи \_\_\_\_\_ Адаменко М.В.

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Хоміч Н.М.

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Зав.кафедрою \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК**  
**підготовки магістерської дипломної роботи**  
**студентом інституту ЗІЕІТ заочної форми навчання**  
**гр. МО-212м П.І.Б. Хоміч Наталії Миколаївни**  
**на 2023-2024 навчальний рік**

| № етапу | Зміст  | Терміни виконання          | Готовність по графіку %, підпис керівника | Підпис керівника про повну готовність етапу, дата |
|---------|--|----------------------------|---|---|
|         | Корегування теми магістерської дипломної роботи, збір практичного матеріалу за темою магістерської дипломної роботи                              | <b>04.09.23-17.10.23</b>   |   |   |
|         | <b>I атестація</b><br>I розділ магістерської дипломної роботи  | <b>23.10.23-28.10.23</b>   |   |   |
|         | <b>II атестація</b><br>II розділ магістерської дипломної роботи  | <b>20.11.23-25.11.23</b>   |   |   |
|         | <b>III атестація</b><br>III розділ магістерської дипломної роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат, перевірка програмою «Антиплагіат» | <b>18.12.23-23.12.23</b>   |   |   |
|         | Доопрацювання магістерської дипломної роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії                                     | <b>25.12.23-06.01.24</b>   |   |   |
|         | <b>Попередній захист магістерської дипломної роботи</b>  | <b>08.01.24-13.01.24</b>   |   |   |
|         | Подача магістерської дипломної роботи на кафедру   | <b>за 3 дні до захисту</b> |   |   |
|         | <b>Захист магістерської дипломної роботи</b>   | <b>15.01.24-20.01.24</b>   |   |   |

Керівник \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Студент \_\_\_\_\_ (П.І.Б.) “\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**Примітка:** Графік складається у трьох примірниках: для студента, керівника, завідувача кафедри

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота: 107 с., 8 рис., 12 табл., 81 використане джерело

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка рекомендацій щодо формування рефлексивної системи управління людськими ресурсами в банківських установах.

Об'єктом дослідження є процес формування системи рефлексивного управління персоналом АТ "МТБ-БАНК".

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти рефлексивного управління персоналом банківської установи.

В роботі показано, що для подолання емерджентного характеру системи управління та підвищення потенційної ефективності використання людських ресурсів необхідна побудова горизонтально інтегрованої організаційної структури управління командною роботою з персоналом шляхом посилення рефлексивних взаємозв'язків та комунікацій між підсистемами установи та екзогенним середовищем, та стверджує, що на цій потребі необхідно зосередитися.

Практичне застосування рефлексивних методів управління персоналом у ВАТ "МТБ-БАНК" передбачає соціально-психологічну нематеріальну мотивацію, яка впливає на цілі, цінності та поведінкові системи співробітників, формує передумови для продуктивної трудової діяльності працівників та забезпечує їм максимально якісне трудове життя. Використання рефлексивних методів управління має економічний, соціальний та психологічний ефект, який виявляється у покращенні показників діяльності співробітників та ВАТ "МТБ-БАНК" в цілому.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ,  
ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, ЕМЕРДЖЕНТНІСТЬ, БАНКІВСЬКА УСТАНОВА

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,<br>СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ .....   | 7  |
| ВСТУП .....  | 8  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО<br>УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ .....  | 11 |
| 1.1. Сутність гуманістичного розвитку системи управління<br>персоналом організацій .....   | 11 |
| 1.2. Особливості рефлексивного управління персоналом<br>організацій .....  | 20 |
| 1.3. Методичні засади рефлексивного управління персоналом.....   | 33 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ<br>ПЕРСОНАЛОМ АТ «МТБ-БАНК» .....   | 40 |
| 2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-<br>економічних показників діяльності АТ «МТБ-БАНК» .....  | 40 |
| 2.2. Аналіз системи управління персоналом АТ «МТБ-БАНК».....   | 50 |
| 2.3. Специфічні риси системи управління персоналом АТ «МТБ-<br>БАНК».....  | 55 |
| РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ РЕФЛЕКСИВНОГО<br>УПРАВЛІННЯ В УПРАВЛЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ .....   | 67 |
| 3.1. Особливості організаційного розвитку банку в умовах<br>рефлексивного управління персоналом .....  | 67 |
| 3.2. Заходи з удосконалення мотивацію персоналу на засадах<br>рефлексивного управління.....  | 74 |
| 3.3. Оптимізаційна модель соціально-економічного стимулювання<br>персоналу АТ «МТБ-БАНК» за умов впровадження елементів<br>рефлексивного управління..... | 88 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....   | 97 |
| ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 99 |

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
ТА ТЕРМІНІВ

| Слово / словосполучення | Скорочення | Умови використання        |
|-------------------------|------------|---------------------------|
| А                       |            |                           |
| абсолютний, абсолютне   | абс.       | При цифрах                |
| В                       |            |                           |
| відносний, відносно     | відн.      | При цифрах                |
| виробництво             | вир-во     | При цифрах                |
| Г                       |            |                           |
| гривня, гривень         | грн.       | При цифрах                |
| К                       |            |                           |
| копійка                 | коп.       | при цифрах                |
| М                       |            |                           |
| місто                   | м.         | по тексту                 |
| Р                       |            |                           |
| розділ                  | розд.      | при цифрах та у примітках |
| район                   | р-н        | по тексту                 |
| редакція, редактор      | ред.       | по тексту                 |
| рисунок                 | рис.       | по тексту                 |
| С                       |            |                           |
| сторінка                | стор.      | при цифрах и у примітках  |
| Т                       |            |                           |
| таблиця                 | табл.      | по тексту                 |
| Тисяч гривень           | Тис.грн.   | при цифрах и у примітках  |

## ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність діяльності банківських установ значною мірою залежить від рівня розвитку системи управління людськими ресурсами, зокрема мотиваційних механізмів, що стимулюють трудову активність. Оскільки проблеми управління людськими ресурсами мають вирішуватися з позиції посилення ролі людини як рушійної сили розвитку, все більшого значення набувають інноваційні технології управління, які мають суб'єкт-суб'єктну орієнтацію та вибудовують вектори управління для забезпечення найвищої якості трудового життя. Однією з таких технологій є рефлексивне управління банківським персоналом, завданням якого є підвищення ефективності індивідуальної та колективної трудової діяльності через комплексне поєднання економічних, соціальних та психологічних стимулів. Тому актуальність питання формування системи рефлексивного управління персоналом в банківських установах набуває особливого значення в умовах сучасного стану банківської діяльності.

Теоретико-методологічні основи мотивації персоналу були закладені зарубіжними дослідниками: С. Адамсом, М. Вебером, Ф. Герцбергом, Е. Лоулером, А. Маслоу, Л. Портером, Ф. Тейлором. Роль управління мотивацією праці та механізми її впливу на розвиток банківських установ розкрито у працях таких вітчизняних дослідників: В. Андрієнко, О. Бакуліна, К. Бартченко, Д. Богиня, В. Воронцова, Н. Гавкалова, І. Горбачова, Г. Дмитренко, В. Дієсперов, Л. Дорошенко, Й. Завадський, А. Зелінська, О. Крушельницька, Д. Мельничук, Л. Михайлова, Г. Осовська, І. Салькова, Т. Харченко, Ф. Хміль, Є. Хомаківський, К. Якуба та інші. Детальному дослідженню концепції рефлексивного управління персоналом присвячені праці Е. Майєра, Р. Манна, П. Хорвата, Д. Дрю, П. Друкера, В. Лефевра, Д. Сороса, А. Авілова, Ф. Єлешко, В. Репського та інших.

В Україні концепція рефлексивного управління є відносно новою і недостатньо дослідженою. Враховуючи той факт, що дослідження з рефлексивного управління персоналом розпочалися лише нещодавно,



науково-методичне забезпечення формування систем управління персоналом у банківських установах на основі системно-рефлексивного підходу, процес оцінювання систем управління персоналом у банках з позиції розмежування економічних та рефлексивних чинників є актуальним. Потребують уваги наступні питання: впровадження інноваційних технологій управління мотивацією; посилення соціальної спрямованості розвитку банку. Саме тому було обрано тему, мету, завдання та структуру дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка рекомендацій щодо формування рефлексивної системи управління людськими ресурсами в банківських установах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- Поглибити трактування поняття "рефлексивне управління людськими ресурсами";
- запропонувати методику комплексного оцінювання систем управління людськими ресурсами банківських установ
- Визначити мотиви підвищення продуктивності праці з точки зору виокремлення професійних якостей персоналу; -
- продемонструвати методики формування системи управління персоналом банківської установи; -
- розробити пропозиції щодо впровадження рефлексивних методів управління персоналом в банківських установах; -
- розробити оптимізаційну модель соціально-економічного стимулювання трудової активності працівників банківських установ.

Об'єктом дослідження є процес формування системи рефлексивного управління персоналом АТ "МТБ-БАНК".

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти рефлексивного управління персоналом банківської установи.

Методи дослідження Теоретичною та методологічною основою дослідження є системний підхід до наукового пізнання економічних явищ і процесів, пов'язаних з управлінням персоналом в банках.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі

загальнонаукові та специфічні наукові методи і прийоми: наукової абстракції - теоретичне узагальнення сутності досліджуваної економічної категорії, критичний аналіз результатів досліджень, проведених іншими вченими, поглиблення трактування поняття "рефлексивне управління персоналом", формулювання висновків, історико-економічний -монологічний - розробка концептуальних засад теорії та практики управління персоналом у банківських установах, характеристика позитивних і негативних аспектів досліджуваної проблематики.

Інформаційною базою дослідження стали Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, дані річних звітів АТ «МТБ-БАНК», наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, сферою наукових інтересів яких є управління персоналом банківських установ, а також результати власних досліджень.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

### 1.1. Сутність гуманістичного розвитку системи управління персоналом організацій

У сучасних системах управління людськими ресурсами працівники визнаються цінним активом. Це пов'язано з тим, що процеси, які у діяльності банку, пов'язані з цілеспрямованою діяльністю його співробітників, які, своєю чергою, досягають цілей банку. Іншими словами, ефективність роботи банківської установи залежить від професійних та виробничих навичок, високого морального духу та особистих якостей його співробітників. Розкрити сутність поняття "управління персоналом" та створити ефективну систему управління персоналом неможливо без спеціального дослідження таких явищ, як потреби та мотиви, сприйняття та думки, інтелект та компетентність співробітників. У науці існують різні підходи до трактування поняття "управління персоналом". Зокрема, О. Єгошин розуміє управління персоналом як "стратегічну функцію, спрямовану на формування кадрової стратегії, підбір персоналу на основі філософії компанії, визначення його винагороди з урахуванням якості індивідуальної праці, мінімізацію трудових спорів, сприяння гармонії на робочому місці та стимулювання колективних зусиль для виживання компанії" [29 [29, с. 124] [29 [29, р. 124].

Так, Я. Завадський пропонує розуміти поняття "управління людськими ресурсами" як політику, яка "охоплює широкий спектр заходів, включаючи підбір, навчання, оцінку та розстановку керівників, розробку схем винагороди, розвиток персоналу та здійснення заходів соціального та соціального забезпечення, включаючи пенсійне забезпечення. [33, с. 227] [33, с. 227]. о Крушельницька розглядає це поняття як "специфічну функцію управлінської діяльності, основним об'єктом якої є люди, що належать до певної соціально-трудової групи" [41, с. 11]. [Р. Осовська розглядає

управління людськими ресурсами як вплив на колектив для досягнення його цілей та здійснення необхідних для цього взаємопов'язаних заходів, а саме керівництво, розвиток, відбір та прийняття рішень [64, с. 18]; Е. Управління людськими ресурсами відноситься до окремих працівників, соціальних груп, соціальних спільнот і суспільства лідерство (управління) (менеджмент), соціальним спільнотам і суспільству процеси лідерства (управління)" [76, с. 29]; Е. Управління людськими ресурсами - це реалізація процесів лідерства, розвитку, відбору, прийняття рішень та прийняття рішень для окремих працівників, соціальних груп та суспільства [76, 29].

У трактування таких учених, як М. Дрозач, Л. Михайлова, І. Міщенко та інших, акцент робиться на змістовній частині управління персоналом і відображаються його функціональні аспекти, але, на наш погляд, не розглядаються організаційні аспекти управління [27; 50; 52]. Інші вчені, М. Гавкалова, Н. Дуляба та К. Озарчук, розглядають способи досягнення цілей, але не враховують вплив соціальних елементів управління, таких як вплив соціальних груп, робітничих колективів та окремих осіб як лідерів [15; 28]. Проаналізувавши трактування поняття „управління людськими ресурсами” різними авторами, пропонується розглядати управління людськими ресурсами як „цілеспрямовану діяльність керівництва банківської установи, сегментацію системи управління, а також принципи та методи управління людськими ресурсами для підвищення ефективності та результативності загальної банківської функції”.

Посилення ролі людського чинника у сучасному управлінському середовищі банківських установ стало предметом дослідження таких науковців, як О. Клімчук, О. Крушеліницька, Л. Михайлов, О. Михайлов, Л. Тарасович, Т. Харченко, О. Яцкова. У своєму трактуванні А. Яцкова та ін. виділяють управління людськими ресурсами як "дуже специфічну та стратегічну функцію управлінської діяльності, суб'єктом якої є людина, соціально-психологічні характеристики якої розглядаються як основа побудови ефективної системи управління персоналом" [41; 47; 49; 51]. [Таким чином, "персонал є основним об'єктом управлінської діяльності, а

ефективність діяльності людини у професійній сфері визначається її якісними характеристиками (навички, знання, досвід), психологічними характеристиками (мотивація, цілепокладання, самосвідомість, темперамент) та навичками професійного спілкування (робота в команді, співпраця з керівниками, делегування повноважень, навички запобігання конфліктам) призвели до того, що "[41; 47; 49; 51;].

У своєму дослідженні Л. Михайлова та Т. Харченко стверджують, що "досягнення ефективності в управлінні людськими ресурсами означає бути стратегічно орієнтованою та конкурентоспроможною установою, вектор інвестицій якої спрямований на розвиток та мотивацію співробітників - власників інтелектуального капіталу" [50, с. 89]. [50, с. 89]. У ньому стверджується, що. Це з тим, що орієнтація на мотивацію співробітників із підвищення продуктивності праці вважається пріоритетним напрямом ефективної системи управління банком.

Психологічні аспекти мають особливе значення в сучасному управлінні персоналом, а Г. Ангелов, І. Бузько та О. Клімчук визначають управління персоналом як "процес, за допомогою якого психологія індивідів та груп впливає на процеси діяльності установи, і навпаки, вплив управлінських відносин на психологію індивідів та груп" [2; 10; 38; 47] Визначається як. [2; 10; 38; 47].

Сучасне керування людськими ресурсами характеризується як системне. Система управління - це "упорядкована сукупність взаємозалежних елементів з різними функціональними завданнями, що діють автономно, але спрямованих на досягнення спільної мети" [41, с. 22]. [41, с. 22]. Система управління (суб'єкт управління) - це "сукупність керівників організацій та керівників працівників з певними сферами діяльності, можливостями та функціональними характеристиками" [64, с. 237]. [64, с. 237]. Керована система (керований об'єкт) - це "система соціально-економічних відносин щодо процесів відтворення та використання людських ресурсів" [64, с. 239]. [64, с. 239]. Система – це структурна одиниця, підсистема, яка систематично закріплює за співробітниками певні функції та регулює потоки інформації в

системі управління [41, с. 22]. Діяльність співробітників у кожній підсистемі регламентується їхньою кваліфікацією, досвідом роботи та наявністю необхідних знань та навичок. Кожна підсистема виконує певні функції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Складові системи управління персоналом та їх функції

| Підсистеми   | Суб'єкти управління                              | Функції управління  |
|--|--|---|
| Підсистема лінійного управління персоналом           | Керівник, його заступники, керівники підрозділів | Зарахування у штат та звільнення працівників, організація праці персоналу   |
| Підсистема планування і маркетингу                   | Менеджер з персоналу, маркетолог                 | Управління пошуком і добором персоналу, організація праці персоналу   |
| Підсистема обліку персоналу                          | Кадрова служба підприємства                      | Облік найму, вивільнення та переміщення кадрів, проведення співбесід, оцінки персоналу, діловодне забезпечення  |
| Підсистема управління трудовими відносинами          | Психологічна служба установи                     | Атестація, профорієнтація і трудова адаптація, управління конфліктами та стресами; мотивація трудової діяльності  |
| Підсистема забезпечення нормальних умов праці        | Служба охорони праці                             | Забезпечення безпеки праці персоналу, дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорона праці та довкілля   |
| Підсистема управління розвитком персоналу            | Навчальні підрозділи установи                    | Управління професійно-кваліфікаційним розвитком, навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів   |
| Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу | Менеджер з персоналу, коуч-наставник, психолог   | Управління трудовою поведінкою, тарифікація трудового процесу, нормування праці, участь персоналу в управлінні та капіталі, соціальне, моральне (психологічне) заохочення персоналу   |
| Підсистема управління соціальним розвитком           | Соціальна служба установи                        | Організація громадського харчування, житлово-побутових умов, розвиток культури, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, організація соціально страхування   |
| Підсистема правового забезпечення                    | Юридичний відділ                                 | Правова підтримка організації роботи персоналу; кадрова безпека, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення юридичних консультацій  |
| Підсистема інформаційного забезпечення               | Статистичний відділ установи                     | Обліково-статистичне, інформаційне та технічне забезпечення роботи з персоналом, забезпечення комунікативних зв'язків персоналу та органів масової інформації банку, ознайомлення персоналу з науково-технічною інформацією та організація технічного забезпечення інформаційних потоків в установі |

Система управління персоналом банку характеризується дотриманням об'єктивно існуючих умов (принципів), які не порушуються на практиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Принципи, які характеризують вимоги до системи управління персоналом

| Принцип           | Сутність   |
|-------------------|--|
| Економічності     | передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління, підвищення ефективності діяльності;   |
| Відповідальності  | передбачає відповідальність кожного працюючого за невиконання покладених на них функцій та завдань, при цьому вона повинна відповідати повноваженням;  |
| Прогресивності    | передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам;   |
| Перспективності   | означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації;   |
| Оперативності     | вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень;  |
| Оптимальності     | визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій щодо формування системи управління персоналом;  |
| Науковості        | вимагає, щоб розробка заходів із формування системи управління персоналом була основана на досягненнях науки;  |
| Стійкості         | вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі організації спрямовують працівників до регулювання системи управління персоналом; |
| Системності       | передбачає, що при формуванні системи управління персоналом необхідно врахувати всі фактори, що впливають на <del>систему управління</del> , та вимагає взаємного їх узгодження;   |
| Ієрархічності     | передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління та системи підпорядкування;   |
| Цілеспрямованості | припускає чітку постановку та ранжування цілей перед кожним банком, його філією, підрозділом та працівником.   |

Одним із ключових елементів системи управління персоналом є управлінський підхід. Методи управління - це способи координації та впливу на діяльність колективів та окремих співробітників для досягнення поставлених цілей у банківському процесі [46, с. 131]. Використовуються такі методи: управлінські методи, що ґрунтуються на владі та дисципліні та базуються на чіткій ієрархії управління; економічні методи, засновані на використанні економічних стимулів та реалізовані через матеріальний вплив на колективи та окремих співробітників; психологічні методи, засновані на використанні моральних стимулів впливу та реалізовані через застосування психологічних методів на персонал. Соціально-психологічні методи, що реалізуються через використання механізмів психологічного на персонал з урахуванням використання моральних стимулів до праці.

Це пов'язано з тим, що використання соціально-психологічних методів в управлінні персоналом дозволяє за мінімальних витрат істотно змінити

систему ціннісних орієнтацій та трудової мотивації працівників, формуючи нові структури взаємного співробітництва в колективах на основі професійної самоорганізації. Це пов'язано з тим, що професійна команда - це колектив професіоналів, а й колектив професіоналів. Такі структури орієнтовані не лише на регламентацію, а й на структуру етичної, моральної та психологічної системи управління, яка підтримує та зміцнює зв'язки між співробітниками та з управлінською командою для виконання поставлених перед ними завдань та досягнення цілей банківської установи [37, с. 26].

Самоорганізована комунікація, заснована на професійній, соціальній та психологічній близькості співробітників, завжди формує цілеспрямовану команду, об'єднану загальними ідеями, цілями та принципами [56, с. 5]. Через війну функції менеджерів трансформуються. Функція контролю з боку менеджерів за умов самоорганізації трансформується у зворотний зв'язок - регулятор внутрішньої структури системи. Функція мотивації співробітників трансформується в самомотивацію та визначення ступеня впливу співробітників та менеджерів на результати діяльності банківської установи. Самоорганізація стає гарантією соціальної сумісності управлінських рішень та формує гуманістичну модель управління [57, с. 80].

Гуманістичний підхід до управління людськими ресурсами передбачає створення таких умов та змісту праці, які гарантують зниження рівня відчуження працівників від роботи та від інших співробітників [58, с. 39]. Відповідно до цієї концепції, ефективність системи управління залежить не тільки від того, наскільки кількісний та якісний склад робочої сили відповідає потребам технології виробництва, що характерно для технократичного підходу, а й від рівня мотивації працівників до праці, формування єдиних команд, "підприємливості", конгруентності цінностей та особистих переваг членів колективу, також залежить від уявлень про місце роботи у системі життєвих цілей. Існує безліч підходів до теорії управління людськими ресурсами, які можна поділити на групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика підходів до управління



| Підхід                   | Характеристика підходу   |
|--------------------------|--|
| Комплексний              | Передбачає розгляд проблем управління не лише в економічних, технічних та ін., а й у психологічних, організаційних та демографічних аспектах   |
| Системний                | Розглядає банк як систему, яка має єдину мету; організацію - як сукупність взаємопов'язаних підсистем (відділення, підрозділи, робочі місця), відкритих до зовнішнього середовища, що постійно змінюється.   |
| Ситуаційний              | Зумовлює вибір оптимального методу управління, яке виходить із конкретної ситуації та дозволяє забезпечити ефективне досягнення цілей організації з найменшими ресурсними витратами.   |
| Функціональний           | Розглядається як процес, що представляє собою сукупність безперервних, взаємозалежних видів діяльності (дій та операцій) різних суб'єктів, діяльність яких спрямовується на єдиний результат - досягнення цілі банку.  |
| Оптимізаційний           | Управління полягає у тому, щоб сконструювати таку систему мір, яка перетворила б структуру і процес управління, з метою досягнення максимально можливих кінцевих результатів діяльності банківської установи при раціональних витратах часу, на управлінську діяльність. |
| Дослідницький            | Спрямований на виявлення шляхів і умов підвищення результативності окремих ланок управлінського процесу та введення у процес управління різних інновацій.  |
| <u>Людиноцентриський</u> | Спрямований на особистість людини (керуючого та керованого об'єктів управління) та соціокультурний аспект банку.   |

До першої групи належать класичні підходи до управління (функціональний, системний, ситуаційний, оптимізаційний та дослідний), а до другої - управління, орієнтоване на людей (керівників та персонал) як головну рушійну силу розвитку банківських установ. Цей напрямок також називають гуманістичним чи людиноцентрованим підходом. Людиноорієнтований підхід заснований на взаємодії суб'єктів та об'єктів системи управління та враховує їх особистісні особливості та внутрішні інтереси. Метою цього підходу є підвищення ефективності індивідуальної діяльності персоналу, особливо спільної, з допомогою соціально-психологічних мотиваційних впливів. Вчені розглядають соціально-психологічні характеристики та функції банківських установ не лише як економічних, а й як соціальних систем [12; 26; 42; 43; 74].

Друкер представив концепцію управління цілям. В основі цієї концепції лежить командна робота з досягнення цілей, побудова ефективної системи контролю та стимулювання, мотивація виконавців на досягнення цілей та пояснення характеру роботи кожному співробітнику у конкретній

ситуації [26, с. 69]. Погоджуючись з думкою цього вченого, слід зазначити, що саме в цих умовах кожен співробітник виконує свою роботу без примусу та орієнтує свою діяльність на досягнення конкретного результату з урахуванням ситуації, що склалася.

До вітчизняних дослідників теорії управління, в якій головною дійовою особою є індивід, належать А. Богданов, Ф. Дунаєвський та П. Хергенцев. Наприклад, А. Богданов досліджує випадок дезорганізації трудових колективів, яка "виникає через те, що кожен суб'єкт праці намагається організувати навколишній світ для себе і по-своєму, що є результатом відсутності поділу та єдності самих організуючих сил" [25, с. 88] А. Богданов визначав причини дезорганізації робітничих колективів, а П. Кертоженцев вивчав прямо протилежну тему – єдину теорію організаційної діяльності. Цей учений виділяв у науковій організації праці три об'єкти - працю, виробництво та управління - і вважав останній найважливішим. На наш погляд, управління пов'язує працю та виробництво шляхом вибору найбільш раціональних прийомів та методів реалізації управлінських ідей та рішень, формування організаційних структур, розподілу обов'язків, планування, обліку, підбору та розстановки кадрів, забезпечення дисципліни.

Сьогодні широко поширене поняття "управлінська сумлінність", під яким розуміється "здатність менеджерів управляти певною кількістю людей шляхом ефективного підбору персоналу для виконання конкретних завдань, запровадження нових методів стимулювання та використання технічних засобів управління" [25, с. 178].

Базовим поняттям рефлексивного менеджменту є поняття "рефлексія", яке вивчалось у різних аспектах та різними дисциплінами. Видами рефлексії, що лежать в основі рефлексивного менеджменту, є: біологічна рефлексія - "процес реакції людського організму на подразники, що відображається в конкретних діях, поведінці та вчинках"; філософська рефлексія - "розуміння свого місця у світі та впливу середовища на людину". процес (античні філософи Локк, Кант, "природне" відображення І. Гете, Ф. Ніцше), "взаємодія людини, світу і середовища" (К. Маркс, М. Туган-Барановський,

"посткласичне" відображення В. Вернадського), психологічне відображення - "опосередковане сприйняття і відображення середовища через внутрішню мотивацію особистості.

Саме психологічний аспект формує поняття рефлексивності, яке є характеристикою управління персоналом. Регулювання цього поняття надає О. Авілов, який описує механізм рефлексивності в управлінні як "взаємодію між суб'єктом і об'єктом, основною характеристикою якої є те, що сприйняття суб'єктом об'єкта залежить від дій суб'єкта по відношенню до об'єкта. Компонентами сприйняття є всі об'єкти, які оточують суб'єкта, будь-яка оцінка, яку суб'єкт дає цим об'єктам, і всі прогнози та очікування, які суб'єкт будує щодо майбутнього розвитку подій" [1, с. 100]. Рефлексія повинна включати і симетричні ситуації, якщо об'єктом виступає власна психічна діяльність суб'єкта. Іншими словами, людина може не тільки сприймати зовнішній світ, але й привносити в навколишнє середовище новий досвід, керувати ним і змінювати його, контролюючи свої думки і дії.

Першими роботами, які заклали основу для дискусії в дослідженні рефлексії в управлінні, були роботи Г. Щекіна (який охарактеризував початкове положення рефлексії як категорії управління) [78, с. 622], Г. Ангелова (який визначив завдання рефлексії та з'ясував сутність рефлексивної діяльності керівників організацій [3, с. 3]) [3, с. 622]. 3, с. 36]) [3, с. 36]; В. Лепського (досліджено перші спроби ігрового моделювання проблемних ситуацій в управлінні персоналом, що отримали назву "рефлексивні ігри") [42, с. 78]; О. Авілова (розкрито сутність системи управління на основі рефлексії її елементів) [1, с. 112]; Дж. Соррос (досліджено рефлексивні процеси у фінансах) [69]; І. Гунінг (досліджено процеси регуляції власної та колективної дії через рефлексію) [79, с. 107]. Рефлексія як основа HRM у ранніх інноваційних публікаціях досліджувалася як біологічний, філософський та психологічний феномен; з 60-х років 20 століття ідея рефлексії поширилася на суспільні науки (соціологія, політологія) та економічні науки (менеджмент, адміністрування). Це своєрідний постнекласичний етап у розвитку менеджменту та досліджень

рефлексії.

Сучасне наукове бачення рефлексивного управління персоналом як "системи взаємопов'язаних і взаємозалежних соціально-психологічних заходів, що гарантують створення умов для ефективного функціонування, розвитку та використання потенціалу працівників з метою досягнення цілей банківської установи Пояснення. Поняття рефлексії, представлене в різних науках, є основою теорії рефлексивного управління персоналом. Однак слід зазначити, що рефлексивне управління перебуває на стадії дослідження і є першою спробою практичного застосування, тобто апробації. В Україні концепція рефлексивного управління є відносно новою і недостатньо вивченою, що залишає великий фундамент для майбутніх досліджень.

## 1.2. Особливості рефлексивного управління персоналом організацій

Багато провідних вчених у галузі менеджменту відзначають, що прихід нового тисячоліття приніс собою багато змін і став стимулом для розвитку так званої «нової економіки» або «економіки знань». Їй властиві такі тенденції:

- 1) швидкі зміни у техніці;
- 2) зростає швидкість змін та необхідність реагувати на них;
- 3) наголос на розвитку взаємовідносин та створенні взаємодії типу "виграш - виграш".

Такі динамічні зміни призвели до необхідності мати здатність «вчитися навчанню». Найважливішими, але часто неусвідомлюваними ресурсами, необхідними розвитку в умовах жорсткої конкуренції та недосконалості ринкових інститутів є сучасні методи мислення та менеджменту. Метафорично вони видаються як «навчання тому, що потрібно робити, і тому як це робити». Говорячи словами А. Ейнштейна, «наше мислення створює проблеми, які неможливо вирішити за допомогою мислення того ж типу».

З цієї позиції розширюється поняття управління від ключового як «вплив на фактори та умови» до «пізнання ситуації та ухвалення рішення для впливу на ситуацію на основі її модельного уявлення». Вплив реальної

ситуації на мислення та поведінка учасників, та впливу їх мислення та поведінки на розвиток ситуації, учасниками якої вони є, у літературі називається як рефлексивний процес. Подання взаємодії, в якому як ситуація, так і мислення інтерпретаторів ситуації є залежними змінними, і когнітивна та функціонування, що впливають, інтерферують одна з одною, відносять до категорії рефлексивного управління.

Історія розвитку поняття "рефлексивного управління". Поняття «рефлексивне управління» введено в теорію та практику понад 30 років тому, проте досі єдності в розумінні не досягнуто. Багато в чому це пояснюється самим феноменом рефлексії, що вивчається різними науковими дисциплінами, та отриманням відповідних результатів, виходячи з натуралістичного методологічного підходу, який багато з них використовується.

Розглянемо поняття рефлексія. У сучасній українській мові перекладне з латині слово «рефлексія» і однокореневі з ним і похідні від нього слова вживаються в значеннях, що використовуються всіма основними видами сучасних наук: природничих, технічних, біологічних та гуманітарних.

У загальноприйнятому визначенні рефлексія (від пізньолат. reflexio - Звернення назад, відображення), форма теоретичної діяльності людини, спрямована на осмислення своїх власних дій та їх законів; діяльність самопізнання, що розкриває специфіку духовного світу людини [1]. Одна з центральних постатей у становленні та розвитку проблематики філософського аспекту рефлексивних процесів є Г. П. Щедровицький (1929-1994). Г.П. Щедровицький — один із засновників Московського логічного гуртка (з 1952 року; у гурток також входили Б. А. Грушин, А. А. Зінов'єв та М. К. Мамардашвілі) та ідейний та організаційний лідер його безпосереднього продовження — Московського методологічного гуртка (ММК) [8]. Рефлексія цікавила Г.П. Щедровицького, передусім, з погляду методу розгортання схем діяльності, тобто. формальних правил, управляючих конструюванням, чи, за іншої інтерпретації, зображенням механізмів закономірностей природного розвитку [7].

Найяскравішим представником рефлексивного підходу до соціальної психології є В. А. Лефевр. В.А. Лефевр (Lefebvre, р. 1936, Ленінград) — американський психолог і математик, засновник теорії рефлексії та «обчислюваної психофеноменології»; професор Каліфорнійського університету. Роль У. Лефевра у науці рефлексії унікальна. Він до початку шістдесятих років минулого століття розвивав ідею, що традиційний природничий підхід недостатній для вивчення складних систем [4]. Введені їм поняття такі, як здатність до рефлексії, рефлексивне управління (процес передачі підстав для прийняття рішення одним з персонажів іншому), ранг (нульовий, перший) рефлексії, інакше рівень рефлексії, яким володіє «противник», рефлексивні ігри (діяльність конфліктуючих сторін у якої противники імітують один одного) та інші, стали загальноживаними [2]. Важливим досягненням У. Лефевра було запровадження поняття рефлексивної системи.

Під рефлексивною системою розуміється система дзеркал, багаторазово відбивають одне одного. Кожне дзеркало це аналог «персонажу», наділеного своєю особливою позицією. Весь найскладніший потік віддзеркалень дзеркал один у одному буде аналогом рефлексивного процесу. Саме це поняття і теоретичні схеми, запропоновані автором, дозволили уявити великомасштабні соціальні явища (наприклад, інформаційні війни) у вигляді взаємодії макросуб'єктів, здатних пізнавати поведінку один одного і найкращим чином впливати на «противника». Такий підхід відкрив нові можливості для передбачення стратегічних рішень. Тому не випадковий дедалі більший інтерес фахівців у галузі політики, економіки, моделювання бойових дій та інших галузей науки та практики до рефлексивного управління [4].

Сферою активної взаємодії суб'єктів є ринок. Невипадково, що один з найудачливіших біржових гравців нашого часу Джордж Сорос, узагальнив свій досвід дій світових фондових ринків у поняття, по суті, збігаються з тими, що були раніше введені В. Лефевром. Дж. Сорос наблизив проблему рефлексії до загальноприйнятого розуміння, а саме представив рефлексивне

управління як взаємодія функцій, що інтерферують, когнітивної і впливає.

Ідея, що лежить в основі практично всіх концептуальних побудов Дж. Сороса, є геніально простою: психологія учасників будь-якого історичного процесу є його невід'ємною компонентою і, перебуваючи в безперервній взаємодії з реальністю, утворює рефлексивний процес [3].

Взаємозв'язок між мисленням суб'єкта та ситуацією, в якій він бере участь, представляється двома функціональними залежностями: пізнання ситуації – як когнітивна функція, а вплив умов на ситуацію в реальному світі – функцією, що впливає або активно. У когнітивній функції сприйняття учасником ситуації залежить від ситуації; у впливу функції сприйняття учасників впливають ситуацію [9].

Таким чином, управління - це постійне вирішення потоку проблем, які породжує зовнішнє і внутрішнє середовище, що динамічно змінюється, а так само результат ітерації когнітивної і впливає функції. Отже, управління перебуває у просторі проблем.

У цьому контексті ключовим елементом ефективного вирішення проблем будь-якого типу є визначення «проблемного простору». Проблемне простір є не просто фізичне простір, асоційоване з проблемою - до нього можуть входити відносини, цінності, сприйняття й переконання. Проблемний простір визначається всіма елементами як фізичної, і нефізичної природи, які створюють проблему, чи сприяють їй [6]. Для того, щоб вирішити проблему, необхідно знайти «простір рішень». Простір рішень містить альтернативи та ресурси, що дозволяють подолати, перетворити проблему або уникнути її. Однак, якщо сформований простір рішень спрямований лише на частину елементів проблемного простору, виникає недостатнє рішення. Простір рішень має бути ширшим за проблемний простір. В іншому випадку рішення можуть виявитися неадекватними.

Сьогодні для виконання своїх обов'язків менеджеру необхідно щодня переробляти величезну кількість інформації, найчастіше приймати рішення на основі інтуїції через відсутність часу для детального вивчення проблемного простору. З огляду на постійно зростаючої конкуренції зростає

ризик прийняття неправильного рішення, тобто простору рішень, що є свідомо вже проблемного простору, наслідком якого може стати загальне зниження конкурентоспроможності підприємства.

Щоб знизити можливі ризики прийняття неправильного рішення, необхідно ввести в даний процес елемент рефлексивності, тобто зробити управління - рефлексивним. Для розширення доступного простору потрібні певні когнітивні інтерактивні навички. Потрібні вони і для того, щоб виявити та визначити вихідний проблемний простір. Таким чином, ефективне вирішення проблем включає два етапи:

- 1) розширення та поглиблення сприйняття проблемного простору;
- 2) визначення чи створення будь-якої галузі простору рішень, досить широкої, щоб охопити всі значущі аспекти проблемного простору

Основний принцип пошуку "простору рішень" полягає в тому, що проблему неможливо вирішити за допомогою того ж мислення або тієї ж "карти" світи, які її створили. Загальне завдання ефективного вирішення проблем полягає в тому, щоб знайти спосіб мислення, неідентичний тому, за допомогою якого створено проблему. У цьому випадку є надія, що інший спосіб мислення призведе до простору у вирішенні, яке щонайменше так само широко або ширше проблемного простору та забезпечить необхідними альтернативами та ресурсами.

Сучасний погляд в управлінні полягає у розширенні та поглибленні сприйняття проблемного простору, а що таке сприйняття – це рефлексія! У рефлексивному управлінні потрібен перехід від ситуації до проблемного простору засобами рефлексивного сприйняття. Сприйняття має бути інтерпретовано у знання як інструмент, щоб прийняти правильне рішення.

Образ вирви (див. рис. 2.) ілюструє звуження проблемного простору при його пізнанні. Етапи мають між собою прямі та зворотні зв'язки. Зворотні зв'язки відбивають ітеративний циклічний характер залежності між етапами. Ітерації в процесі виявлення та опису проблемної ситуації обумовлені необхідністю уточнення та коригування даних після виконання



певних процедур та повернення до робіт на будь-який попередній етап. Дано коротке пояснення етапів.

Проблемний простір - це поєднання умов та обставин, у яких виникла проблема як фізичної, так і не фізичної природи.

Сприйняття проблемного простору - складна система процесів прийому та перетворення інформації, що забезпечує відображення реальності, тобто того, чим породжена ситуація.

Властивості сприйняття проблемного простору:

Системність – коли сприймаються як елементи, а й структура загалом;

Предметність – коли зв'язуються властивості предмета, доступні відчуттями, з іншими властивостями;

Вибірчість – коли той самий предмет сприймається по-різному;

Усвідомленість (аперцепція) – коли наше сприйняття залежить від нашого досвіду, інтересів, ставлення до життя;

Свідомість та узагальненість – коли ЛПП у стані на основі фрагментів побачити ціле;

Константність - відносна сталість сприймається величини, форми і кольору предмета при зміні відстані до нього, ракурсу, освітленості.

Дорефлексивне сприйняття – сприйняття поза здатністю стати у позицію «спостерігача», «дослідника» чи «контролера» стосовно свого тіла, своїх дій, своїх думок.

Пізнання проблемного простору (лат. *cognitio* – пізнання) – як когнітивна функція або функція обмірковування та розуміння проблемного простору.

Ідентифікація (від латів. *identificate* – ототожнювати) – впізнання, розпізнавання чогось, когось і надання об'єкту деякої моделі. Основні процедури ідентифікації: зіставлення, звірення одного об'єкта з іншим виходячи з якогось ознаки чи властивості, у результаті відбувається встановлення їх подібності чи відмінності.

Логічний аналіз ЛПП з позиції пізнання ситуації – аналіз, заснований на формах, методах та законах інтелектуальної пізнавальної діяльності, що

формується за допомогою логічної мови.

Функція, що впливає – функція, при якій сприйняття учасників впливають на ситуацію.

Аналіз ефективності впливає функції на організацію – аналіз відносного ефекту, результативності процесу, операції, проекту, зумовлені як відношення ефекту, результату до витрат, витрат, які зумовили, забезпечили його отримання.

Рефлексивне сприйняття.

Рефлексивний процес розгортається під впливом двох нерозривно пов'язаних джерел – діяльнісного (діюча функція) та розумового (когнітивна функція), – що постійно впливають (інтерферують) один на одного. На кожен «діяльнісний хід» слідує реакція, що породжується мисленням учасників і, зрештою, втілює вихідні дії у конкретні події у практичній галузі.

Сьогодні процес самоорганізації в банківських установах формується в неформальних групах, створених у контексті міжособистісних і міжгрупових відносин, заснованих на дружбі, психологічному співробітництві під впливом особистих інтересів, вікових і гендерних особливостей. Загалом термін "кооперація" походить від латинського слова "coopario", що означає "співпраця", а з економічної точки зору кооперація - це "процес, за допомогою якого суб'єкти, зацікавлені в досягненні певного соціально-економічного результату, що отримується шляхом колективних дій, добровільно об'єднують свої зусилля та ресурси" [17, с. 11]. Так воно і є. Саме у рефлексивному управлінні породжується така співпраця людей у спільній діяльності та кооперації, за якої формується і підтримується ефективна трудова мотивація, завдяки чому успіх діяльності може бути досягнутий за мінімального адміністративного впливу на працівників. Таким чином, рефлексивне управління формує самоорганізаційний процес для професіоналів банківських установ.

Як інструмент формування професійної мотивації та підвищення продуктивності праці, рефлексивний менеджмент є вкрай необхідним сьогодні. На нашу думку, відсутність певних благ (наприклад, матеріального

заохочення) означає, що менеджмент повинен бути здатним забезпечити задоволення від роботи, бажану соціальну роль (статус) і місце в суспільстві, тобто приналежність до команди професіоналів-однотумців, визнання результатів власної праці з боку колег і керівництва, доброзичливі внутрішньокорпоративні стосунки, відсутність Орієнтація на інші цінності, які формують інший нематеріальний тип вигоди, наприклад, позитивні стосунки, відсутність професійних чи міжособистісних конфліктів тощо. Мотиви - це стійкі особистісні надбання, які задовольняють потреби і спонукають людину до поведінки та дій [67, с. 56].

Загалом методи управління персоналом є багатогранними за своїми особливостями і постійно розвиваються та вдосконалюються, виходячи з особливостей економічного розвитку. Сукупність методів управління можна поділити на три групи: організаційно-адміністративні методи, економічні та соціальні методи і психологічні методи. Рефлексивне управління використовує соціально-психологічні методи. Під соціально-психологічними методами розуміють "сукупність специфічних прийомів, які впливають на особистісні відносини, що складаються в робочій групі, і соціальні процеси, що відбуваються в ній". [75, с. 147]. Залежно від спрямованості соціально-психологічні методи можна поділити на [73]:

- Методи управління соціальними та масовими процесами (норми, правила поведінки, культурні впливи, пропаганда, ідеологія);
- Методи управління організованими групами (правила і норми праці, заохочення і винагороди, покарання);
- Методи управління внутрішньогруповими процесами та явищами (обмін досвідом, традиції в колективах, соціальні та ієрархічні ролі в колективах);
- методи управління індивідами та індивідуальною поведінкою (переконання, навіювання, заохочення, роз'яснення, особистий приклад).

Соціальна регламентація (єдині внутрішні правила, єдиний виробничий етикет, встановлені норми взаємовідносин між працівниками банку), формування корпоративної системи цінностей і суворе дотримання цих

цінностей усім колективом.

Рефлексивне управління характеризується використанням специфічних соціально-психологічних методів (Додаток А). Концепція рефлексивності відводить керівникам активну роль лідерів і наставників, які через власну діяльність і делегування повноважень формують систему мотиваційних впливів на роботу персоналу. Окрім цих управлінських технологій, рефлексивний менеджмент використовує методи психологічного впливу на цінності, погляди, сприйняття робочого простору та робочу поведінку працівників. До психологічних методів рефлексивного впливу належать [40; 44]:

- Вплив через вербальну комунікацію, що здійснюється шляхом особистих бесід, групових дискусій та інструктажів між керівниками та працівниками;

- Проективні методи. Керівники прищеплюють працівникам певні якості, які в подальшому впливають на їхню поведінку і використовуються для досягнення цілей;

- Метод ехолокації, коли успіх конкретного працівника переноситься на успіх банку в цілому;

- Метод атрибуції: метод, який виявляє якості, що характеризують роботу команди або підрозділу, шляхом приписування їх співробітникам. Це створює міцний зв'язок між працівником і робочою групою, до якої він належить;

- Метод "Довіра". Проявляється через цільову установку керівника на поведінку працівника, що забезпечує важливість працівника в робочому процесі;

- Методи м'якого регулювання. Складаються з усних домовленостей між керівниками та працівниками про виконання конкретних зобов'язань, настанов керівництва, правил етики на роботі та підписаного "психологічного контракту", який запускає добровільне бажання дотримуватися певних правил та обмежень у робочій діяльності.

Рефлексивний менеджмент використовує техніки коучингу та

наставництва. У перекладі з англійської мови "коучинг" буквально означає "направляти, навчати або надихати" [65, с. 108]. Завдання менеджера в коучинговому управлінні полягає в тому, щоб сформулювати проблему, визначити цілі, шляхи та засоби їх досягнення, не змінити людину, а розкрити закладений в ній потенціал і використати його для досягнення цілей банківської установи. Менеджери займають нові позиції і стають як формальними, так і неформальними лідерами.

Ефективне застосування теорії лідерства в сучасному управлінні персоналом банківських установ вимагає від менеджерів поєднання традиційної та харизматичної (референтної) влади. Для більшості сучасних банків характерним є те, що управління часто базується на відносинах "начальник-підлеглий" і рідше - на традиційному лідерстві, заснованому на відносинах "лідер-послідовник". При рефлексивному управлінні лідерство будується як ефективне лідерство, засноване на відносинах "лідер-лідер-команда". Тому для успішного формування команди необхідне добровільне та віддане ядро - команда однодумців, які можуть делегувати власні повноваження та визначати умови, за яких команда добровільно визнає авторитет такого лідера.

Оскільки банківські установи за своєю соціально-економічною природою є відкритими системами, рефлексивне управління персоналом реалізується на таких рівнях, як показано на рис.1.4.

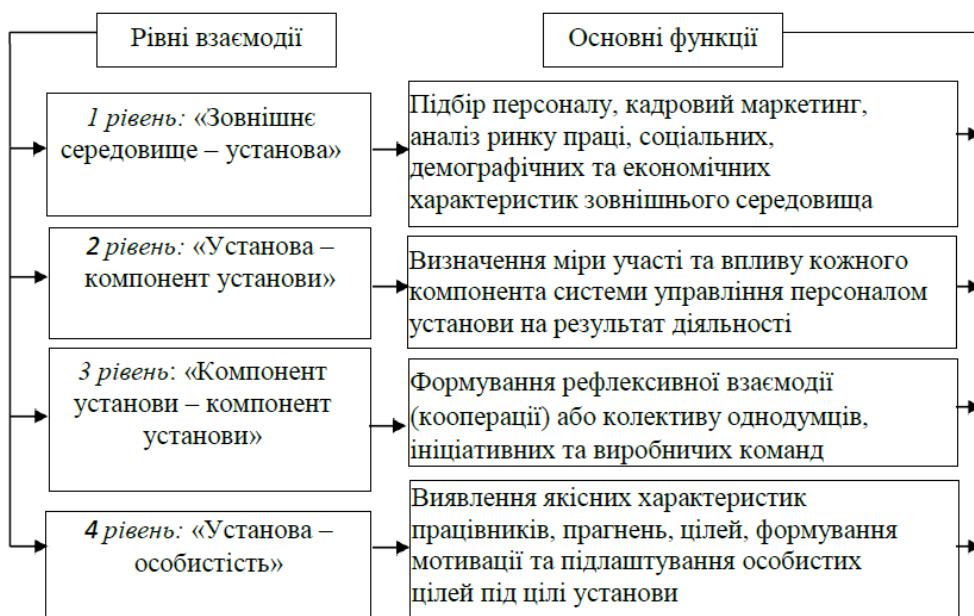


Рис. 1.4 - Рівні взаємодії та основні функції банківської установи за рефлексивного управління

Залежно від рівня, на якому реалізується рефлексивне управління, виділяють внутрішню (2-4 рівні) та зовнішню (1 рівень) форми прояву рефлексивного HRM [54, с. 212]. Зовнішня форма проявляється на рівні "зовнішнє середовище - фірма" і визначається спрямованістю інтересу банківської установи на пошук необхідних працівників та розробку HR-стратегій для позиціонування банку на ринку праці. Це передбачає не лише моніторинг соціально-економічного та демографічного становища банку, але й формування певного гештальту (образу) банківської установи на ринку. У перекладі з німецької "гештальт" означає "повнота", "склад" або "форма", тобто те, що сприймається як єдине ціле, навіть якщо воно складається з різних елементів. Гештальт-технологія - це "процес поступового створення загального образу картини" [60, с. 7].

Рефлексивні системи управління беруть участь у формуванні гештальту (позитивного образу) командної структури, а також гештальту (загального образу успішної та конкурентоспроможної установи) банку в ринковому середовищі [60, с. 84]. Гештальт банківської установи значною мірою створюється іміджем самого банку, його брендингом, рекламними кампаніями з підбору персоналу та специфічними особливостями [58, с. 41]. На нашу думку, одним із прийомів, що формують позитивний гештальт на ринку, є репутація персоналу (людських ресурсів) банку, яка являє собою "систему управління інформацією, що діє через засоби масової інформації, Інтернет та пошту і має форми реклами, просування та PR-діяльності, спрямовані на покращення іміджу, необхідного для конкретного банку" [20, р. 8].

На наступному рівні (2-4) використовуються внутрішні форми рефлексивного управління, тобто управління, яке не виходить за межі банку; на другому рівні "інституція - складова інституції" також може використовуватися кадрова система "людські ресурси", але вона набуває вигляду комплексу: управління персоналом - підбір, розстановка, розвиток

профілювання, розвиток та мотивація; кадрові процеси - системи аналізу та моделювання кадрових процесів у банку (переведення, звільнення, навчання, перепідготовка тощо). Другий рівень характеризується визначенням ступеня участі та впливу кожної складової персоналу на результати діяльності банку.

Третій рівень "інституційна складова - інституційна складова" передбачає формування рефлексивної взаємодії (співпраці) або ефективної командної взаємодії. Тут також гештальт-техніки використовуються як інструмент рефлексивного управління персоналом. Ідея банку як "однієї сім'ї" є прикладом успішного використання гештальт-методик. Гештальт формує "дух банку", де співробітники сприймаються не як окремі елементи системи управління, а як "сім'я", що діє як єдине ціле. При цьому кожен співробітник відображає банківську установу, а відображення всієї структури в її елементах є відображенням. Гештальт-метод допомагає створити згуртовану команду без опори на управлінський вплив, втілюючи таким чином принципи командної роботи в чистому вигляді, досягаючи спільних цілей і завдань та вибудовуючи грамотну і злагоджену роботу [60, с. 45].

На четвертому рівні рефлексивного управління "Інституція - Особистість" формується психологічна мотивація праці. Основою четвертого рівня рефлексивного управління є виявлення якісних соціально-психологічних характеристик працівників, їхніх здібностей, талантів, цілей та їх ефективне використання за рахунок мотиваційних впливів. Саме тут гештальт підходить якнайкраще. Припустимо, у працівника є енергія, це гнів: "незадоволеність рівнем оплати праці". Саме на цьому рівні має спрацювати гештальт, який змінить психологічний стан людини від простого збудження до оволодіння цією енергією [60, с. 47]. У процесі рефлексивного управління менеджери використовують психологічний вплив (переконання, бесіду, особисту консультацію, колективне обговорення) для перетворення "незадоволених" працівників на працівників - "жертв" складних економічних умов, працівників - "борців" за права колективу, працівників - "незламних" працівників, працівників, здатних протистояти будь-яким труднощам. Створіть гештальт, який перетворює вас на працівника, який може

протистояти будь-яким труднощам тощо. Змінювати себе завжди складно, а "гештальт-образ" є мінливим, мобільним. Саме тому гештальти легко пристосовуються до ситуацій, змінюють себе і вирішують проблеми. Зміни відбуваються не через примус, спроби переконання чи інтерпретації, а через особисте визнання і розуміння, формуючи в команді процес самоорганізації [60, с. 84].

Таким чином, рефлексивне управління персоналом банківських установ передбачає цілісну підсистему розподілу, планування, організації, мотивації, комунікації та контролю елементів управління, а також низку соціально-психологічних впливів на керовані елементи системи управління з метою досягнення очікуваних економічних та управлінських результатів діяльності штучних елементів.



### 1.3. Методичні засади рефлексивного управління персоналом

Завдання сучасного управління людськими ресурсами у банках полягає в тому, щоб зберегти продуктивні робочі активи, забезпечивши людям професійний розвиток, задоволення від роботи, адекватні умови праці та можливості оцінки. Згідно з науковою теорією, "мотивація базується на двох категоріях [3, с. 13]. Аналіз ієрархії потреб А. Маслоу підкреслює важливість для сучасного рівня управління персоналом послідовного задоволення потреб працівників від нижчого (фізіологічного) до вищого (психологічного) рівня, наприклад, від забезпечення адекватних умов праці до забезпечення особистого задоволення від роботи та особистісного розвитку" [3, с. 13].

Основною потребою працівників сфері зайнятості є матеріальна забезпеченість, тобто. одержання заробітної плати. За наявності на підприємстві достатнього матеріального мотиваційного забезпечення та відповідного зростання продуктивності праці нематеріальна мотивація може розглядатися лише як вторинний засіб стимулювання. Це означає, що нематеріальна мотивація є невикористаним резервом підвищення продуктивності праці. Крім того, вони дозволяють банкам заощаджувати кошти на матеріальному стимулюванні. Враховуючи те що, що у трудову мотивацію впливає безліч чинників, виявилось необхідним вивчати стан системи управління персоналом у економічному, а й у соціально-психологічному аспекті.

В результаті методичний підхід до комплексної оцінки системи управління людськими ресурсами в банківських установах ґрунтується на виявленні потенційних резервів трудової активності працівників, визначенні параметрів економічної та рефлексивної складових і здійснюється через наступні етапи: оцінка стану формування персоналу, розвиток його потенціалу, ефективність діяльності, соціально-психологічна підтримка співробітників, моніторинг комунікативних відносин між керівництвом та співробітниками. Кожен етап характеризується методологією дослідження та параметрами аналізу системи та виявлення її основних проблем. Методика

дозволяє проаналізувати основні економічні та соціальні показники системи управління персоналом, виявити проблеми та встановити їх причини. Комплексна оцінка стану системи управління складається з п'яти етапів, перші три з яких характеризують економічну складову системи, а четвертий та п'ятий – соціальну складову виробничих відносин. Кожному етапу відповідає параметр (показник), який визначається та аналізується за допомогою певних методів дослідження [4; 15]. У роботі використовується алгоритмічний метод математичних розрахунків, що дозволяє визначити показники та коефіцієнти, що характеризують стан системи управління персоналом (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Характеристика показників системи управління персоналом

| Показник   | Характеристика   |
|--|--|
| Коефіцієнт залучення персоналу на постійній основі                   | показує співвідношення чисельності залучених на постійній основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу   |
| Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі                  | показує співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період  |
| Коефіцієнт співвідношення управлінського та обслуговуючого персоналу | показує співвідношення частки управлінського та обслуговуючого персоналу до загальної кількості працюючих та характеризує, скільки робітників припадає на одного управлінського працівника та його відповідність нормативному значенню у даній сфері |
| Коефіцієнт плинності кадрів  | показує відношення кількості працівників, що звільнилися протягом певного періоду, до середньооблікової кількості працівників за відповідний період  |
| Продуктивність праці   | показує обсяг реалізованих банківських продуктів та наданих послуг у вартісному вимірі одним працівником установи  |
| Прибутковість персоналу  | показує, скільки прибутку припадає на одного працівника установи; визначається як відношення суми прибутку до середньорічної чисельності персоналу   |
| Рентабельність персоналу   | показує відношення прибутку (або новоствореної вартості) до сумарних витрат на персонал  |
| Коефіцієнт випередження продуктивності праці                         | показує співвідношення темпів змін продуктивності праці і заробітної плати та характеризує темп приросту продуктивності праці порівняно із заробітною платою   |
| Коефіцієнт співвідношення середньої та мін. заробітної плати         | показує співвідношення середньої заробітної плати та мінімальної заробітної плати та характеризує темп їх змін   |
| Коефіцієнт еластичності заробітної плати                             | показує, на скільки відсотків зміниться середня заробітна плата зі зміною продуктивності праці на 1 %; визначається відношенням темпів змін заробітної плати до темпів змін продуктивності праці   |
| Фондоозброєність праці   | показує відношення середньорічної балансової вартості основних фондів до середньооблікової чисельності працівників та характеризує забезпечення праці основними фондами  |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів                                | вказує, яку частку від наявних на кінець звітного періоду основних засобів складають нові основні засоби   |

Аналіз цих показників важливий визначення ефективності системи

управління персоналом, виявлення основних проблем та формування рекомендацій щодо поліпшення результатів оцінки персоналу. Так, якщо основною мотивацією діяльності тимчасових працівників є виключно матеріальний зиск, то у постійно працюючих співробітників сфера мотивації розширюється від матеріальної забезпеченості до професійного зростання та соціально-психологічного задоволення від роботи.

Динамічний аналіз плинності кадрів дає змогу зробити висновки про стан кадрового забезпечення банку та виявити причини відтоку працівників, які звільняються. Одним із найважливіших показників, що забезпечують ефективність діяльності та гарантують отримання прибутку, є продуктивність праці [34, с. 183]. Необхідною передумовою пошуку резервів підвищення продуктивності праці та ефективного управління персоналом банку є не тільки вдосконалення системи матеріального стимулювання, а й використання нематеріальних стимулів. До факторів, що впливають на соціально-психологічний стан колективу, належать мотивація праці, мотиваційні та контрмотиваційні чинники, методи управління персоналом, стиль керівництва, згуртованість робочої групи, ціннісно-орієнтаційна єдність членів колективу та соціально-психологічний клімат.

Для вивчення цих характеристик систем управління персоналом автори використовують соціологічні методи дослідження - аналіз документів, опитування, анкетування та тестування. Ці методи дають змогу вивчити соціально-психологічні параметри системи управління (психологічний клімат колективу, рівень конфліктності, згуртованість колективу, взаємодію керівників і персоналу), виявити сильні та слабкі сторони робочої взаємодії та запропонувати рефлексивні механізми впливу [11, с. 111]. В анкеті розраховується кількість необхідних спостережень. Для цього рекомендується використовувати формулу [25, с. 132]:

$$n = \frac{t^2 \times N \times \sigma^2}{\Delta^2 \times N + t^2 \times \sigma^2}, \quad (1.1)$$

де:

n - кількість необхідних спостережень (анкет);

t - визначається з табл. функцій F(t);

N - обсяг генеральної сукупності (чисельність);

A<sup>2</sup> - допустима похибка при оцінці результатів, %;

у<sup>2</sup> - дисперсія ознаки в генеральній сукупності.

Анкета складається з питань, на які респонденти повинні відповісти. Для оцінки відповідей респондентів пропонується використовувати п'ятибальну шкалу оцінювання. Ця шкала може бути використана для вимірювання інтенсивності оцінок, необхідних для дослідження ступеня згоди або незгоди з характеристиками, судженнями, подіями та запропонованими твердженнями. На основі відповідей респондентів будується індекс або зведений індекс для визначення середнього стану трудової мотивації для кожної групи респондентів та банку. Запропонована шкала оцінки відповідей на запитання анкети виглядає наступним чином:

„ні” швидше „ні”, ніж „так”      ні „так”, ні „ні”      швидше „так”, ніж „ні”      „так”  
1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5---

Індекси на основі надання кожному варіанту відповідей респондентів цифрового значення (але не «0») для п'ятирівневої шкали розраховувались наступним чином:

$$I = (5a + 4b + 3c + 2d + 1e) / N, \quad (1.2)$$

де:

a - число респондентів, які відповіли «так» на питання анкети;

b - число респондентів, які відповіли «швидше так, ніж ні» на питання анкети;

c - число респондентів, які відповіли «ні так, ні ні» на питання анкети;

d - число респондентів, які відповіли «швидше ні, ніж так» на питання анкети;

e - число респондентів, які відповіли «ні» на питання анкети;

N - загальна кількість відповідей на питання.

Рівень трудової мотивації тим вищий, що ближче значення індексу до 5. В анкеті використовується проста система питань, що передбачає заздалегідь певні відповіді типу "так" чи "ні", "+" або "-". Дослідження також

передбачає виявлення ставлення співробітників до позитивних і негативних стимулів, що застосовуються до них. Для цього в анкеті використовується метод дихотомічних (альтернативних) тверджень (питань). Це показники з взаємовиключною дією: якщо вибрано позитивний стимул (наприклад, оцінка "1"), то негативний стимул нівелюється вибором позитивної оцінки "0". В результаті виходить середня оцінка мотивів, що включає позитивні та негативні стимули.

Відповідно до запропонованої методики рівень трудової мотивації працівників банківської установи остаточно визначається як середньозважена величина загальних коефіцієнтів (з розрахунку на кількість співробітників учасників дослідження). Оскільки значення соціально-психологічних характеристик співробітників за соціологічною методикою є суб'єктивну оцінку, важливою умовою вибору об'єктивного показника є можливість його розрахунку на основі статистичної звітності банку. У зв'язку з вищевикладеним як об'єктивний показник для кількісного визначення готовності співробітників до праці пропонується використовувати показник продуктивності праці.

Таким чином, оскільки рефлексивне управління засноване на використанні соціально-психологічних методів та стимулів управління персоналом, важливо всебічно проаналізувати економічні та соціально-психологічні характеристики банківських установ та вивчити характер системи управління персоналом. Крім того, оцінка соціально-психологічного стану системи управління має бути пов'язана з економічною ефективністю банківської діяльності. Це досягається за рахунок задоволення потреб та інтересів працівників банківської установи, соціально ефективною організації та нематеріальної мотивації праці, а також за рахунок повнішого використання потенціалу трудових ресурсів шляхом застосування соціально-психологічних методів управління.

У розділі 1 розглядаються методологічні підходи до вдосконалення трактування поняття "рефлексивний HRM", узагальнення класифікації принципів, методів та форм рефлексивного HRM у банківських організаціях, комплексної оцінки систем HRM банківських організацій з метою виявлення економічних та рефлексивних елементів. Основні події, що дали змогу оцінити наукову спадщину, зводяться до наступного

Поява наукового поняття рефлексії як особливого мислення та самопізнання людини та процес дослідження сучасного наукового бачення рефлексивного менеджменту як особистісно-орієнтованого підходу до управління персоналом, що призвело до формування комплексної концепції рефлексивного менеджменту як напряму управління персоналом та розвитку професійної та ефективності діяльності на основі саморозвитку розвитку процесів самоорганізації у банківських установах. Впровадження соціально-психологічних методів управління мотивацією праці та трансформація системи управління у бік гуманізації виявилися важливим резервом підвищення рівня продуктивності праці та ефективності роботи банку.

Двома основними функціями мотивації праці та управління є пасивна (штучна) та активна (перевизначальна), тобто. пасивна функція планування та прогнозування, аналізу проблемних ситуацій та структурування процесів прийняття управлінських рішень, та активна функція організації праці, формування мотивації працівників та управління ними.

Як основну потребу працівників при працевлаштуванні виділяється матеріальна забезпеченість. Якщо банківські установи отримують достатню матеріальну мотиваційну підтримку й відповідно підвищується продуктивність праці, то нематеріальну мотивацію слід як другорядний засіб стимулювання.

У зв'язку з тим, що моніторинг стану системи управління персоналом доцільно проводити як з економічної погляду, а й з урахуванням інтроспективних чинників, пропонується методичний підхід для комплексної оцінки системи управління персоналом банківської установи. Цей методичний підхід реалізується у п'ять етапів. Запропонований методичний

підхід дозволяє проаналізувати економічні та соціальні показники системи управління персоналом, виявити проблеми та встановити причини їх виникнення.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ «МТБ-БАНК»

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності АТ «МТБ-БАНК»

АТ "МТБ-БАНК" є універсальною фінансовою установою, що пропонує послуги в усіх основних банківських напрямках і, як професійний учасник ринку цінних паперів України, надає своїм клієнтам послуги, пов'язані з купівлею/продажем, розміщенням та обслуговуванням прав власності на цінні папери. Банк має стратегію розвитку на 2020-2022 роки, затверджену Загальними зборами акціонерів. Протягом звітного року банк продовжував реалізовувати основні напрямки своїх стратегічних цілей, покращуючи при цьому показники за всіма напрямками діяльності та диверсифікуючи спектр послуг, що надаються клієнтам. Порівняльна структура статей балансу наведена в табл. 2.1.

У 2022 фінансовому році загальні активи збільшилися на 665166 тис. грн. до 9864694 тис. грн. порівняно з кінцем попереднього фінансового року, в основному за рахунок таких статей балансу: "Грошові кошти та їх еквіваленти" збільшилися на 97142 тис. грн. до 504333 тис. грн. станом на звітну дату. "Кредити та аванси" збільшилися на 70808 тисяч гривень до 6599957 тисяч гривень.

Згідно з балансом станом на 31 грудня 2021 року активи АТ "МТБ-БАНК" зменшилися на 470016 тис. грн. до 9199528 тис. грн. порівняно з кінцем попереднього фінансового року, переважно за рахунок таких статей балансу: - "Грошові кошти та їх еквіваленти 407191 тисяча гривень, що на 383566 тисяч гривень менше, ніж на кінець попереднього року,

"Кредити та заборгованість банків" зменшилася на 117536 тис. грн., "Кредити та заборгованість клієнтів" зменшилася на 314684 тис. грн. та "Основні засоби та нематеріальні активи" збільшилася на 22022 тис. грн. за рахунок розвитку мережі відділень.



Таблиця 2.1

Динаміка статей балансу АТ «МТБ-БАНК» за 2020-2022 роки, тис.грн.

| Найменування статті   | На 31.12.2020 | На 31.12.2021 | На 31.12.2022 | Абсолютне відхилення |                     |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------------|---------------------|
|   |               |               |               | 2021 р. від 2020 р.  | 2022 р. від 2021 р. |
| Грошові кошти та їх еквіваленти і кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України | 790757        | 407191        | 504333        | -383566              | 97142               |
| Кредити та заборгованість банків  | 271547        | 117536        | 82158         | -154011              | -35378              |
| Кредити та заборгованість клієнтів  | 6843833       | 6529149       | 6599957       | -314684              | 70808               |
| Інвестиції в цінні папери   | 81178         | 105075        | 583318        | 23897                | 478243              |
| Поточний актив з податку на прибуток  | 4765          | 4785          | 4785          | 20                   | 0                   |
| Відстрочений актив з податку на прибуток  | 2946          | 266           | 1229          | -2680                | 963                 |
| Інвестиційна нерухомість  | 914289        | 1077693       | 826284        | 163404               | -251409             |
| Основні засоби та нематеріальні активи  | 288888        | 310910        | 566153        | 22022                | 255243              |
| Право користування активами   |               | 36670         | 30082         | 36670                | -6588               |
| Інші активи   | 471341        | 610253        | 666395        | 138912               | 56142               |
| Усього активів  | 9669544       | 9199528       | 9864694       | -470016              | 665166              |

Станом на 31 грудня 2022 року кредити у сумі 293 480 тисяч гривень (на 31 грудня 2021 року: 724 801 тисяча гривень) були забезпечені депозитами клієнтів у сумі 214 917 тисяч гривень (на 31 грудня 2021 року: 550 783 тисячі гривень). Структурні зміни в активах банку наведено в табл. 2.2.

За даними балансу станом на 31 грудня 2022 року активи АТ "МТБ-БАНК" зросли на 1,84% порівняно з кінцем попереднього року, переважно за рахунок таких статей балансу: "Грошові кошти та їх еквіваленти" займали 8,18% у 2020 році та 4,43% у 2021 році в структурі активів Банку, 5,11% у 2022 році, а "Кредити" мають найбільшу частку в структурі активів Банку: 70,78% у 2020 році, 70,9% у 2010 році та 66,90% у 2022 році.

Таблиця 2.2

Зміни у структурі структури активів АТ «МТБ-БАНК» за 2020-2022 роки, %

| Найменування статті   | На<br>31.12.2020 | На<br>31.12.2021 | На<br>31.12.2022 | Темп зростання         |                        |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------------|------------------------|
|   |                  |                  |                  | 2021 р. від<br>2020 р. | 2022 р. від<br>2021 р. |
| Грошові кошти та їх еквіваленти і кошти обов'язкових резервів банку в Національному банку України | 8,18             | 4,43             | 5,11             | 54,12                  | 115,51                 |
| Кредити та заборгованість банків  | 2,81             | 1,28             | 0,83             | 45,50                  | 65,19                  |
| Кредити та заборгованість клієнтів  | 70,78            | 70,97            | 66,90            | 100,28                 | 94,27                  |
| Інвестиції в цінні папери   | 0,84             | 1,14             | 5,91             | 136,05                 | 517,71                 |
| Поточний актив з податку на прибуток  | 0,05             | 0,05             | 0,05             | 105,55                 | 93,26                  |
| Відстрочений актив з податку на прибуток  | 0,03             | 0,00             | 0,01             | 9,49                   | 430,88                 |
| Інвестиційна нерухомість  | 9,46             | 11,71            | 8,38             | 123,89                 | 71,50                  |
| Основні засоби та нематеріальні активи  | 2,99             | 3,38             | 5,74             | 113,12                 | 169,82                 |
| Право користування активами   | 0,00             | 0,40             | 0,30             | -                      | 76,50                  |
| Інші активи   | 4,87             | 6,63             | 6,76             | 136,09                 | 101,84                 |
| Усього активів  | 100,00           | 100,00           | 100,00           | 100,00                 | 100,00                 |

За У період з 31 грудня 2020 року по 31 грудня 2021 року портфель коштів на строкових та поточних рахунках клієнтів зменшився приблизно на 1% (59 921 тис. грн.). Керівництво банку не очікує подальшого відтоку коштів, але оцінює наявність ліквідних коштів для покриття потенційних відтоків (у разі їх виникнення): станом на 31 грудня 2021 року покриття поточних та строкових рахунків клієнтів наявними ліквідними активами, включаючи грошові кошти та їх еквіваленти, становило 8%. За результатами проведених банком стрес-тестів, за найгіршим сценарієм, який передбачав, що Група буде зобов'язана виплатити 15% коштів клієнтів, покриття такого відтоку наявними ліквідними активами становило 50%.

Станом на 31 грудня 2022 року зобов'язання Банку зросли на 125290 тис. грн. порівняно з кінцем попереднього фінансового року до 895960 тис. грн., переважно за рахунок таких статей балансу: "Інші позикові кошти" збільшилися на 108388 тис. грн. (11,45%) з початку періоду та "Зобов'язання

з оренди збільшилися на 32098 тис. грн. (у тому числі за рахунок збільшення субординованого боргу на 291819 тис. грн.).

Таблиця 2.3

Динаміка зобов'язань банку за 2020-2022 рр., тис.грн.

| Найменування статті                            | На 31.12.2020 | На 31.12.2021 | На 31.12.2022 | Абсолютне відхилення |                     |
|--|---------------|---------------|---------------|----------------------|---------------------|
|  |               |               |               | 2021 р. від 2020 р.  | 2022 р. від 2021 р. |
| Кошти клієнтів                                 | 7534714       | 6966361       | 7219826       | -568353              | -314888             |
| Інші залучені кошти                            | 1104128       | 1022093       | 1212516       | -82035               | 108388              |
| Зобов'язання з оренди                          | 0             | 37478         | 32098         | 37478                | 32098               |
| Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання | 39463         | 42613         | 47336         | 3150                 | 7873                |
| Субординований борг                            | 192365        | 382760        | 484184        | 190395               | 291819              |
| Усього зобов'язань                             | 8870670       | 8451305       | 8995960       | -419365              | 125290              |

Протягом звітного періоду частка коштів клієнтів у структурі зобов'язань зросла на 53,45%, тоді як частка коштів банків зменшилася на 38,34%. В абсолютному вираженні кошти клієнтів зменшилися на 314888 тис. грн. до 7219826 тис. грн., що становить 80,26% зобов'язань Банку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зміни у структурі зобов'язань АТ «МТБ-БАНК» у 2020-2022 рр., %

| Найменування статті                            | На 31.12.2020 | На 31.12.2021 | На 31.12.2022 | Темп зростання      |                     |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------------|---------------------|
|  |               |               |               | 2021 р. від 2020 р. | 2022 р. від 2021 р. |
| Кошти клієнтів                                 | 84,94         | 82,43         | 80,26         | 97,04               | 97,36               |
| Інші залучені кошти                            | 12,45         | 12,09         | 13,48         | 97,16               | 111,45              |
| Зобов'язання з оренди                          | 0,00          | 0,44          | 0,36          | -                   | 80,46               |
| Резерви за зобов'язаннями та інші зобов'язання | 0,44          | 0,50          | 0,53          | 113,34              | 104,36              |
| Субординований борг                            | 2,17          | 4,53          | 5,38          | 208,85              | 118,84              |
| Усього зобов'язань                             | 100,00        | 100,00        | 100,00        | 100,00              | 100,00              |

Як видно з таблиці 2.4, кошти клієнтів та інші позикові кошти становлять найбільшу частку. У структурі зобов'язань кошти клієнтів становлять 80,26%. Нестабільна економічна та політична ситуація в Україні створює відповідні ризики для банківської системи країни в цілому, особливо для банків, які концентрують депозити в одного контрагента У 2022 році статутний капітал банку збільшився на 120 000 000 000 грн. за рахунок

внесків акціонерів, а частина зобов'язань кредиторів банку на суму 34 000 000 000 грн. була У 2021 році набувають чинності нові вимоги НБУ до розрахунку нормативів адекватності капіталу - зменшення регулятивного капіталу на суму непрофільних активів (НКА).

Відповідно до проведених банком стрес-тестів, станом на 31 грудня 2022 року прогнозне значення нормативу регулятивного капіталу (Н2) становить 12,3%, а нормативу основного капіталу (Н3) - 8,3%, виходячи з наступних припущень

- Загальна сума непрацюючих активів, що зменшують регулятивний капітал, збільшиться на 161 000 000 грн.;

- Протягом 2021 року банк продасть непрацюючі активи загальною балансовою вартістю близько 600 000 000 грн.;

- У 2021 році банк отримує прибуток після оподаткування у розмірі 23 000 000 тис. грн.;

- Зростання кредитного ризику та резерву під очікувані кредитні збитки порівняно з 31 грудня 2022 року не спостерігається.

З метою продажу активів, що належать Банку, Банк підписав угоди з низкою дистриб'юторських платформ, у тому числі Prozorro, та створив спеціальні підрозділи для супроводу угод з продажу активів, що належать Банку, у складі яких працюють підрозділи, відповідальні за управління активами, що належать Банку. Ці підрозділи зосереджені на досягненні цільового показника з продажу ГПП до 2021 року та зменшенні вартості ГПП на балансі банку (Таблиця 2.5). Усі акції Банку розподілені між акціонерами. Статутний капітал Банку був повністю сплачений у встановлений законодавством термін.

У статутному капіталі Банку немає акцій, що належать керівництву. Протягом звітного періоду банк не викупував власні акції. Обмежень щодо акцій, у тому числі обмежень на виплату дивідендів або повернення капіталу, немає.

Таблиця 2.5

Динаміка складових власного капіталу АТ «МТБ-БАНК» за 2020-2022 рр.,

тис.грн.

| Найменування статті                         | На<br>31.12.2020 | На<br>31.12.2021 | На<br>31.12.2022 | Абсолютне відхилення   |                        |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------------|------------------------|
|   |                  |                  |                  | 2021 р. від<br>2020 р. | 2022 р. від<br>2021 р. |
| Акціонерний капітал                         | 620000           | 620000           | 703700           | 83700                  | 83700                  |
| Незареєстрований акціонерний капітал        | 0                | 83700            | 120000           | 120000                 | 36300                  |
| Емісійні різниці                            | 138              | 138              | 138              | 0                      | 0                      |
| Операції з акціонерами                      | 200000           | 200000           | 200000           | 0                      | 0                      |
| Накопичений дефіцит                         | -95988           | -205034          | -204102          | -108114                | 932                    |
| Резерви переоцінки нерухомості              | 49871            | 49871            | 49710            | -161                   | -161                   |
| Резерв переоцінки інвестицій в цінні папери | 24873            | -452             | -712             | -25585                 | -260                   |
| Усього власного капіталу                    | 798894           | 748223           | 868734           | 69840                  | 120511                 |

Акції, зарезервовані для випуску за опціонами або іншими угодами, відсутні. Операції, пов'язані з формуванням акціонерного капіталу, відображаються в балансі Банку. Викуплені власні акції обліковуються за номінальною вартістю у національній валюті України Станом на 31 грудня 2022 року власний капітал ПАТ "МТБ-БАНК" збільшився на 120511 тис. грн. до 868734 тис. грн. за рахунок прибутку за період. Банк є чутливим до потенційного ризику ліквідності - концентрації залучених коштів. Відповідно до табл. 2.5, найбільшу частку в структурі капіталу займає статутний капітал: 77,61% у 2020 році, 82,86% у 2021 році та 81,00% у 2022 році.

Операції з акціонерами посідають друге місце з часткою 25,03-23,02%, досягнувши максимального значення 26,73% у 2021 році. Факторні дослідження формування фінансових результатів дозволяють комплексно оцінити прибуток банку за його складовими та детермінантами.

Таблиця 2.5

Зміни у структурі власного капіталу АТ «МТБ-БАНК» у 2020-2022 рр., %

| Найменування статті                               | На<br>31.12.2020 | На<br>31.12.2021 | На<br>31.12.2022 | Темп зростання         |                        |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------------|------------------------|
|   |                  |                  |                  | 2021 р. від<br>2020 р. | 2022 р. від<br>2021 р. |
| Акціонерний капітал                               | 77,61            | 82,86            | 81,00            | 106,77                 | 97,76                  |
| Незарєєстрований<br>акціонерний капітал           | 0,00             | 11,19            | 13,81            | -                      | 123,48                 |
| Емісійні різниці                                  | 0,02             | 0,02             | 0,02             | 106,77                 | 86,13                  |
| Операції з<br>акціонерами                         | 25,03            | 26,73            | 23,02            | 106,77                 | 86,13                  |
| Накопичений дефіцит                               | -12,02           | -27,40           | -23,49           | 228,07                 | 85,74                  |
| Резерви переоцінки<br>нерухомості                 | 6,24             | 6,67             | 5,72             | 106,77                 | 85,85                  |
| Резерв переоцінки<br>інвестицій в цінні<br>папери | 3,11             | -0,06            | -0,08            | -1,94                  | 135,67                 |
| Усього власного<br>капіталу                       | 100,00           | 100,00           | 100,00           | 100,00                 | 100,00                 |

Метою аналізу прибутку та рентабельності є виявлення основних центрів прибутковості банку та факторів, що впливають на збільшення прибутку та рентабельності, на основі ефективного управління доходами та витратами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка доходів та витрат АТ «МТБ-БАНК» у 2020-2022 рр., тис.грн.

| Найменування статті                     | На 31.12.2020 | На 31.12.2021 | На 31.12.2022 | Абсолютне відхилення   |                        |
|---|---------------|---------------|---------------|------------------------|------------------------|
|   |               |               |               | 2021 р. від<br>2020 р. | 2022 р. від<br>2021 р. |
| Чистий процентний<br>дохід              | 174160        | 113916        | 105578        | -60244                 | -8338                  |
| Процентний дохід                        | 795920        | 825846        | 766572        | 29926                  | -59274                 |
| Процентні витрати                       | -621760       | -711930       | -660994       | -90170                 | 50936                  |
| Чистий комісійний дохід                 | 227386        | 288799        | 249970        | 61413                  | -38829                 |
| Комісійний дохід                        | 263250        | 329015        | 305268        | 65765                  | -23747                 |
| Комісійні витрати                       | -35864        | -40216        | -55298        | -4352                  | -15082                 |
| Інший дохід                             | 34903         | 45233         | 32361         | 10330                  | -12872                 |
| Усього доходів                          | 837995        | 850663        | 743457        | 12668                  | -107206                |
| Загальні адміністративні<br>витрати     | -451757       | -506359       | -472031       | -54602                 | 34328                  |
| Чисті витрати на<br>формування резервів | 25020         | -101294       | -81539        | -126314                | 19755                  |
| Прибуток до<br>оподаткування            | 95326         | -128605       | -192          | -223931                | 128413                 |
| Витрати на податок на<br>прибуток       | 9475          | -8323         | 963           | -17798                 | 9286                   |
| Прибуток після<br>оподаткування         | 104801        | -136928       | 771           | -241729                | 137699                 |

Комісійні, що є невід'ємною частиною ефективної процентної ставки,

включають комісійні, отримані або сплачені за створення або придбання фінансових активів чи випуск фінансових зобов'язань (наприклад, комісійні за оцінку кредитів, оцінку та надання гарантій або застави, ведення переговорів щодо умов надання фінансових інструментів, обробку документації по операціях). Комісії за зобов'язання з надання кредитів за ринковими ставками, отримані Банком, включаються до складу ефективної процентної ставки, якщо існує ймовірність того, що Банк укладе конкретний кредитний договір і не очікується, що кредит буде реалізований одразу після його укладення. Банк не класифікує зобов'язання з надання кредитів як фінансові зобов'язання за справедливою вартістю, з відображенням переоцінки як прибутку або збитку.

Зобов'язання Банку складаються переважно з коштів клієнтів, частка яких зростає у 2020-2022 роках. Слід зазначити, що власний капітал банку збільшився на 6,2 млн грн. у 2020 році (сплачено - 3,15 млн грн.) та на 6,9 млн грн. у 2021 році; капітал банку зменшився на 36 млн грн. у 2020 році та дорівнював нулю на 1 січня 2021 року та протягом 2021 року (ця ситуація подібна до інших (ця ситуація аналогічна до зменшення коштів АТ "МТБ-БАНК" у банках у 2021 році). Це все ще пов'язано з наслідками політичної кризи. Під час кризи населення вилучало значні обсяги регулярних коштів як з банківської системи в цілому, так і з АТ "МТБ-БАНК", відповідно були обмежені обсяги кредитування, що призвело до такого скорочення активів банку. Це негативно вплинуло на доходи банку.

Основною причиною зростання загального доходу стало збільшення комісійного доходу завдяки розширенню мережі відділень; картина дещо змінилася у 2022 році, коли загальний дохід збільшився на 0,1 млн грн. (0,9%). Основну частину доходів банку, як і раніше, становили процентні доходи (які у 2022 році залишилися майже незмінними - 73%). Загальне зростання доходів супроводжується збільшенням усіх складових, окрім дивідендних доходів, які зменшилися з 0,2% до 0,1%.

У структурі витрат Банку основною складовою є процентні витрати (51% у 2021 році та 47% у 2010 році), з яких 90,7% - це відсотки за коштами,

залученими від клієнтів. За аналізований період процентні витрати зросли на 1,0 млн грн. (12,2% за 2021 рік), а загальні та адміністративні витрати - на 1,7 млн грн. (63%).

З метою аналізу фінансової звітності складається аналітична табл., в якій відображається абсолютне значення витрат за окремими економічними елементами та їх частка в загальній сумі, а також відхилення значень показників за звітний період від базового рівня (планових показників, показників попереднього періоду) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка витрат на персонал, адміністративних та інших операційних витрат АТ «МТБ-БАНК» за 2020 - 2022 рр., тис.грн.

| Найменування статті                             | На 31.12.2020 | На 31.12.2021 | На 31.12.2022 | Абсолютне відхилення |                     |
|---|---------------|---------------|---------------|----------------------|---------------------|
|   |               |               |               | 2021 р. від 2020 р.  | 2022 р. від 2021 р. |
| Витрати, пов'язані з персоналом                 | 173595        | 199910        | 176447        | 26 315               | -23463              |
| Податки, крім податку на прибуток               | 48766         | 48256         | 51722         | -510                 | 3466                |
| Утримання приміщень та обладнання               | 37478         | 40546         | 45881         | 3 068                | 5335                |
| Канцелярське приладдя                           | 37048         | 57208         | 37118         | 20 160               | -20090              |
| Амортизація приміщень та обладнання             | 20498         | 19104         | 24838         | -1 394               | 5734                |
| Амортизація активів отриманих в лізинг (оренду) | 0             | 16086         | 18101         | 16 086               | 2015                |
| Охоронні послуги                                | 13489         | 15977         | 17814         | 2 488                | 1837                |
| Професійні послуги                              | 9929          | 22746         | 14219         | 12 817               | -8527               |
| Телекомунікаційні послуги                       | 12782         | 13481         | 13959         | 699                  | 478                 |
| Витрати на оперативну оренду приміщень          | 29979         | 11273         | 10543         | -18 706              | -730                |
| Комунальні послуги                              | 11265         | 12159         | 10413         | 894                  | -1746               |
| Роялті  | 4290          | 5184          | 5906          | 894                  | 722                 |
| Реклама та маркетинг                            | 12006         | 10762         | 5138          | -1 244               | -5624               |
| Амортизація програмного забезпечення та інших   | 4785          | 1521          | 2279          | 1 521                | 758                 |
| Страховання                                     | 2371          | 2376          | 2218          | 5                    | -158                |
| Доброчинність                                   | 217           | 247           | 1911          | 30                   | 1664                |
| Витрати на інкасацію                            | 1284          | 1386          | 1486          | 102                  | 100                 |
| Витрати на відрядження                          | 2798          | 2403          | 621           | -395                 | -1782               |
| Інші операційні витрати                         | 29177         | 25734         | 31417         | -3443                | 5683                |
| Всього витрат                                   | 451757        | 506359        | 472031        | 54602                | -34328              |

Згідно з дослідженням структури операційних витрат АТ "МТБ-БАНК", у діяльності цього суб'єкта господарювання в період з 2020 по 2022



рік відбулися певні позитивні зміни. Перш за все, зросли витрати на оплату праці та соціальні відрахування, що, безперечно, сприяє підвищенню рівня життя працівників малого бізнесу. Однак, з іншого боку, ці показники значно нижчі, ніж на інших розвинених вітчизняних підприємствах. Тому необхідно розробляти та впроваджувати заходи, спрямовані на покращення цих показників, як в поточних умовах, так і в майбутньому. Адже саме за значеннями цих показників можна спостерігати покращення рівня життя працівників тієї ж галузі: витрати на оплату праці у 2020 році становили 45371 тис. грн., у 2021 році - 51812 тис. грн., а у 2022 році - 64895 тис. грн. Витрати на оплату праці зросли на 14,2% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 25,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Проаналізуємо динаміку ключових показників ефективності управління за допомогою аналітичної табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка основних показників ефективності управління на АТ «МТБ-БАНК» за 2020-2022 рр.

| Категорія зайнятих                                 | 2020 р.     |                | 2021 р.     |                | 2022 р.     |                | Відхилення питомої ваги у 2022 р. від |         |
|--|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|---------------------------------------|---------|
|  | К-сть, осіб | Питома вага, % | К-сть, осіб | Питома вага, % | К-сть, осіб | Питома вага, % | 2020 р.                               | 2021 р. |
| Управлінський персонал, зокрема:                   | 196         | 100,00         | 188         | 100,00         | 186         | 100,00         | -                                     | -       |
| керівники  | 13          | 6,63           | 12          | 6,38           | 10          | 5,38           | -1,26                                 | -1,01   |
| Професіонали та фахівці                            | 168         | 85,71          | 163         | 86,70          | 162         | 87,10          | 1,38                                  | 0,39    |
| технічні службовці                                 | 15          | 7,65           | 13          | 6,91           | 14          | 7,53           | -0,13                                 | 0,61    |
| Виробничий персонал:                               | 54          | 100,00         | 48          | 100,00         | 42          | 100,00         | -                                     | -       |
| оператори  | 45          | 83,33          | 39          | 81,25          | 34          | 80,95          | -2,38                                 | -0,30   |
| інші робітники                                     | 2           | 3,70           | 2           | 4,17           | 2           | 4,76           | 1,06                                  | 0,60    |
| найпростіші професії                               | 7           | 12,96          | 7           | 14,58          | 6           | 14,29          | 1,32                                  | -0,30   |
| Разом  | 250         | 100            | 236         | 100            | 228         | 100            | -                                     | -       |
| Виробничий персонал на одного управлінського, осіб | 0,28        | -              | 0,26        | -              | 0,23        | -              | -0,05                                 | -0,03   |
| Частка управлінського персоналу, %                 | 78,4        | -              | 79,66       | -              | 81,58       | -              | 3,18                                  | 1,92    |

З табл. 2.8 видно, що обсяг послуг на одного працівника у 2020 році становив 164,01 грн., у 2021 році - 162,23 грн., що пов'язано зі зменшенням на двох працівників, а у 2022 році - 241,90 грн., і це зростання відбулося за

рахунок збільшення продуктивності праці та обсягів реалізації послуг. Це відбулося за рахунок збільшення кількості працівників. Загалом показники діяльності банку у 2022 році покращилися, що свідчить про ефективність його менеджменту.

## 2.2. Аналіз системи управління персоналом АТ «МТБ-БАНК»

Продуктивність праці значною мірою визначається використанням робочого часу і є одним з основних резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Аналіз використання робочого часу представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз використання робочого часу на АТ «МТБ-БАНК» за 2020-2022 рр.

| Показник   | Один. виміру | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Темп зростання   |                  |
|--|--------------|---------|---------|---------|------------------|------------------|
|  |              |         |         |         | 2021р./2019р., % | 2022р./2019р., % |
| Календарний фонд часу  | днів         | 365     | 365     | 366     | 99,73            | 100,00           |
| Кількість неробочих днів - всього                                  | днів         | 114     | 114     | 114     | 100,00           | 100,00           |
| у тому числі: святкові   | днів         | 10      | 10      | 10      | 100,00           | 100,00           |
| вихідні  | днів         | 104     | 104     | 104     | 100,00           | 100,00           |
| Кількість календарних робочих днів                                 | днів         | 251     | 251     | 252     | 99,600           | 100,00           |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу | чол.         | 135     | 132     | 133     | 97,78            | 100,76           |
| Корисний фонд робочого часу  | люд-годин    | 269038  | 265452  | 263848  | 98,67            | 99,40            |
| Відпрацьовано, всього  | люд-годин    | 234965  | 224211  | 230725  | 95,42            | 102,91           |
| Невідпрацьовано всього   | люд-годин    | 34073   | 41241   | 33123   | 121,04           | 80,32            |
| у тому числі: щорічні відпустки (основні та додаткові)             | люд-годин    | 22781   | 22421   | 21599   | 98,42            | 96,33            |
| тимчасова непрацездатність   | люд-годин    | 10288   | 12120   | 10816   | 117,81           | 89,24            |
| навчальні відпустки та інші "законні" неявки                       | люд-годин    | 1004    | 1113    | 660     | 110,86           | 59,30            |
| неявки у зв'язку з переведенням на скорочений день, тиждень        | люд-годин    | 0       | 5579    | 0       | 0,00             | 0,00             |
| з інших причин   | люд-годин    | 0       | 8       | 48      | 0,00             | 600,00           |

Аналізуючи таблицю 2.9, слід зазначити, що фонд корисного часу, який у 2020 році становив 26,9038 людино-годин, з кожним роком зменшується до 26,3848 людино-годин у 2022 році, що пов'язано зі зменшенням кількості працівників на три особи. Крім того, тимчасова непрацездатність та

навчальні відпустки зросли на 17,81% та 10% відповідно у 2021 році. Загалом, загальний фонд робочого часу збільшився на 21,04%: у 2022 році, порівняно з 2020 роком, календарний фонд часу становив 366 днів. Кількість робочих і вихідних днів також залишилася незмінною. Однак корисний фонд робочого часу зменшився на 0,40% порівняно з 2021 роком.

Проаналізуємо динаміку за якісним складом робочої сили за допомогою табл. 2.10. З табл. 2.10 видно, що кількість молодих працівників у віці 15-34 років щороку зменшується на дві особи, натомість збільшується кількість пенсіонерів, а також зростає кількість працівників з вищою освітою. Це свідчить про те, що кількісний склад робочої сили МТБ-БАНКУ у 2020-2022 роках не оновлюється, тобто банк не поповнюється молодими працівниками.

Таблиця 2.10

Динаміка працівників за якісним складом АТ «МТБ-БАНК» за 2020-2022 рр.

| Вікові категорії               | 2020 р.    |                | 2021 р.    |                | 2022 р.    |                | Відхилення питомої ваги у 2022 р. від |         |
|--------------------------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|---------------------------------------|---------|
|                                | К-сть осіб | Питома вага, % | К-сть осіб | Питома вага, % | К-сть осіб | Питома вага, % | 2020 р.                               | 2021 р. |
| 18-25 років                    | 16         | 6,40           | 12         | 5,08           | 15         | 6,58           | 0,18                                  | 1,49    |
| 25-35 років                    | 60         | 24,00          | 57         | 24,15          | 51         | 22,37          | -1,63                                 | -1,78   |
| 35-45 років                    | 64         | 25,60          | 65         | 27,54          | 62         | 27,19          | 1,59                                  | -0,35   |
| 54-60                          | 110        | 44,00          | 102        | 43,22          | 100        | 43,86          | -0,14                                 | 0,64    |
| Вища освіта                    | 190        | 76,00          | 183        | 77,54          | 173        | 75,88          | -0,12                                 | -1,67   |
| Середньо-спеціальна            | 33         | 13,20          | 32         | 13,56          | 33         | 14,47          | 1,27                                  | 0,91    |
| Середня і початково-професійна | 27         | 10,80          | 21         | 8,90           | 22         | 9,65           | -1,15                                 | 0,75    |
| Разом                          | 250        | 100            | 236        | 100            | 228        | 100            | -                                     | -       |

Необхідною передумовою наявності якісного складу працівників АТ «МТБ-БАНК» є підвищення їх кваліфікації (табл. 2.11, 2.12, 2.13).

Таблиця 2.11

Показники підвищення кваліфікації в АТ «МТБ-БАНК» за 2022 р.

| Назва показника                | Навчено у 2022 р. | у тому числі: |              |                    |                                 |  |
|--------------------------------|-------------------|---------------|--------------|--------------------|---------------------------------|--|
|                                |                   | керівники     | професіонали | технічні службовці | кваліфіковані та інші робітники |  |
|                                |                   |               |              |                    | всього                          | з них підвищили кваліфікаційний розряд |
| Підвищили кваліфікацію, всього | 12                | 6             | 5            | 0                  | 1                               | 1                                      |
| безпосередньо у банку          | 2                 | 0             | 1            | 0                  | 1                               | 1                                      |
| у навчальних закладах          | 10                | 6             | 4            | 0                  | 0                               | 0                                      |

З табл. 2.11 видно, що загалом у 2022 році підвищили кваліфікацію 12 осіб, двоє з яких безпосередньо в банку, а 10 - у навчальних закладах. Це керівні та професійні посади, що свідчить про високу якість персоналу МТБ-БАНКУ.

Таблиця 2.12

Динаміка показників руху персоналу АТ «МТБ-БАНК»

| Показники  | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (+,-) у 2022 р. від |         |
|--|---------|---------|---------|--------------------------------|---------|
|  |         |         |         | 2020 р.                        | 2021 р. |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб   | 243     | 238     | 226     | -17                            | -12     |
| Звільнено працівників, осіб  | 18      | 23      | 21      | 3                              | -2      |
| з них:   |         |         |         |                                |         |
| за власним бажанням  | 6       | 11      | 10      | 4                              | -1      |
| інше (за угодою сторін, за переведенням, по закінченні строку трудового договору та ін.) | 12      | 12      | 11      | -1                             | -1      |
| Прийнято працівників, осіб   | 17      | 9       | 13      | -4                             | 4       |
| Забезпеченість персоналом, %   | 99      | 95      | 97      | -2                             | 2       |
| Кількість відпрацьованих годин протягом року   | 445474  | 409698  | 415524  | -29950                         | 5826    |
| Кількість втрачених годин протягом року  | 70387   | 67544   | 71361   | 974                            | 3817    |
| Коефіцієнт поновлення персоналу, %   | 7,00    | 3,78    | 5,75    | -1,24                          | 1,97    |
| Коефіцієнт плинності кадрів, %   | 7,41    | 9,66    | 9,29    | 1,88                           | -0,37   |
| Коефіцієнт абстенейзму, %  | 7,90    | 8,24    | 8,59    | 0,69                           | 0,34    |

Ефективність використання фонду оплати праці визначається шляхом аналізу чисельності працівників АТ "МТБ-БАНК" у 2020-2022 роках та фонду оплати праці (табл. 2.13). Як видно з табл. 2.13, в АТ "МТБ-БАНК"

середньооблікова чисельність усіх працівників у 2021 році має тенденцію до зменшення на 6 осіб і збільшується до 127 осіб у 2022 році. Заробітна плата щороку зростала і у 2022 році становила 43,288 млн грн., що на 6,590 млн грн. більше, ніж у попередньому році.

Таблиця 2.13

Аналіз чисельності працівників та фонду оплати їх праці в АТ «МТБ-БАНК» за 2020-2022 рр.

| Назва показника   | 2020 р.   | 2021 р.   | 2022 р.   | Відхилення,<br>2022р./2021р. |       | Відхилення,<br>2021р./2020р. |        |
|---|-----------|-----------|-----------|------------------------------|-------|------------------------------|--------|
|   |           |           |           |                              |       |                              |        |
| Середньооблікова чисельність усіх працівників в еквіваленті повної зайнятості, осіб       | 243       | 238       | 226       | 3                            | 2,42  | -0,58065                     | -19,35 |
| Фонд оплати праці усіх працівників, тис. грн  | 44255,1   | 48155,6   | 59211,1   |                              | 1,08  |                              | 1,23   |
| Сума прибуткового податку, що застрахований до величини доходу усіх працівників, тис. грн | 476,70    | 535,00    | 628,30    | 93,30                        | 17,44 | -75,86                       | -81,31 |
| Кількість людино-годин, за які була нарахована заробітна плата штатним працівникам всього | 258750,00 | 247745,00 | 252984,00 | 5239,00                      | 2,11  | -5236,89                     | -99,96 |
| з них відпрацьовано   | 234965,00 | 224211,00 | 230725,00 | 6514,00                      | 2,91  | -6511,09                     | -99,96 |

Заробітна плата штатних працівників також щорічно зростала і у 2022 році становила 4 318,5 тис. грн., що на 651,4 тис. грн. більше, ніж у 2021 році. Таким чином, заробітна плата щороку зростає, а працівники мають високу матеріальну зацікавленість у своїй роботі. Аналіз складу фонду оплати праці МТБ-БАНКУ та розподіл працівників за розміром заробітної плати за період 2020-2022 рр. представлено в табл. 2.14.

У табл. 2.14 проаналізовано заробітну плату штатних працівників у

2020 році, яка зросла до 44255,1 тис. грн., 48155,6 тис. грн. у 2021 році та 59211,1 тис. грн. у 2022 році. Основна заробітна плата, додаткова заробітна плата, премії та винагороди зростали з кожним роком.

Таблиця 2.14

Динаміка складу фонду оплати праці та інших виплат АТ «МТБ-БАНК» за 2020-2022 рр.

| Показник  | Рік     |         |         | Темп зростання, % |                   |
|---|---------|---------|---------|-------------------|-------------------|
|   | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/<br>2020 рр. | 2022/<br>2021 рр. |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн                       | 44255,1 | 48155,6 | 59211,1 | 108,8             | 123               |
| Фонд основної заробітної плати, тис. грн                              | 19346,3 | 20316,9 | 25387,4 | 105,02            | 124,96            |
| Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн                            | 19533,7 | 22220,3 | 28107,5 | 113,75            | 126,5             |
| Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн | 2552,1  | 3010,9  | 3814,2  | 118               | 126               |
| Премії та винагороди, що носять систематичний характер                | 13310,8 | 15152,1 | 20132   | 113,83            | 132,9             |
| Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, тис. грн           | 683,7   | 105,1   | 157,5   | 15,4              | 149,85            |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн                      | 5375,1  | 5618,4  | 5715,3  | 104,522           | 101,72            |
| Матеріальна допомога, тис. грн  | 1880,7  | 1921,5  | 1954,2  | 102,17            | 101,17            |
| Оплата за невідпрацьований час, тис. грн                              | 2987,1  | 3952,2  | 5004,7  | 132,3             | 126,6             |

У 2021 році основна заробітна плата зросла на 106,02%, а додаткова - на 113,75%. Премії та винагороди зросли на 113,83%; що стосується 2022 року, то основна заробітна плата зросла на 124,96%, додаткова заробітна плата - на 126,5%, а премії - на 132,9%.

Розподіл працівників АТ "МТБ-БАНК" за розміром заробітної плати у 2020-2022 роках наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка розподілу працівників за розмірами заробітної плати АТ «МТБ-БАНК» за 2020-2022 рр.

| Назва показників   | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Темп приросту             |                           |
|--|---------|---------|---------|---------------------------|---------------------------|
|  |         |         |         | (2021р./2020р.)-<br>100,% | (2022р./2021р.)-<br>100,% |
| Кількість штатних працівників, яким <u>оплачено</u> 50% і більше робочого часу за місяць, всього | 243     | 238     | 226     | 10,43                     | 1,57                      |
| у тому числі у розмірі: до 6250,00 грн   | 22      | 11      | 4       | -50,00                    | -63,64                    |
| від 6250,01 до 7500,00 грн   | 24      | 3       | 13      | -87,50                    | 333,33                    |
| від 7500,01 до 9000,00 грн   | 52      | 36      | 30      | -30,77                    | -16,67                    |
| від 9000,01 до 11000,00 грн  | 16      | 77      | 80      | 381,25                    | 3,90                      |
| понад 11000,00 грн   | 1       | 1       | 2       | 0,00                      | 100,00                    |
| Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місяць                                  | 80      | 65      | 69      | -18,75                    | 6,15                      |

Аналіз цієї табл. показує, що кількість працівників, які отримують заробітну плату до 6 250,00 грн., з кожним роком зменшується: у 2021 році - на 11, у 2022 році - на 7. Кількість працівників, які отримують заробітну плату від 10 000,01 грн. до 1 000,00 грн., також щороку зростає. Значний вплив на продуктивність праці мають не самі умови праці, а турбота про працівників.

### 2.3. Специфічні риси системи управління персоналом АТ «МТБ-БАНК»

Відповідно до завдань роботи було проведено аналіз показників, що характеризують соціально-трудові процеси: рівень трудової мотивації, позитивні та негативні стимули, що формують мотивацію, та рівень згуртованості трудового колективу.

Чинниками, які впливають трудову мотивацію, є матеріальні стимули (гроші, премії, підвищення зарплати тощо.). Однак за низької заробітної плати стимулюючі виплати здійснюються нечасто. У зв'язку з цим логічно стверджувати, що соціально-психологічне стимулювання людських ресурсів має попередній характер і не потребує великих матеріальних витрат. Ми припускаємо, що активна нематеріальна мотивація здатна активізувати бажання співробітників якісно виконувати свою роботу, що, своєю чергою,

може підвищити продуктивність праці та вплинути на результати діяльності агентства. Під позитивною мотивацією розуміється використання стимулів, що покращують психологічний, моральний та матеріальний стан колективу. Антимотиваційна мотивація полягає в стимулі страху втратити роботу чи зарплату, стати неоціненим і невизнаним професіоналом.

Матриця відповіді питання, що характеризують соціально-трудові відносини (вихідні дані), представлена у Додатках Б і Б1. Ефективність системи управління визначається такими соціально-психологічними характеристиками, як згуртованість трудового колективу, єдність ціннісних орієнтацій, рівень управлінських і міжособистісних конфліктів, професійно-психологічна сумісність співробітників. Для вивчення ефективності такої комунікації було проведено соціологічне дослідження за участю трьох груп респондентів (висококваліфіковані робітники, кваліфіковані робітники (фахівці), низькокваліфіковані робітники, основна діяльність та діяльність у сфері обслуговування). Значення рівнів мотивації кожної групи респондентів представлені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Значення рівня мотивації праці за групами респондентів

| Фокус-група                             | Показник                 |                      |                      |                                 |                            |                          |
|---|--------------------------|----------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------------------|
|   | Середня мотивація (бали) | Рівень мотивації (%) | Антимотивація (бали) | Рівень позитивної мотивації (%) | Позитивна мотивація (бали) | Рівень антимотивації (%) |
| Висококваліфіковані працівники          | 3,79                     | 75,8                 | 3,67                 | 73,4                            | 3,91                       | 78,2                     |
| Кваліфіковані працівники                | 3,40                     | 68,0                 | 3,39                 | 67,8                            | 3,40                       | 68,0                     |
| Низькокваліфіковані працівники          | 2,48                     | 49,6                 | 2,55                 | 51,0                            | 2,41                       | 48,2                     |
| Середнє значення за всіма респондентами | 3,22                     | 64,4                 | 3,20                 | 64,0                            | 3,24                       | 64,80                    |

Дані таблиці. 2.16 показують, що рівень мотивації змінювався у різних фокус-групах. Середній рівень трудової мотивації серед усіх респондентів становив 3,22 бали (найвища оцінка – 5 балів). Найвищий рівень мотивації праці був у кваліфікованих робітників – 75,8%. Дослідження показало, що



антимотиваційні впливи на працю були вищими у категорії низькокваліфікованих працівників, тоді як позитивні мотиваційні стимули значно переважали серед висококваліфікованих працівників. Висока поширеність антимотиваційних стимулів свідчить про важкі умови праці працівників ВАТ "МТБ-Банк" та досить авторитарний характер керівництва. У табл. 2.17 наведено рейтинги основних компонентів загальногрупового значення мотивації у різних освітньо-кваліфікаційних групах працівників.

Серед основних чинників, які впливають мотивацію, респонденти виділили такі:

- По-перше, кваліфіковані працівники надають великого значення цінності власної праці та визнанню, яке вони отримують від колег;

- По-друге, кваліфіковані працівники цінують можливість кар'єрного зростання та добрі відносини в колективі, проте найпоширенішим антимотиваційним фактором є страх переведення на нижчу посаду;

- По-третє, для менш кваліфікованих працівників важливі добрі відносини в колективі та визнання їхньої праці колегами, однак серед антимотиваційних факторів респонденти виділили страх звільнення та пов'язану з цим проблему "ніде взяти на роботу".

Аналіз пунктів анкети, що стосуються комунікації між керівництвом та співробітниками, показує, що керівництво не залучає співробітників до процесу управління та не прислухається до їхніх порад та думок. Негативним показником є найвищий індекс кооптації. Це говорить про те, що керівництво наймає співробітників на вакантні посади та просуває лише тих співробітників, які його підтримують.

Індекси окремих мотивів трудової діяльності працівників АТ «МТБ-БАНК»,  
бали

| №з/п | Зміст мотивів, які містяться в діяльності                       | Бальна оцінка мотивів           |                          |                                 |
|------|---|---------------------------------|--------------------------|---------------------------------|
|      |   | високо-кваліфіковані працівники | кваліфіковані працівники | низько-кваліфіковані працівники |
| 1    | Цінність власної праці для банку                                | 4,71                            | 3,51                     | 1,05                            |
| 2    | Цікавість роботи  | 4,36                            | 3,70                     | 1,02                            |
| 3    | Наявність елементів новизни (різноманіття) у роботі             | 4,23                            | 3,20                     | 1,07                            |
| 4    | Можливість підвищувати власну майстерність у роботі (навчатися) | 4,46                            | 3,27                     | 2,06                            |
| 5    | Можливість кар'єрного зростання                                 | 4,05                            | 3,62                     | 2,08                            |
| 6    | Відзначення керівництвом результати праці                       | 4,06                            | 2,58                     | 2,15                            |
| 7    | Високий рівень оплати вашої праці                               | 3,01                            | 2,63                     | 2,00                            |
| 8    | Визнання праці колегами   | 4,65                            | 3,61                     | 2,51                            |
| 9    | Комфортні умови праці   | 4,22                            | 3,16                     | 2,00                            |
| 10   | Гарні відносини у колективі                                     | 4,61                            | 3,27                     | 3,02                            |
| 11   | Немає інших банків для працевлаштування у регіоні               | 2,80                            | 3,50                     | 4,30                            |
| 12   | Страх бути звільненим   | 3,81                            | 3,50                     | 4,34                            |
| 13   | Наявність системи покарань                                      | 3,01                            | 3,23                     | 2,50                            |
| 14   | Страх переведення на нижчу посаду (або з меншою платнею)        | 4,58                            | 4,31                     | 1,52                            |
| 15   | Вашу працю не помічає керівництво                               | 2,77                            | 3,71                     | 3,03                            |
| 16   | Часті професійні непорозуміння у роботі                         | 3,61                            | 3,43                     | 3,24                            |
| 17   | Бажання змінити місце роботи                                    | 3,63                            | 3,51                     | 3,10                            |
| 18   | Конфлікти з керівництвом  | 3,23                            | 3,54                     | 3,05                            |
| 19   | Відсутні соціальні та медичні гарантії                          | 3,87                            | 3,55                     | 3,55                            |
| 20   | Не можливе кар'єрне зростання                                   | 2,12                            | 3,17                     | 2,01                            |
| 21   | Середній рівень мотиваторів                                     | 3,79                            | 3,40                     | 2,48                            |

«Звільнення» - найвищий показник щодо "використання погроз або обіцянок". Оскільки низькокваліфіковані працівники менш конкурентоспроможні на ринку праці, ніж високоосвічені, страх втратити роботу проявляється у їхніх відповідях сильніше.

Аналіз мотиваційних чинників показує, частка працівників, задоволених поточним рівнем оплати праці, досить низька (2,55 бала з 5). За результатами опитування можна назвати основні види мотивації, які надають ефективний впливом геть продуктивність праці працівників (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Чинники підвищення рівня мотивації праці персоналу АТ «МТБ-БАНК»

На рис. 2.1 показано, що ці групи респондентів дуже високо (понад 40,0%) оцінюють вплив економічної мотивації (матеріального стимулювання) на ефективність праці. Респонденти також віддають перевагу соціально-психологічним мотиваційним факторам (група висококваліфікованих респондентів оцінила цей мотиваційний вплив найбільш високо). Це свідчить про те, що основними мотивуючими факторами продуктивності праці персоналу є переважно підвищення заробітної плати та соціально-психологічні системи заохочення.

Отримані дані переваги використання різних методів управління персоналом дозволили визначити стиль управління філіями банку. Більшість опитаних керівників дотримуються змішаного стилю управління, що поєднує у собі риси як демократичного, і авторитарного стилів. Проблема полягає в тому, що більшість керівників не вміють формувати надійні команди, пов'язувати інтереси людей у співпраці та розробляти ефективні системи мотивації персоналу.

Наступний етап дослідження – виявлення стану трудової дисципліни у ВАТ "МТБ-БАНК". Було проведено бліц-опитування (усне опитування) про

існуючі чинники, що впливають стан трудової дисципліни співробітників. З існуючих чинників, які впливають стан трудової дисципліни у банку, більшість респондентів вибрали такі негативні чинники, як звільнення, дисциплінарні стягнення, відрядження та догани. Морально-психологічні позитивні стимули, що підтримують трудову дисципліну, респонденти оцінили невисоко, що пояснює недостатнє використання вказаних в опитуванні мотиваційних впливів.

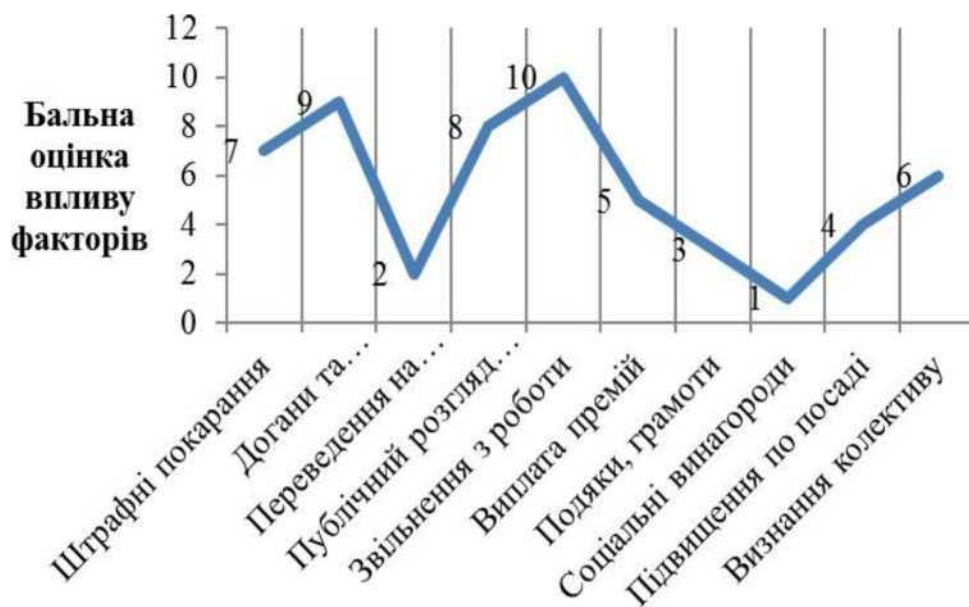


Рис. 2.2. Чинники впливу на рівень трудової дисципліни АТ «МТБ-БАНК»

У досліджуваному банку частково використовуються заохочення за успішну роботу у вигляді премій та бонусів, які розглядаються як пов'язані з дотриманням трудової дисципліни. Для аналізу згуртованості робочої групи було проведено тест. У дослідженні використовувалася методика тесту Еге. Січера визначення соціально-психологічної сумісності робочої групи. Тест включає 25 питань, що характеризують соціально-психологічні зв'язки у колективі та визначають загальну орієнтаційну згуртованість (ОС). Відповіді аналізуються у балах, які виставляються за кожну відповідь на запитання. Сумарний бал 35-50 означає, що колектив професійно та психологічно згуртований та має високий рівень ОСВ, бал 17-34 означає, що колектив недостатньо згуртований та має середній рівень ОСВ, бал 16 і менше означає низький рівень ОСВ. команда має низький рівень ОСВ.

15 команд (30%) мали середній тестовий бал менше 16, що означає низький рівень ОСК, отже, рівень ОСК низький, отже, команда не згуртована. Тільки 8 респондентів (16%) мали середній бал від 35 до 50, що означає високий рівень CSE, що характеризує команду як професійно та психологічно згуртовану. Результати аналізу згуртованості колективу свідчать про проблеми з психологічною сумісністю колективу, відсутність структури команди, конфлікти та відсутність об'єднуючої спрямованості на досягнення цілей ВАТ "МТБ-БАНК".

Структура комунікації характеризується відносинами між керівниками та підлеглими, а також між співробітниками, формується поведінкою та особистістю керівників та визначається професійними відносинами між членами колективу. Опитування співробітників показали, що типовим є ієрархічне та вертикально-орієнтоване спілкування. Цей тип комунікації характеризується передачею інформації як наказів, інструкцій і завдань від керівників до інших рівнів управління і далі співробітникам нижчого рівня, тобто. ключовому та допоміжному персоналу.

Дослідження показало, що зворотний зв'язок від керівників до підлеглих є недостатнім і здійснюється в основному в письмовій формі у вигляді звітів, інструкцій та заяв. Неформальне спілкування обмежене, для нього рідко організуються свята та зустрічі. У такій ситуації співробітники втрачають інтерес до роботи та особистого розвитку, стають менш ініціативними.

Для оцінки впливу стану соціально-трудових та соціально-психологічних процесів на продуктивність підприємства було використано метод багатовимірної кореляційної аналізу та сформовано модель. Модель визначає факторну залежність продуктивності праці від впливу матеріальних та нематеріальних мотиваційних стимулів.

Основним показником моделі, що характеризує ефективність кадрової діяльності, є продуктивність праці ( $Y$  - залежна змінна). З урахуванням вищесказаного основою моделі покладено припущення у тому, що у продуктивність праці працівників впливають такі чинники

- Середня весті (X1). Відповідно до результатів, що показують, що працівники сприймають рівень заробітної плати як основний фактор, що підвищує якість їхньої трудової діяльності, передбачається, що рівень заробітної плати впливає на продуктивність праці та призводить до покращення трудових показників;

- Позитивна мотивація (X2). Вибір даного чинника ґрунтується на результатах соціологічних досліджень. Відповідно до них, працівники обирають позитивні мотиваційні стимули серед тих факторів, які, на їхню думку, здатні покращити їхню роботу: подяка, визнання їхніх заслуг керівництвом та колегами, дружні відносини у колективі, можливість кар'єрного зростання;

- Контрмотиваційні стимули (X3). Вибір цього чинника ґрунтується на результатах соціологічних досліджень.

- До них належать матеріальні та моральні санкції, відсутність можливості працевлаштування в інших компаніях. Це формує не тільки контрмотивацію, таку як страх втратити роботу і страх висловити свою думку, якщо вона не збігається з думкою керівництва, а й безініціативність на роботі, відсутність мотивації до зростання та навчання. Це пояснюється тим, що працівники - це не механізми, знаряддя або засоби праці, а люди з емоційними, моральними та психологічними характеристиками, які впливають один на одного у процесі роботи та на загальний результат;

- соціальні виплати у відсотках від витрат на оплату праці (X4);

- Стимулювання у відсотках витрат на оплату праці (X5).

Результати опитування показують, що респонденти досить високо оцінюють вплив матеріальних стимулів, які не входять до базової оплати праці. Співробітники вважають, що соціальні гарантії (покращення умов та охорони праці, медичне обслуговування, харчування) та заохочення (подарунки, свята, екскурсії, витрати на навчання) покращують соціально-психологічний клімат у колективі та сприяють ефективній роботі. Тому вважається, що ці стимули позитивно впливають на продуктивність праці персоналу.

Для побудови моделі використовувалися значення показників, отримані внаслідок соціологічного опитування та статистичного аналізу звітів обстежених компаній. Розрахунки проводилися за допомогою економетричного програмного пакету EViews. Кількість спостережень становить  $n = 50$ . Візуальні припущення про наявність залежностей між змінними підтвердили шляхом розрахунку коефіцієнтів парної кореляції (табл. 2.18). По кореляційній матриці коефіцієнт парної кореляції  $|r| < 0,7$ , що свідчить про відсутність мультиколінеарності вибраних чинників, тобто, про відсутність лінійної залежності факторів, що підтверджує важливість вибраних параметрів моделі. Коефіцієнт множинної кореляції дорівнює  $0,7576$ , що свідчить про тісний зв'язок між підсумковими та факторними показниками.

Оцінивши залежність продуктивності праці від визначених факторів, можна побудувати рівняння множинної регресії:

$$Y = 1321,15 + 130,61X_1 + 218,06X_2 - 791,30X_3 + 4,97X_4 + 489,72X_5 \quad (2.1)$$

Економетрична інтерпретація багатовимірної кореляційної моделі показує, що антимотиваційні стимули негативно впливають на продуктивність праці персоналу.

Так, зі збільшенням  $X_3$  на 1 одиницю показник  $Y$  знижується загалом на 791,3 одиниці. Також зі збільшенням  $X_3$  однією одиницю  $Y$  знижується загалом на 791,3 одиниці. Модель показує, що позитивні мотиваційні стимули надають ефект, прямо пропорційний продуктивності праці. Так, збільшення  $X_2$  одну одиницю збільшує продуктивність праці загалом на 218,06 одиниці. Зростання заробітної плати також позитивно впливає на продуктивність праці: збільшення  $X_1$  підвищує продуктивність праці на 130,61 одиниці. Збільшення соціальних виплат також позитивно впливає на продуктивність праці: збільшення  $X_4$  призводить до зростання продуктивності праці на 4,97 одиниці, а збільшення  $X_5$  - на 489,72 одиниці. Водночас наявність зворотної залежності між негативною мотивацією та

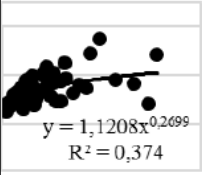
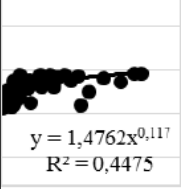
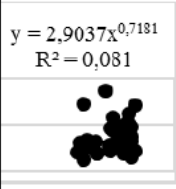
продуктивністю праці позитивно позначається на ефективності використання людей у процесі трудової діяльності, що не лише покращує соціально-психологічні параметри системи управління, а й впливає на економічні показники діяльності ВАТ "МТБ-БАНК". Гіпотези щодо важливості соціально-психологічних методів управління підтвердилися.

Середній рівень трудової мотивації знаходиться на низькому рівні, що свідчить про те, що більшість співробітників неактивні на роботі, не прагнуть зростання і не намагаються покращити свої трудові показники.

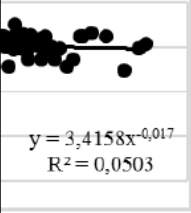
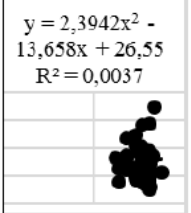
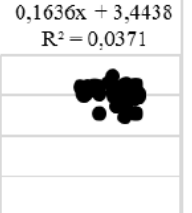
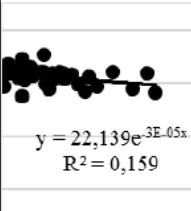
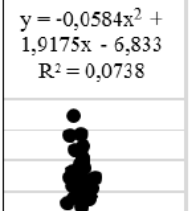
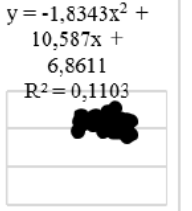
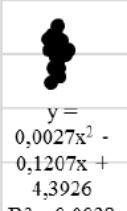
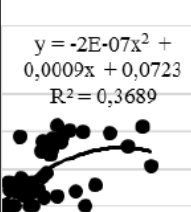
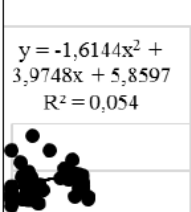
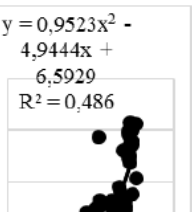
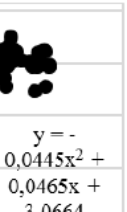
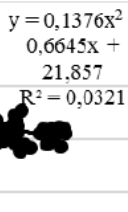
Дослідження соціально-психологічних параметрів МТБ-БАНКу показало, по-перше, що згуртованість більшості трудового колективу знаходиться на середньому та низькому рівні, що знижує ефективність колективної роботи; по-друге, що залучення співробітників банку до управління низька; по-третє, значно розвинена вертикальна ієрархічна організаційна структура управлінської команди. Дослідження показало, що продуктивність праці персоналу банку перебуває в рівні.

Таблиця 2.18

Матриця парних коефіцієнтів кореляції моделі №1

| -              | Y   | X <sub>1</sub>  | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>5</sub> |
|----------------|---|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Y              | 1,00  | 0,52  | 0,50           | -0,22          | 0,26           | 0,56           |
| X <sub>1</sub> |  | 1,00  | 0,22           | 0,04           | 0,07           | 0,13           |
| X <sub>2</sub> |  |  | 1,00           | -0,19          | 0,10           | 0,63           |



|       |   |   |  |   |   |       |
|-------|---|---|--|---|---|-------|
| $X_3$ |  $y = 3,4158x^{-0,017}$ $R^2 = 0,0503$             |  $y = 2,3942x^2 - 13,658x + 26,55$ $R^2 = 0,0037$  |  $y = 0,0132x^2 - 0,1636x + 3,4438$ $R^2 = 0,0371$  | 1,00  | 0,13  | -0,15 |
| $X_4$ |  $y = 22,139e^{-3E-05x}$ $R^2 = 0,159$             |  $y = -0,0584x^2 + 1,9175x - 6,833$ $R^2 = 0,0738$ |  $y = -1,8343x^2 + 10,587x + 6,8611$ $R^2 = 0,1103$ |  $y = 0,0027x^2 - 0,1207x + 4,3926$ $R^2 = 0,0038$  | 1,00  | 0,24  |
| $X_5$ |  $y = -2E-07x^2 + 0,0009x + 0,0723$ $R^2 = 0,3689$ |  $y = -1,6144x^2 + 3,9748x + 5,8597$ $R^2 = 0,054$ |  $y = 0,9523x^2 - 4,9444x + 6,5929$ $R^2 = 0,486$   |  $y = -0,0445x^2 + 0,0465x + 3,0664$ $R^2 = 0,0287$ |  $y = 0,1376x^2 - 0,6645x + 21,857$ $R^2 = 0,0321$ | 1,00  |

З іншого боку, на продуктивність праці людських ресурсів впливають як економічні, а й соціально-психологічні чинники. Оскільки працівники – це насамперед люди, то важливими умовами якісної праці є добрий соціально-психологічний клімат у колективі, доброзичливі стосунки з колегами та особиста задоволеність працею. Ці питання свідчить про нагальну необхідність перетворення систем управління людськими ресурсами у бік гуманізації праці. Адже саме рефлексивний метод управління людськими ресурсами дозволяє створити міцну систему взаємовідносин між персоналом та керівництвом задля досягнення стратегічних цілей розвитку та формування людиноорієнтованої моделі соціально-трудова відносин в умовах економічної нестабільності.

## Висновки до розділу 2

У розділі 2 оцінюється сучасний стан кадрового потенціалу, досліджуються передумови формування рефлексивної системи управління людськими ресурсами, виявляються мотиваційні стимули підвищення

продуктивність праці, визначається конкретний зміст формування соціально-трудових відносин для підприємства та його впливом геть результати діяльності банку. Основні розробки, що дозволяють оцінити наукові результати, узагальнено у таких положеннях

Аналіз параметрів соціально-трудових відносин показав, що середній вплив стимулів на мотивацію праці є низьким (3,22 бали з 5). Це свідчить про те, що більшість опитаних співробітників неактивно ставляться до роботи і не бажають покращувати та підвищувати ефективність своєї діяльності. Вивчення позитивних і негативних факторів мотивації показує, що основними демотивуючими факторами є страх втратити роботу і неможливість знайти роботу в іншому банку, а як позитивні фактори респонденти відзначають матеріальну винагороду з боку членів колективу та керівництва, ефективність роботи та репутацію колективу та керівництва.

Ефективність використання трудових ресурсів характеризується як економічними, а й соціально-психологічними показниками. Розрахунок цього показника показує, що у ВАТ "МТБ-БАНК" є проблеми з існуючою системою управління персоналом. Зокрема, багато керівників використовують адміністративні методи управління та схильні до консерватизму, співробітники слабо залучені до управління створеною вертикаллю банку, ієрархічна організаційна структура ВАТ "МТБ-БАНК" має негативні показники соціально-трудових відносин, а саме високі трудові суперечки, плинність кадрів, що характеризується низькою мотивацією співробітників (3,22 процентних пункти). Основними мотиваторами продуктивності праці співробітників є надбавки до заробітної плати та системи соціально-психологічного стимулювання.

## РОЗДІЛ 3

### ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕМЕНТІВ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УПРАВЛЕННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ

#### 3.1. Особливості організаційного розвитку банку в умовах рефлексивного управління персоналом

Сучасний трудовий колектив - це не лише сукупність працівників, які виконують певну функцію, а й складна, скоординована соціально-організаційна система. Організаційний розвиток - це "довгострокова робота, спрямована на поліпшення здатності організації оновлюватися, вирішувати нові проблеми та швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни" [14, с. 11]. Організаційний розвиток передбачає зміни в структурному, технологічному та людському аспектах (рис. 3.1).

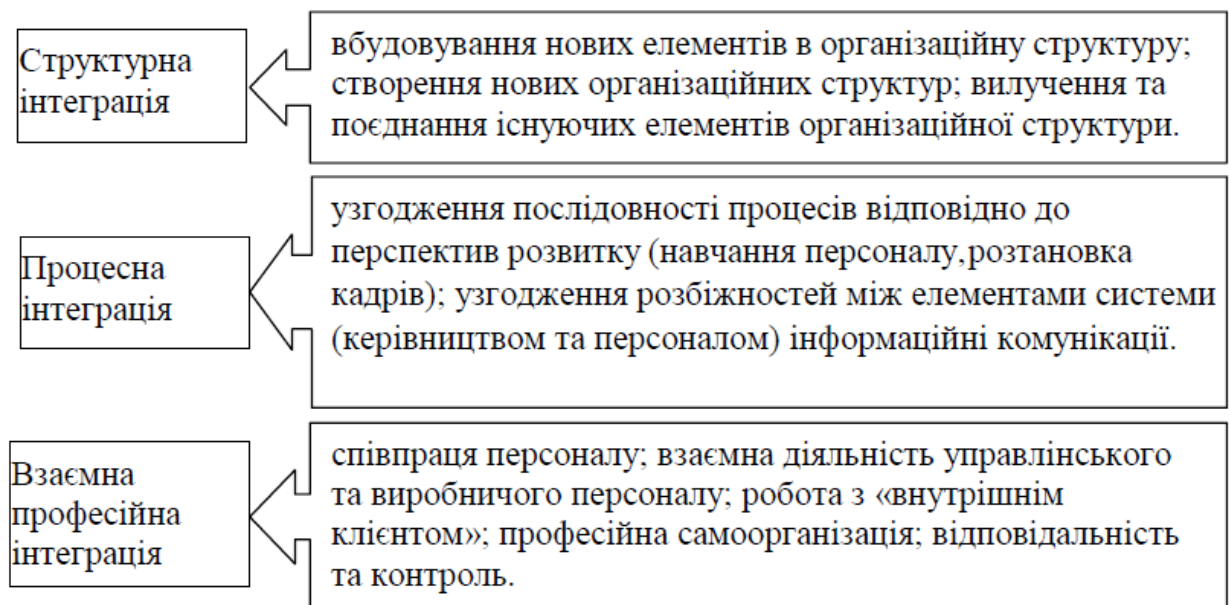


Рис. 3.1. Комунікаційна інтеграція організаційного розвитку банківської установи

Зміни, що характеризують організаційний розвиток у представлених аспектах, включають зміни у структурі фінансового інституту (організаційно-правова структура, структура власності, джерела фінансування), зміни у технології, що використовується (технічні процеси, інструменти, обладнання,

матеріали), зміни у взаємній професійній інтеграції, зміни у процесах та структурах управління (внутрішня організація, процеси прийняття рішень, інформація та комунікації) (стилі керівництва, стилі управління), зміни в організаційній культурі фінансових інститутів, зміни в організаційній структурі, зміни у структурі фінансових інститутів (організаційно-правова структура, структура власності, джерела фінансування).

Організаційний розвиток банківських установ з урахуванням європейської інтеграції має забезпечуватись гуманістичною спрямованістю організації системи управління персоналом [65, с. 106]. Усі ініціативи, що фінансуються фінансовими інститутами в цій галузі, повинні розглядатися як безпосередньо пов'язані з прибутком і засновані на новій організаційній структурі, економічні, соціальні та психологічні з боку працівників та роботодавців, оскільки низький рівень внутрішньої соціальної відповідальності суттєво знижує можливість залучення та утримання компетентних працівників у фінансових інститутах. Виникає свого роду конфлікт та зіткнення інтересів. На думку, узгодження цих інтересів утворює систему рефлексивного управління персоналом. Така система ефективно організує діяльність всіх учасників управлінського процесу та перетворює HR-команду на колектив, що діє на основі самоорганізації.

Рефлексивне управління використовує принцип побудови ефективних професійних груп (команд, заснованих на концепції когнітивності). Під когнітивністю розуміється здатність системи управління керувати розвитком процесів самоорганізації персоналу (професійний саморозвиток, самовдосконалення персоналу) з метою ефективного використання людських ресурсів організації. Слід зазначити, що самоорганізація є потужним потенціалом організаційного розвитку, але завжди гарантує сприятливі результати [37, з. 106].

Для визначення стану процесу самоорганізації та для подальшого моніторингу було створено карту рівня самоорганізації команди (Додаток G). Карта містить три поля, ліве з яких визначає рівень колективної самоорганізації в роботі, середнє – рівень індивідуальної самоорганізації, а

праве – рівень управлінського впливу на роботу команди. Кожне поле містить альтернативні позиції, що відбивають ознаки процесу самоорганізації у колективі. Чим більшу кількість позицій вибрано у полі, тим більше індивідуальної чи колективної самоорганізації чи управлінського впливу вона може сформувавши. Співробітники Дніпровської регіональної філії МТБ Банку використали запропоновану картку для визначення рівня розвитку процесу самоорганізації у банківській установі.

39,3% респондентів обрали відповідь "центральне поле", що визначає рівень індивідуальної самоорганізації, і лише 18,5% респондентів обрали позицію "ліве поле", що визначає рівень колективної самоорганізації на робочому місці.

Отримані дані показують, що колективної самоорганізації в досліджуваній сукупності відбувається лише на рівні невеликих груп співробітників за статтю і віком. У цьому рівень індивідуальної самоорганізації невисокий, а рівень управлінського впливу досить високий. Тому запропонована горизонтальна конфігурація організаційної структури забезпечує колективізацію колективу. Команда має злагоджений механізм розвитку процесу самоорганізації, синхронізації дій та збалансованої роботи на основі професійних інтересів у рамках чіткої орієнтації всіх ланок та елементів (співробітників) на досягнення кінцевої мети. Регулярні піврічні оцінки стану самоорганізації дозволяють визначити результати поетапного організаційного розвитку та модернізації системи управління персоналом із використанням рефлексивних методів управління.

Співробітники хочуть змін, але багато хто з них вважає, що ці зміни мають здійснюватися керівництвом. Тому, з погляду, краще використовувати керовану самоорганізацію, тобто. "Зміни стану системи під свідомим контролем керівника як лідера в рефлексивному управлінні" [39, с. 24]. [39, с. 24]. Керована самоорганізація сприймається як інтенція професійного поведінки співробітника, яка формується під рефлексивним впливом керівника. Керівник установи, відповідальний розвиток відносин між співробітниками, може реалізовувати випереджальну рефлексивність,

гальмуючи процес самоорганізації у вигляді управлінського впливу чи стимулюючи його у вигляді рефлексивного психологічного впливу. Рефлексивність, зокрема, проявляється у цьому, що вся система, що втілює "весь колектив" і що перебуває поруч із працівниками, може відбиватися у тому поведінці, і характер цього відбиття надає вирішальний вплив на функціонування системи управління. Працівники беруть активну участь у цих змінах і намагаються залучити до їх реалізації багатьох колег, тоді як керівники мають незначний вплив. У зв'язку з цим "секрет" сучасного менеджера полягає у його здатності створювати додаткову мотивацію співробітників до якісного виконання роботи та спонукати їх до усвідомлення власної значущості в організацію [24, з. 63].

Слід розрізняти рефлексивне управління та маніпулятивну поведінку. Останнє відрізняється від рефлексивного менеджменту тим, що використовує різні засоби та методи введення працівників в оману шляхом психологічного примусу (залякування, шантаж, фінансові маніпуляції, провокації) з боку керівництва [55, с. 75]. Якщо рефлексивне управління спрямоване розуміння ролей працівників і керівництва як єдиної системи, яке діяльність спрямовано досягнення цілей компанії, то інструментом досягнення цієї мети є зворотний зв'язок між прийняттям управлінських рішень і якістю кадрової роботи а лідерство стає персоніфікованою формою впливу співробітників. Таким чином, рефлексивне управління – це неконфронтаційна взаємодія колективних та індивідуальних суб'єктів у процесі трудової діяльності у соціальній системі банку [42, с. 63].

При рефлексивному управлінні організаційна структура управління або зберігається або частково змінюється. Це з тим, що у рефлексивному управлінні метод повинен мати гуманістичну спрямованість і підтримувати індивідуальність людини у праці. У рефлексивних методах управління існує тісний взаємозв'язок між керованою та керуючою системами, причому керована система (персонал) впливає на рішення центру управління, створюючи систему стимулів та обмежень для зворотного зв'язку та управлінських дій. При рефлексивному управлінні менеджери не

примушують персонал до досягнення цілей, а створюють відповідні умови та впливають на його цінності в процесі роботи, щоб він усвідомив проблемний простір системи як власний проблемний простір [16, с. 32]. Такий вплив спонукає персонал до активізації своєї поведінки і є рушійною силою підвищення продуктивності праці. Рефлексивне управління – це інструмент розкриття потенціалу самоорганізації [74, с. 173].

Якщо вертикальних структурах діють залежні (ієрархічні) відносини, то горизонтальних - спеціалізовані відносини, орієнтовані кінцеві результати діяльності всіх елементів системи. Вертикальна структура - це тип організації, що характеризується щодо низьким рівнем контролю та відносно великою кількістю ієрархій, а горизонтальна структура - це тип організації, що характеризується відносно високим рівнем контролю та відносно невеликою кількістю ієрархій [44, с. 211].

При формуванні ініціативних груп слід включати в них найбільш активних співробітників, які мають спільне бачення проблем розвитку компанії і шляхів їх вирішення, а також мають високу професійну і психологічну сумісність. Інакше кажучи, ініціативна група має бути групу менеджерів-одномумців, сформовану за принципами професійного співробітництва. Після формування ініціативної групи створюється виробничий професійний колектив або робоча група, що визначає систему професійних поєднань на основі завдань, відповідальності та ролей, делегування повноважень та можливості сумісності працівників [4].

У горизонтальних структурах управління важливо підібрати персонал (членів команди), який доповнює один одного за компетенцією, навичками, знаннями та особистісними характеристиками та підвищує результати спільних зусиль. Команди, сформовані з урахуванням горизонтальних структур управління, від ієрархічних тим, що їх члени перебувають у одному просторі, за одних умов і мають спільні мети. Крім того, оскільки керівник команди обирається колективним рішенням, його управлінський вплив соціально та психологічно приймається всіма членами команди.



Рис. 3.2. Етапи організаційного розвитку АТ «МТБ-БАНК» з позицій рефлексивного управління персоналом

Послідовність запровадження організаційних змін у ВАТ "МТБ-БАНК" подано на рис. 3.2.3.2. Запропонований організаційний розвиток складається з п'яти послідовних фаз. На етапах 1 та 2 визначається необхідність організаційних змін у системі управління персоналом. Це робиться на основі аналізу стану існуючої системи та виявлення її основних проблем. Масштаб виявлених проблем є основою визначення обсягу та характеру організаційних змін у системі. За своїм характером такі зміни можуть бути приватними, коли структура залишається незмінною, а до її елементів додаються нові функції та завдання; локальними, коли в структуру вводяться нові елементи та застосовуються нові методи управління; чи фундаментальними, коли організаційна структура повністю змінюється на



нову.

Система рефлексивного управління має бути інституціоналізована у ВАТ "МТБ-БАНК". Як можливий варіант інституціоналізації модернізації системи управління пропонується навчити управлінську команду основ психології. Для цього увага буде приділена психології управління персоналом, ергономіці, психології праці, конфліктології, соціальній та економічній психології. Доцільно також створення соціально-психологічних служб, які виконують функції структурних підрозділів, як-от відділ кадрів, профспілковий комітет, соціальний відділ, юридичний відділ. Такі структури дозволяють скоротити вертикальний рівень управління та створити горизонтальну структуру. Соціально-психологічна служба буде центром роботи з персоналом, дозвілля, консультування та соціального втручання та функціонуватиме як система соціального партнерства в колективі. Штат цієї служби формується з-поміж співробітників підприємства, що дозволяє не відривати соціально-психологічну службу від професійної діяльності співробітників і зміцнювати ідентичність колективу під впливом підтримки всього колективу.

Напрямами роботи соціально-психологічної служби на підприємствах є: 1) кадрова робота на підприємствах (прийом, звільнення та розвиток співробітників, проведення соціологічних досліджень (досліджень адаптації працівників)); 2) виділення та надання соціальної (матеріальної - фінансової, натуральної) допомоги співробітникам, які опинилися у важкій життєвій ситуації (або їх сім'ям) та соціально-психологічній (бесіди, профілактика, попередження трудових конфліктів), попередження негативних соціальних явищ на підприємствах (алкоголізм, наркоманія) , злочинність, конфлікти тощо); 3) надання психологічної допомоги (фінансової, матеріальної тощо).

Таким чином, організаційний розвиток ВАТ "МТБ-БАНК" у контексті рефлексивного управління людськими ресурсами є складним явищем, що поєднує в собі як організаційно-управлінські, так і соціально-психологічні процеси. Організаційний розвиток цієї установи передбачає формування горизонтальної структури управління шляхом створення управлінських та

професійних виробничих бригад, що посилює мотиваційні фактори індивідуальної праці, сприяє самоорганізації на робочому місці та сприяє забезпеченню внутрішньої збалансованості системи управління персоналом.

Інформаційно-професійна ланка у горизонтальному управлінні будується як зв'язок від керівництва до співробітників, члени якого присутні у всіх підрозділах підприємства, посилюючи міжокремні трудові комунікації (роботу з внутрішніми клієнтами) та встановлюючи причинно-наслідковий зв'язок між результатами роботи окремих підрозділів та результатами діяльності банку в цілому. Команда утворює груповий орган управління виробничим процесом, де рефлексивний вплив активних учасників (формальних чи неформальних лідерів) гарантує активність інших членів та підвищує автономність та можливості саморозвитку кожного члена команди. Проактивна група - це соціально-психологічна служба МТБ-БАНКу, де основним засобом командної роботи є залучення всіх членів команди до управління підприємством через використання рефлексивних методів управління, формування ціннісної орієнтації та мотивації персоналу.

3.2. Заходи з удосконалення мотивацію персоналу на засадах рефлексивного управління

Регулювання інтерактивної поведінки груп у трудовому процесі тісно переплітається із соціально-психологічним станом особистості як члена трудової групи. Тому важливо сформувати органічну взаємодію зовнішніх та внутрішніх економічних та соціально-психологічних умов для розвитку системи управління через розвиток системи відносин "особистість - трудовий колектив". Таким чином, можна визначити напрямок удосконалення існуючої практики управління, забезпечивши соціально-психологічний (якісний) та економічний (кількісний) ефекти за рахунок використання рефлексивного підходу до управління людськими ресурсами (рис. 3.3).

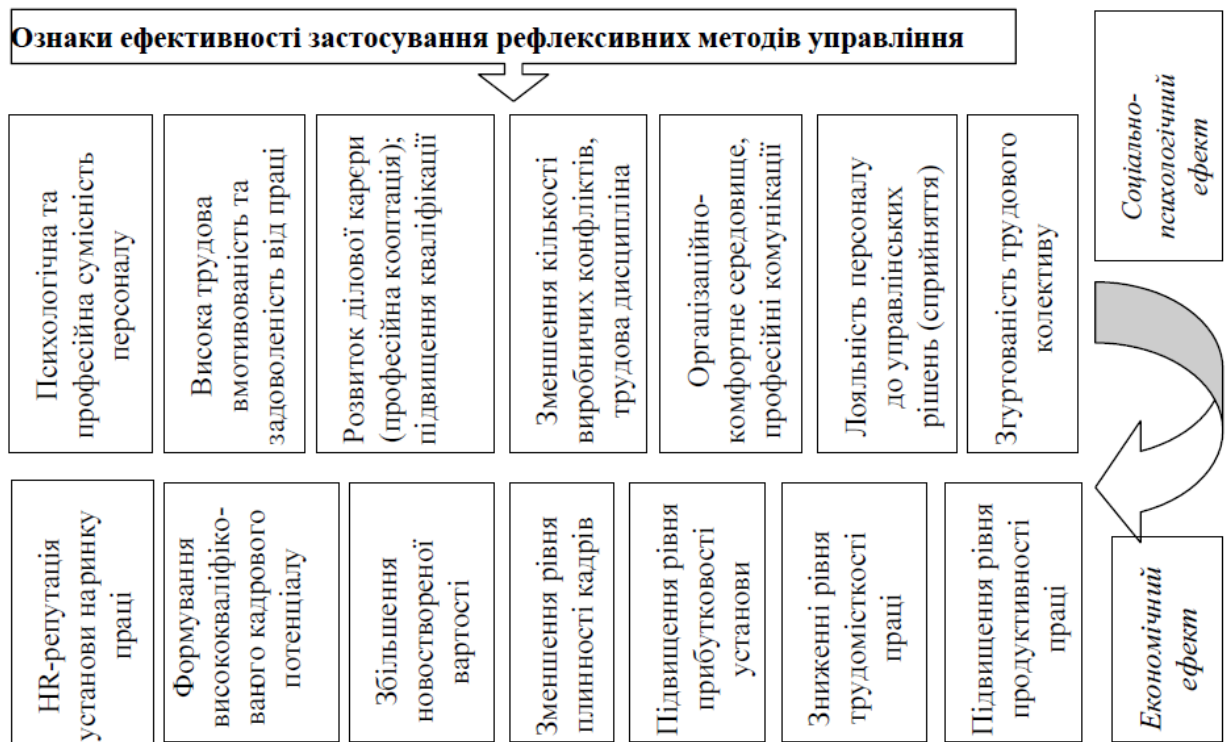


Рис. 3.3. Ефективність застосування рефлексивних методів управління персоналом

Соціологічні дослідження показують, що апатія та відчуження працівників дестабілізують трудовий колектив, породжують трудову апатію та інертність працівників. Подолати ці негативні тенденції можна, змінивши ціннісні орієнтації та пріоритети працівників, мотивувавши їх до праці за допомогою соціально-психологічного стимулювання та ефективно інтегрувавши трудові відносини у конкретному трудовому колективі. Тому для дослідження ефективності соціально-трудова процесів, що формуються під впливом рефлексивного методу управління, необхідно було звзвити вибірку до мікрогруп (окремих бригад у філіях та їх структурних підрозділах).

При використанні рефлексивного методу було проведено комплексний аналіз існуючої системи управління персоналом ВАТ "МТБ-БАНК" з метою виявлення проблем та формування пакету методів рефлексивного управління, здатних покращити соціально-психологічні та економічні параметри системи. Було розроблено схему формування рефлексивної системи управління. Застосування цієї схеми дозволяє не тільки виявити

проблеми в управлінні персоналом та подолати їх за допомогою рефлексивних методів, а й визначити резерви підвищення ефективності використання персоналу, забезпечуючи тим самим досягнення цілей системи (рис. 3.4). Таким чином, кожен етап формування характеризується певними процесами, що забезпечують перехід до наступного етапу. Слід зазначити, що на першому етапі проводиться аналіз системи управління щодо наявності в ній проблем, здатних негативно вплинути на її ефективність.

Соціально-психологічний ефект досягається в короткостроковій перспективі і проявляється у покращенні соціальних та трудових процесів на підприємстві. Економічні ефекти очікуються зі стратегічної точки зору та мають довгострокові наслідки. Вони проявляються у підвищенні продуктивності праці, зростанні продуктивності праці, що перевищує темпи зростання заробітної плати, формуванні висококваліфікованого кадрового потенціалу та розвитку самоорганізації соціально-трудова процесів.

В результаті фіксується стан системи на другому етапі та наступний алгоритм подальшого формування. Якщо проблем не виявлено, система переходить безпосередньо до п'ятого етапу, де продовжує працювати в заданому раніше напрямку. При виявленні проблеми система переходить до третього етапу формування рефлексивного управління, у якому розробляються проекти з подолання виявленої проблеми. На четвертому етапі реалізуються заплановані заходи та використовуються рефлексивні методи для покращення стану системи.

Система управління зазнає змін і починає рухатися у новому організаційному напрямі. Іншими словами, система переходить у п'яту фазу, на якій відбувається ефективний аналіз змін, що відбулися.

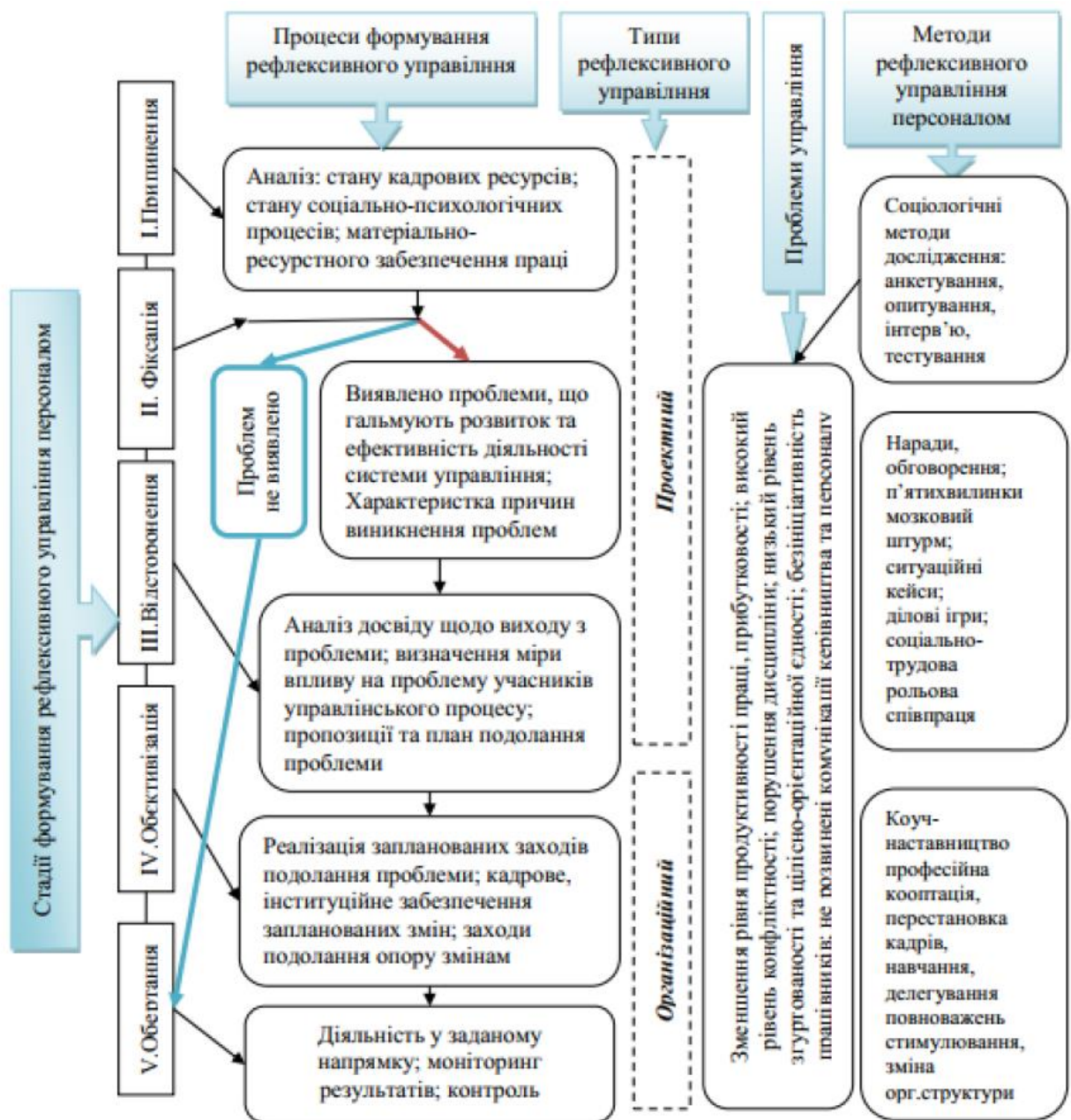


Рис. 3.4. Організаційно-адаптивний механізм формування рефлексивного управління персоналом АТ «МТБ-БАНК»

Відповідно до запропонованої схемою було проведено дослідження стану системи управління персоналом, яке показало, що співробітники ВАТ "МТБ-Банк" мають низьку ціннісно-орієнтаційну згуртованість, тобто. слабка згуртованість колективу, психологічна та професійна несумісність між членами колективу. Респонденти наголосили, що важливими мотивуючими факторами є заробітна плата та відсутність альтернативної роботи на місці. Як показали попередні дослідження, ці особливості мислення, поведінки та установок характерні для багатьох працівників. З урахуванням результатів

дослідження пропонується наступний рефлексивний підхід до управління персоналом

Метод динамічного рефлексивного взаємодії, тобто. ротація кадрів: до команди однієї філії було переведено двох співробітників з різних регіональних філій банку та замінено співробітником, який раніше працював на підлеглий посаді, для забезпечення професійної та психологічної сумісності команди. Співробітники були близькі за віком і мали схожі особисті та професійні інтереси.

Застосовувався інтуїтивно-інтроспективний підхід до управління. На зміну йому прийшов співробітник, який (за результатами базового опитування) був неформальним лідером групи. Зміни були спрямовані на встановлення ефективної комунікації між працівником та керівництвом, причому колишній керівник переходив на вищу посаду.

Метод інформаційно-психологічного впливу полягав у тому, що призначений керівник підрозділу доводив нові інструкції до працівників та відповідав за їх виконання. Нова інформація сприймалася керівником підрозділу як достовірна і тому одноголосно схвалювалася колективом.

Для визначення змін у характеристиках системи управління персоналом було повторно проаналізовано соціометричні показники ціннісно-організаційної єдності (ЦОЕ) та психологічної відповідності проблемної групи за методикою, представленою в розділі 1.2 цього дослідження. Показник ЦОЕ – це показник психологічної відповідності членів колективу, проміжний показник. Слід зазначити, що показник "Цінності та організаційна цілісність" (СОЕ) є таким, що об'єднує для наступних індикаторних показників: цілісність групи, яка визначається як здатність до активної співпраці з керівництвом (Іс) або колективного співробітництва (С); взаємність, що визначається як здатність до активної роботи та взаємодії в команді та довіра до команди визначається як здатність активно працювати в команді, взаємодіяти та відчувати довіру до команди (R); екстенсивність: здатність виявляти інтерес до результатів роботи (E). Отримані результати узагальнено у табл. 3.1.

## Показники групових індексів працівників АТ «МТБ-БАНК»

| Показник                       | Базовий   | Звітний   | Відношення звітних до базових (+/-) |
|--------------------------------|-----------|-----------|-------------------------------------|
| Індекс інтегративності (Іг/Ік) | 0,13/0,87 | 0,75/0,25 | 0,62/-0,62                          |
| Індекс експансивності (Е)      | 0,51      | 0,71      | 0,20                                |
| Індекс взаємності (В)          | 0,30      | 0,45      | 0,15                                |
| ЦОЄ                            | 0,45      | 0,54      | 0,09                                |

Це означає, що члени колективу більше зацікавлені у результатах роботи та взаємній співпраці та беруть активну участь у прийнятті рішень. Те саме стосується і індексу взаємності, який збільшився на 0,15 пункту, що свідчить про підвищення рівня взаємної довіри в колективі.

Змінився індекс цілісності групи. Якщо у базовому дослідженні працівники були інтегровані у співробітництво з керівництвом шляхом виконання наказів, то після застосування рефлексивного підходу до управління вектор інтеграції змінився колективним співробітництвом. Іншими словами, різко збільшився вплив працівників один на одного і на робочі процеси, заснований на посиленні взаємодії на операційному та емоційно-психологічному рівнях.

В результаті поступової адаптації переведених співробітників до нового підрозділу підвищився індекс групової згуртованості, співробітники стали охочіше ділитися своїм досвідом і вчитися у новоприйнятих членів колективу.

Новопризначені керівники підрозділів, не маючи спеціальної підготовки як менеджерів, були неформальними лідерами групи, створюючи організаційне середовище, в якому індивідуальний статус не домінував над думкою та інтересами членів колективу. Універсальним принципом для всіх членів команди було почуття ми як основа згуртованості колективу. Соціально-психологічний аналіз групи на основі тестів дозволив створити професійну спільність та виявити характеристики, що дозволяють співробітникам ВАТ "МТБ-БАНК" ідентифікувати себе з колективом.

Позитивні зміни у трудовому колективі ВАТ "МТБ-БАНК" було досягнуто за рахунок правильного вибору керівником установи кодексу

поведінки та колективної відповідальності за вирішення проблем. В організаційному розвитку банку керівництво використало рефлексивний підхід до управління людськими ресурсами. Воно пішло шляхом відбору універсальних, психологічно відповідних і більш компетентних співробітників, підтвердивши наше припущення про те, що згуртованість та ефективні робочі відносини в колективі можуть бути досягнуті за рахунок розподілу завдань та обов'язків відповідно до професійної та соціально-психологічної роллю кожного співробітника, а також за рахунок систематичного обміну діяльністю та відносинами підтверджує наше припущення [59].

Наступним методом рефлексивного управління є метод критичної рефлексії, спрямований подолання продуктивних конфліктів усередині колективу, метод рефлексивного професійного співробітництва. Для об'єктивізації отриманих результатів соціометрії та визначення причин виникнення конфліктів провели контент-аналіз, тобто. вивчення протоколів зборів колективу з 2020 до 2022 року. Збори проводилися кожні півроку за результатами роботи і протоколи розглядалися як комунікація. Аналіз протоколів показав, що двоє звільнених співробітників створювали конфронтаційну ситуацію в колективі, не розуміли і не приймали нових співробітників, перешкоджали розвитку ефективної професійної комунікації в колективі та з керівництвом.

У цьому дослідженні пропонується використовувати розроблений професійно-психологічний профіль контролю відповідності йому всіх членів колективу. На рис. 3.5 наведено приклад розробленого професійно-психологічного профілю співробітника (або людини, яка виконує певну роботу).

Професійно-психологічні профілі, що пропонуються, дозволяють формувати управлінські команди зі співробітників, які володіють соціально-психологічними та професійними характеристиками, необхідними для ефективної роботи (певні фільтри, вимоги до відповідності співробітника займаній посади, специфіка виконуваних завдань (виділені у профілі сірим



кольором)), і швидко формувати професійні команди. Профіль дозволяє швидко сформувати професійну команду. Ці проблемних працівників було звільнено, оскільки не відповідали вимогам профілю. Замість них було набрано працівників, які відповідають вимогам профілю. Новоприйняті працівники легко адаптувалися в колективі завдяки своєму віку, інтересам та універсальній підготовці. Їхня швидка адаптація та відповідність інтересам групи були підтверджені та схвалені їхніми колегами на зборах колективу.

| <b>Професійно-психологічний профіль водія молоковоза</b> |                                    |                                    |                   |                     |                  |
|--|------------------------------------|------------------------------------|-------------------|---------------------|------------------|
| Фільтри профілю  | Характеристики фільтрів            |                                    |                   |                     |                  |
| 1. Вік працівника (роки)                                 | 14–18                              | 19–25                              | 25–45             | 45–65               | Немає обмежень   |
| 2. Стать працівника                                      | Чоловіки                           |                                    | Жінки             |                     | Немає обмежень   |
| 3. Рівень освіти та професійної підготовки               | Вища освіта (магістерський рівень) | Вища освіта (бакалаврський рівень) | фахова передвища  | професійно-технічна | загально-середня |
| 4. Досвід роботи   | Понад 10 років                     | 5–10 років                         | 3–5 років         | 1–3 роки            | Немає обмежень   |
| 5. Особисті якості                                       | Пильність                          | Активність                         | Дисциплінованість |                     | Уважність        |

| <b>Професійно-психологічний профіль головного бухгалтера</b> |                                    |                                    |                  |                     |                  |
|--|------------------------------------|------------------------------------|------------------|---------------------|------------------|
| Фільтри профілю  | Характеристики фільтрів            |                                    |                  |                     |                  |
| 1. Вік працівника (роки)                                     | 14–18                              | 19–25                              | 25–45            | 45–65               | Немає обмежень   |
| 2. Стать працівника  | Чоловіки                           |                                    | Жінки            |                     | Немає обмежень   |
| 3. Рівень освіти та професійної підготовки                   | Вища освіта (магістерський рівень) | Вища освіта (бакалаврський рівень) | фахова передвища | професійно-технічна | загально-середня |
| 4. Досвід роботи   | Понад 10 років                     | 5–10 років                         | 3–5 років        | 1–3 роки            | Немає обмежень   |
| 5. Особисті якості   | Чесність                           | Уважність                          | Врівноваженість  |                     | Старанність      |

Рис. 3.5. Професійно-психологічний профіль працівників професійної та виконавчої команди АТ «МТБ-БАНК»

Запропонований нами рефлексивний метод дозволив визначити соціально-психологічний ефект. Цей ефект проявляється у покращенні соціально-психологічних показників робочої групи та надалі впливає на формування економічних ефектів.

Розглянемо формування економічного ефекту запропонованого рефлексивного методу управління персоналом на прикладі його застосування у Центральній філії МТБ-БАНКу "Хмельницький". Ми спостерігаємо низький рівень мотивації працівників у роботі. Ця низька мотивація визначається такими мотиваційними чинниками, як незадоволеність змістом

роботи, низька соціальна корисність роботи та низька мотивація до підвищення кваліфікації.

Для подолання цієї проблеми автори пропонують метод інтроспективної підтримки, який отримав назву "коучинг-наставництво". Суть цього методу полягає в тому, щоб виявити в кожному підрозділі працівника, який має найвищу кваліфікацію в даній роботі. Такі працівники можуть бути рядовими співробітниками, не обов'язково обіймати керівні чи управлінські посади, але вони мають бути висококомпетентними у виконанні своїх обов'язків та завдань [61, с. 74]. Такий працівник стає тренером-наставником для інших співробітників структурного підрозділу та своїм прикладом (відношенням до роботи, якістю виконання) стає "учителем" для інших співробітників. Таким чином, встановлюються недирективні відносини та здійснюється неформальний вплив на роботу членів колективу. Один співробітник намагається вчитися у тренера, інший прагне бути кращим за тренера, третій отримує професійну підтримку для подолання тривожності, а четвертий вважає себе найкращим фахівцем і хоче бути наставником для інших співробітників. Метод коучингу-наставництва змінює мотиваційні цінності, заснований на професійній самоорганізації та обумовлює професійну поведінку без фактичного втручання керівництва.

Після застосування запропонованого методу було проведено повторне дослідження з метою визначення мотиваційної ієрархії, яка найбільше впливає на якість власної роботи співробітників МТБ Банку, шляхом ранжування їх фокус-групами за критеріями прийнятності. Отримані відповіді та попередні відповіді представлені в табл. 3.3.

Дані табл. 3.3 показують, що ієрархія компонентів мотивів змінилася між кваліфікованими та низькокваліфікованими працівниками. Так було в категорії кваліфікованих працівників першому місці стояв мотив інтересу до роботи, але змінився прагнення підвищити кваліфікацію, що сприяє формуванню прагнення особистісного розвитку. Для низькокваліфікованих робочих основним мотивом був зміст роботи, але він також змінилося бажанням підвищити кваліфікацію, що сприяє формуванню інтересу до

роботи.

Таблиця 3.3

Значення мотиваційних компонентів трудової діяльності працівників АТ  
«МТБ-БАНК»

| Мотиви, які містяться в діяльності        | Висококваліфіковані працівники |                  | Кваліфіковані працівники |                  | Низькокваліфіковані працівники |                  |
|---|--------------------------------|------------------|--------------------------|------------------|--------------------------------|------------------|
|   | базові показники               | звітні показники | базові показники         | звітні показники | базові показники               | звітні показники |
| Суспільна корисність праці                | 3,98                           | 4,09             | 3,91                     | 3,99             | 3,85                           | 3,91             |
| Інтерес до роботи                         | 4,36                           | 4,65             | 4,26                     | 4,35             | 3,12                           | 4,10             |
| Зміст виконуваної роботи                  | 4,13                           | 4,35             | 4,02                     | 4,08             | 3,97                           | 4,03             |
| Наявність елементів новизни в роботі      | 3,25                           | 3,45             | 3,20                     | 3,35             | 1,06                           | 1,12             |
| Бажання підвищувати кваліфікацію          | 4,35                           | 4,43             | 4,18                     | 4,37             | 1,08                           | 4,14             |
| Задоволення від змісту виконуваної роботи | 2,96                           | 3,03             | 2,87                     | 2,91             | 1,65                           | 2,54             |

У табл. 3.4 показано зміну рівня мотивації в результаті застосування методу інтроспективного коучингу, що підтримує, в процесі управління персоналом ВАТ "МТБ-Банк". В результаті реалізації запропонованих заходів щодо покращення мотиваційного клімату рівень трудової мотивації збільшився на 0,80 процентних пунктів.

Таблиця 3.4

Рівень мотивації праці АТ «МТБ-БАНК»

| Категорії працівників                                   | Чисельність працівників (осіб) | Рівень мотивації (бали) |                  | Відношення звітних до базових показників (+/-) |
|---|--------------------------------|-------------------------|------------------|--|
|   |                                | базові показники        | звітні показники |  |
| Висококваліфіковані                                     | 12                             | 3,02                    | 3,86             | 0,84   |
| Кваліфіковані   | 24                             | 2,79                    | 3,58             | 0,79   |
| Низькокваліфіковані працівники основної діяльності      | 75                             | 1,79                    | 2,56             | 0,77   |
| Низькокваліфіковані працівники допоміжної діяльності    | 16                             | 1,48                    | 2,37             | 0,89   |
| Низькокваліфіковані працівники обслуговуючої діяльності | 8                              | 1,93                    | 2,61             | 0,68   |
| Всього  | 135                            | 2,20                    | 3,00             | 0,80   |

Враховуючи, що рівень заробітної плати в АТ "МТБ-Банк" не змінювався протягом досліджуваного періоду, можна стверджувати, що застосування запропонованих заходів нематеріальної мотивації призвело до зростання продуктивності праці (табл. 3.5). Запропонована методика була

апробована в АТ "МТБ-Банк".

Таблиця 3.5

Показники продуктивності праці АТ «МТБ-БАНК»

| Показник                                 | Рік     |         |         | Відношення 2022 р. до 2021 р. (+/-) |
|--|---------|---------|---------|-------------------------------------|
|  | 2020    | 2021    | 2022    |                                     |
| Обсяг наданих послуг, тис. грн.          | 56000,0 | 57000,3 | 69866,0 | 12865,0                             |
| Середня чисельність персоналу, осіб      | 130     | 135     | 135     | -                                   |
| Продуктивність праці, тис. грн./особу    | 430,8   | 422,2   | 517,5   | 95,3                                |
| Темп зміни валового обсягу реалізації, % | x       | 101,9   | 122,6   | 20,7                                |
| Темпи зміни продуктивності праці, %      | x       | 98,0    | 122,6   | 24,6                                |
| Коефіцієнт випередження                  | x       | 0,96    | 1,00    | 0,04                                |

Дані попереднього дослідження показали, що за умови незмінності чисельності працівників рівень продуктивності праці у 2022 році має тенденцію до зростання порівняно з 2021 роком. Підвищення мотивації до праці, тобто соціально-психологічні ефекти, генерують економічні ефекти, які проявляються у покращенні результатів діяльності персоналу та установи в цілому.

На нашу думку, важливим є дослідження впливу мотивації праці на продуктивність праці. Цей вплив можна визначити за допомогою методу кореляційного аналізу, відповідно до запропонованої методики комплексної оцінки системи управління людськими ресурсами підприємства.

Дослідження впливу трудової мотивації на продуктивність праці потребує виявлення логічного взаємозв'язку між кожним фактором і продуктивністю праці. Водночас, найвищого рівня продуктивності праці можна досягти тоді, коли мотиви, що містяться в самій трудовій діяльності, займають провідне місце в структурі мотивації працівників, використовуючи, де це можливо, позитивні стимули і виключаючи негативні стимули (рис. 3.6).

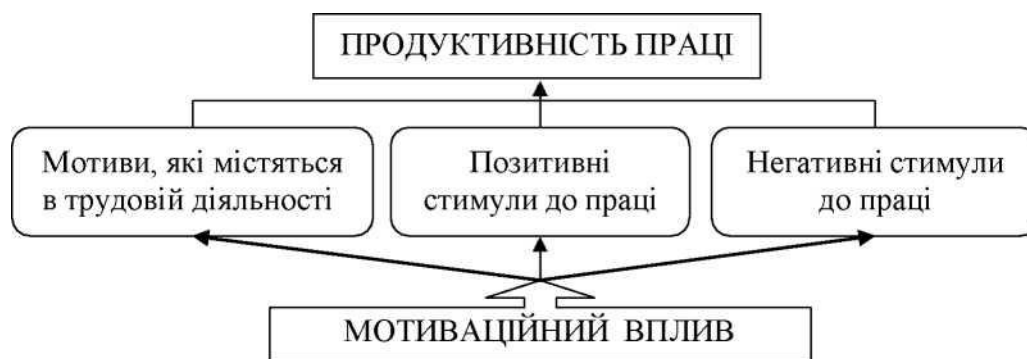


Рис. 3.6. Формально-логічна модель впливу мотивації праці на її продуктивність

У дослідженні охоплено період 2020-2022 рр. Показники позитивних та негативних стимулів представлено у табл. 3.6.

Дані табл. 3.6 свідчать, що середньогруповий рівень мотивації праці для всіх підрозділів компанії у 2020 році зріс на 0,8 відсоткових пункти порівняно з 2019 роком. Таким чином, реалізація запропонованих заходів у 2020 році призвела до значного зростання середньогрупового рейтингу позитивних стимулів порівняно з 2019 роком, коли переважали негативні мотиваційні стимули.

Таблиця 3.6

Динаміка показників мотивації праці АТ «МТБ-БАНК»

| Показник                            | Рівень (бали)    |                  | Відношення звітних до базових показників (+/-) |
|-------------------------------------|------------------|------------------|--|
|                                     | Базові показники | Звітні показники |  |
| Загальний рівень стимулювання праці | 2,20             | 3,00             | 0,80   |
| Рівень позитивних стимулів до праці | 2,17             | 3,79             | 1,56   |
| Рівень негативних стимулів до праці | 2,23             | 2,23             | 0,00   |

Результати попередніх досліджень показали, що існує факторна залежність між позитивними нематеріальними стимулами та продуктивністю праці. Розглянемо тепер вплив рефлексивних заходів, запроваджених для стимулювання трудової активності працівників досліджуваних підприємств, на рівень продуктивності праці:  $y$  - (результативна оцінка) - рівень продуктивності праці працівників підприємства;  $x_1$  - загальна групова оцінка матеріальних стимулів, включених у трудову діяльність;  $x_2$  - позитивна

нематеріальна загальна групова оцінка матеріальних стимулів; х3 - загальна групова оцінка нематеріальних негативних стимулів.

З метою підвищення достовірності між фактичними та розрахунковими показниками розрахунки здійснювалися відповідно до гіпотези про лінійну залежність між факторами у вигляді рівнянь:

$$y = 1033,2 X_1 + 797,38 X_2 - 467,91 x_3 - 1468,1 \quad (3.1)$$

Коефіцієнт детермінації  $R^2=0,9649$ , тобто 96,49 % варіації продуктивності обумовлено включеними в модель факторами. Матриця кореляцій отримана в результаті розрахунку на ЕОМ за допомогою таблиць Excel (табл. 3.7).

Аналіз кореляційної матриці показує, що всі визначені фактори відносно тісно пов'язані між собою. На продуктивність праці сильніше впливають матеріальні та нематеріальні позитивні стимули. Це є виправданим, оскільки механізм оцінювання на рівні групи включає такі стимули, як "оцінка результатів праці керівництвом" та "відповідність між заробітною платою та трудовими зусиллями". Крім того, негативні нематеріальні стимули мають викривлений вплив на результати діяльності порівняно з позитивними стимулами в Банку.

Таблиця 3.7

Матриця кореляції між продуктивністю праці та факторами, що визначають мотивацію праці у АТ «МТБ-БАНК»

|    | X1       | X2       | X3       | Y |
|----|----------|----------|----------|---|
| X1 | 1        |          |          |   |
| X2 | 0,872247 | 1        |          |   |
| X3 | -0,14483 | 0,138821 | 1        |   |
| Y  | 0,894893 | 0,786252 | -0,59997 | 1 |

Загальну характеристику результатів впровадження рефлексивного підходу в управлінні людськими ресурсами у ВАТ "МТБ-БАНК" наведено в табл. 3.8. Для вирішення управлінських завдань необхідно використати відповідні рефлексивні методи управління та забезпечити певний інструментарій для їх реалізації.

## Методи рефлексивного управління персоналом банківської установи

| Метод                              | Ключова проблема   | Область застосування                                    | Інструменти реалізації  |
|------------------------------------|--|---|---|
| Організаційно-стабілізуючий        | відсутність зацікавленості працівників у праці             | організаційна структура та корпоративна культура        | командна структура управління, участь персоналу в управлінні, колективні заходи, корпоративні свята                                 |
| Рефлексивно-діалоговий             | відсутність ефективних трудових комунікацій                | планування та організація праці (трудова комунікація)   | обговорення, дискусійні наради, збори, «п'ятихвилинки», мозковий штурм  |
| Динамічної рефлексивної взаємодії* | професійна та психологічна несумісність персоналу          | трудова колективна мотивація; професійний підбір кадрів | матеріальне та соціально-психологічне стимулювання; професійна ротація кадрів   |
| Інформаційно-рефлексивний*         | низький рівень мотивації до професійного саморозвитку      | внутрішньо- особиста мотивація та трудова комунікація   | індивідуальні бесіди, пропаганда, консультування, психологічний договір, скриньки довіри, кадрове ядро                              |
| Інтуїтивно рефлексивний*           | безініціативність персоналу, відсутність самоідентифікації | особистісний потенціал, професійний розвиток            | тестування, анкетування, співбесіди, конкурси майстерності, навчання та підвищення кваліфікації                                     |
| Рефлексивної підтримки**           | важка трудова адаптація та професійна взаємодія            | кар'єрне зростання та професійний розвиток              | індивідуальні бесіди, поділ досвідом, «коучинг»-наставництво  |
| Критичної рефлексії***             | порушення трудової дисципліни (конфліктність)              | психологічний клімат трудового колективу                | професійно-психологічні профілі, ігрове моделювання, тренінги, «ситуаційні кейси», обговорення, ротація за психологічною сумісністю |

Запропоновані та апробовані рефлексивні методи управління сприяли покращенню соціальних, психологічних та економічних характеристик HRM. Впровадження рефлексивних методів у систему управління персоналом пропонується фінансувати у межах Мотиваційного фонду Банку.

Оскільки рефлексивний метод маловитратний і позитивно впливає на показники ефективності, пропонується впроваджувати його у поєднанні з системою матеріального стимулювання, що значно підвищує ефективність роботи з персоналом.

Результати дослідження показують, що рефлексивний метод в управлінні персоналом дає змогу покращити соціально-психологічні характеристики співробітників у ВАТ "МТБ-БАНК". Використання рефлексивних методів у управлінні персоналом має й економічний ефект, що

було підтверджено аналізом якісних змін економічних параметрів системи керування персоналом. Неодноразові результати соціометричних вимірів та успішні приклади застосування рефлексивних методів в управлінні персоналом свідчать про те, що зміна колективної трудової поведінки співробітників, концентрація працівників на кінцевих результатах діяльності установи та вмілі структурні зміни в кадровому складі сприяють формуванню нових моделей поведінки та взаємовідносин у групі прикладів.

Це підтверджує тезу про те, що. Використання психологічних рефлексивних методів сприяє поступовому переходу від примусу через накази керівництва до усвідомленого самозобов'язання, самозацікавленості працівників та колективної самоорганізації.

3.3. Оптимізаційна модель соціально-економічного стимулювання персоналу АТ «МТБ-БАНК» за умов впровадження елементів рефлексивного управління

Кінцевий результат господарської діяльності ВАТ "МТБ-БАНК" багато в чому залежить від продуктивної праці його співробітників, який, своєю чергою, залежить від низки матеріальних та нематеріальних стимулюючих факторів. Слід зазначити, що економічний та соціально-психологічний ефект від існуючих матеріальних стимулів незначний через низький рівень заробітної плати, її низьку волатильність, малу частоту додаткового стимулювання та невелику кількість співробітників, які отримують стимули. Тому для побудови мотиваційної системи необхідне комплексне поєднання матеріальних та нематеріальних (соціально-психологічних) стимулів. Вміле поєднання цих мотиваційних факторів може стимулювати трудову активність працівників та підвищити продуктивність праці.

До соціальних стимулів належать: безкоштовне (пільгове) харчування працівників, особливо у напружений робочий час; оплата транспортних витрат для працівників, які проживають у віддалених районах та не мають власного автомобіля; безвідсоткові грошові та натуральні позички для



високопродуктивних працівників; медичне обслуговування та навчання працівників, які мають високі показники та великий стаж роботи, комунальні платежі; виплати високопродуктивним працівникам та працівникам з великим стажем роботи. До психологічних стимулів належать визнання результатів роботи керівництвом, повага з боку колег, дружні стосунки в колективі, можливість кар'єрного зростання та сприятливий морально-психологічний клімат у колективі.

Як механізм комплексного поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів автором розроблено соціально-економічну модель програм стимулювання праці у вигляді "пакету" інструментів соціально-економічного стимулювання працівників різної кваліфікації у ВАТ "МТБ-БАНК". Пропозиція, запрошення, речення. Проект виконано у вигляді "пакету" соціально-економічних стимулів. Запропонована програма стимулювання праці може розглядатися як метод рефлексивного управління, який формує позитивний гештальт керівників установ. Рефлексивне управління характеризується переходом керівника від вертикальних відносин панування над групою ("керівник-підлеглий-група") до горизонтальних відносин ("керівник у групі") та позиції "бути з групою" в рамках загального соціал-демократичного процесу [53, 95]. Рефлексивний характер виявляється у тому, що керівник установи не лише виконавцем представлених інструментів соціально-економічного стимулювання, а й членом робочої групи та суб'єктом "пакету" соціально-економічних стимулів.

Пакет соціально-економічних стимулів формується на основі поєднання різних видів стимулів, які, на думку працівників, є більш значущими стимулами для якісної роботи [62, с.67].

Працівникам надається перелік стимулів соціально-економічного характеру, реалізація яких передбачає витрачання додаткових коштів.

Відомо, що економічна сутність підвищення ефективності праці полягає у вивільненні додаткових коштів та зниженні умовно-постійних витрат на одиницю продукції [62, с. 69]. Величина (фінансового) ефекту від підвищення ефективності праці використовується

для заохочення працівників у вигляді "пакетів" соціально-економічних програм. При цьому базові витрати на "пакет" для конкретного працівника визначаються виходячи з таких характеристик трудової функції та професії

Інструменти стимулювання, передбачені в рамках соціально-економічного "пакета", формують оптимальний перелік диференційованих послуг для працівників різних категорій та кваліфікаційних рівнів, виходячи з індивідуальної структури стимулюючого пакета та диференційованих розмірів, встановлених для кожної категорії працівників. На основі цього формується оптимальний перелік диференційованих послуг для різних категорій та кваліфікаційних рівнів працівників.

У моделі стимулюючого соціально-економічного "пакета" фіксований ліміт ( $z$ ) коштів, що виділяються на реалізацію стимулюючих заходів, набір стимулюючих елементів ( $s'$ ), які можуть бути використані для досягнення заданої мети стимулювання продуктивності праці, і для кожного стимулюючого елемента - витрати ( $z_i$ ), що виникають при реалізації стимулюючих заходів. задаються витрати ( $z_i$ ), що виникають при його застосуванні. У цьому випадку досягнення поставленої мети стає можливим за рахунок використання низки різних мотиваційних елементів ( $s_i$ ) для максимального на домінуючі елементи професійної діяльності працівника. Значимість кожного з цих інструментів для працівника, що відображає силу переваг використання даного інструменту для конкретного працівника, може бути оцінена кратністю відповідного балу  $W$ , який визначається на основі процедури ранжування відповідей на опитування працівників.

$$W = \{W_1, W_2, \dots, W_n\}, \quad (3.2)$$

де  $w_i$  - елемент множинності  $W$  (бальна оцінка значимості  $i$ -того засобу для працівника).

Вибір "пакету" мотиваційних засобів зводиться до досягнення максимального сумарного виграшу  $W$  співробітника від використання мотиваційних засобів з множини  $S$ . На підставі вищевикладеного побудована економіко-математична модель, що дозволяє сформувати оптимальний пакет мотиваційних засобів для співробітників.

Є набір співробітників  $m$  ( $j'$  – індекс співробітника,  $j = 1, m$ ), набір мотиваційних засобів  $s_i$  ( $i = 1, n$ ) та обмеження  $Z$  на суму коштів, які можуть бути витрачені на мотиваційні засоби. Обмеження встановлено на рівні 15,0% середньої заробітної плати (ця сума дозволяє подолати поріг чутливості для матеріального стимулювання). У цьому має виконуватися умова, що у окремого співробітника  $j$  може бути витрачено трохи більше  $z_j$ . Цей показник встановлюється лише на рівні не нижче показника продуктивності праці за попередній (базисний) період. З погляду працівника, прихильність до того чи іншого мотиваційного показника вимірюється показником вигоди  $w_i$ , який оцінюється з метою максимізації загального балу.

В основі моделі лежать два основні аспекти: формування заходів стимулювання для різних категорій працівників, які мають складати соціально-економічний "пакет", та формування оптимального набору мотиваційних впливів на працівників для досягнення заданого значення трудових показників (продуктивності праці) за мінімальних витрат. Завданням моделі є максимізація сумарної вигоди для індивіда від використання заходів із множини  $S$  (що відповідає розрахунку домінуючих елементів мотиваційного комплексу професійної діяльності працівника):

$$W(S) \rightarrow \max \quad (3.3)$$

Таким чином, формується набір засобів досягнення мети, використання яких найбільше впливає на домінуючі елементи мотиваційного комплексу професійної діяльності співробітника. Один із вибраних наборів повинен забезпечити досягнення мети  $Z$ . Оптимізація у разі здійснюється за правилами перетворення логічної функції. Вирішення завдання зазвичай ділиться на базове рішення, засноване на коефіцієнтах, і модифікований розрахунок, що враховує загальні витрати на досягнення мети. У загальному випадку базове рішення є багатоступеневим процесом, що включає наступні етапи: вибір базових засобів, вибір засобів для часткового коригування і

перетворення набору коштів у обраний комплекс стимулів. Кошти та його параметри задля досягнення мети перелічені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Параметри засобів досягнення мети

| Засоби | Z     | w     | z/w       |
|--------|-------|-------|-----------|
| S1     | z1    | w1    | z1/w1     |
| s2     | z2    | w2    | z2/w2     |
|        |       |       |           |
| $s_n$  | $z_n$ | $w_n$ | $z_n/w_n$ |

На першому етапі рішення необхідно вибрати з набору доступних засобів той, який має найнижче співвідношення між вартістю його використання та його важливістю для працівників. Співвідношення між наявними засобами для досягнення цілей представлено у вигляді табл. (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Приклад можливих взаємозв'язків між засобами досягнення мети

|    | S1 | S2 | S3 | S4 |
|----|----|----|----|----|
| S1 | -  | 0  | x  | x  |
| S2 | 0  | -  | x  | 0  |
| S3 | x  | x  | -  | x  |
| S4 | x  | 0  | x  | -  |

Примітка: x - елементи можуть використовуватись одночасно (незалежні); 0 - елементи спільно приймати не можна (залежні).

Загальний опис оптимізаційної моделі соціально-економічних інструментів мотивації персоналу АТ "МТБ-БАНК" представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Експлікація оптимізаційної моделі соціально-економічних мотиваційних заходів для персоналу АТ «МТБ-БАНК»

| Структура | Характеристика складових  | Формалізація                            |
|-----------|---|---|
| Мета      | Формування оптимального набору мотиваційних заходів (W), що входять у «пакет» (S), застосування яких забезпечує досягнення запланованого рівня продуктивності праці (Q)   | $W(S) \wedge \max$                      |
|           | Рівень продуктивності праці (мета) (Q) досягається шляхом використання визначеної кількості (n) різних стимулюючих засобів (S), що формують «пакет» таким чином, щоб затрати (Z) на досягнення мети були мінімальними | $Z(S) \wedge \min$                      |
| Обмеження | Використання і-того стимулюючого засобу передбачає позитивну оцінку його значимості для працівника ( $w_i$ )  | $W_i > 0$                               |
|           | Використання і-того засобу забезпечується відповідним матеріальним забезпеченням ( $z_i$ )  | $Z_i > 0$                               |
|           | Індивідуальний набір стимулюючих засобів забезпечується в межах визначених на групи працівників витрат  | $\sum_{i=1}^n a z_i^3 = Z$              |
| Результат | отримуємо набір засобів для досягнення мети, використання якого здійснюватиме максимальний вплив на домінуючі елементи мотиваційного комплексу професійної діяльності персоналу за мінімуму фінансових затрат         | $\sum_{i=1}^n a z_w^3 \rightarrow \min$ |

Наступним етапом стало соціологічне опитування працівників досліджуваних банків з метою визначення набору елементів мотивації: за результатами опитування працівників АТ "МТБ-БАНК" було розроблено "пакет" мотиваційних заходів, який ґрунтується на оцінці працівниками запропонованих заходів (від 1 до 14 балів за шкалою від 1 до 14 балів). (табл. 3.12).

Пропонований "пакет" мотиваційних елементів для програм соціально-економічного стимулювання включає мотиваційні елементи соціально-економічного характеру і самореалізації. Цікаво, що у виборі працівників переважають мотиваційні елементи соціального характеру. Гроші немає внутрішньої цінності, є кращим благом і є лише інструментом отримання інших матеріальних благ, задовольняють потреби людей [62, з. 66]. Тому працівників більше цікавить не кількість одержуваних грошей, а певні блага, які прирівнюються до визнання плодів їхньої праці.

Таблиця 3.12

Склад «пакету» соціально-економічної програми АТ «МТБ-БАНК»

| Елементи мотиваційних компонентів | Форма стимулювання                             | Витрати Zi, грн. | Оцінка w <sub>i</sub> , бали |
|-----------------------------------|--|------------------|------------------------------|
| Мотив матеріальної вигоди         | Оплата витрат на привітання                    | 550              | 11                           |
|                                   | Участь в прибутках                             | 2500             | 8                            |
|                                   | Надання часткової оплати путівок на відпочинок | 1000             | 13                           |
|                                   | Преміювання цінним подарунком                  | 500              | 14                           |
| Мотив самореалізації              | Стипендії молодим спеціалістам                 | 600              | 5                            |
|                                   | Оплата освіти (навчання, перенавчання)         | 800              | 6                            |
|                                   | Навчання (підвищення кваліфікації)             | 600              | 7                            |
| Мотив соціального характеру       | Медичне обслуговування                         | 500              | 10                           |
|                                   | Стоматологічне обслуговування                  | 500              | 12                           |
|                                   | Страхування життя                              | 100              | 3                            |
|                                   | Страхування майна                              | 100              | 2                            |
|                                   | Гнучкий графік роботи                          | 40               | 9                            |
|                                   | Виконання роботи вдома                         | 150              | 1                            |
|                                   | Надання транспорту                             | 1500             | 4                            |

Ліміт (Z) встановлено у розмірі 15,0% середньої заробітної плати. Ця сума має бути використана для реалізації заходу для одного працівника. Наступний ліміт – результат праці (продуктивність праці): АТ "МТБ-БАНК" встановлює цей показник у середньому у розмірі 30 000 грн. одного працівника. Досягнуті працівниками показники були проаналізовані шляхом порівняння зі значеннями показників попереднього року, які виявилися не нижчими від планових значень.

Таким чином, запропонований соціально-економічний пакет сприймається як ефективний мотиваційний інструмент підвищення ефективності роботи співробітників. Даний інструмент є комплексним засобом соціального, психологічного та економічного стимулювання трудової діяльності співробітників. З точки зору економічної доцільності запропонований соціально-економічний "пакет" може розглядатися як альтернативний варіант підвищення загального рівня винагороди працівників та може замінити підвищення заробітної плати (прямої грошової винагороди). Соціально-психологічний аспект пропонованого "пакету" проявляється у взаємодії працівників та керівництва (роботодавців) щодо рівних прав доступу до соціального пакету, що безпосередньо пов'язане з поняттям справедливості.

## Висновки до розділу 3

У розділі 3 визначено механізми та етапи організаційного розвитку банківських установ шляхом створення горизонтальних структур управління, розроблено рекомендації щодо застосування рефлексивних методів управління та запропоновано модель оптимізації соціально-економічних стимулів трудової діяльності. Основні розробки, що дозволяють оцінити наукові результати, зводяться до наступного

Організаційний розвиток банківських установ з урахуванням євроінтеграції має забезпечуватись гуманістичною спрямованістю організації системи управління персоналом на основі рефлексивного менеджменту. У статті подано послідовність формування горизонтальної структури управління персоналом та доведено її переваги. Горизонтальна структура - це впорядкована сукупність виробничих груп (команд) керівників, суб'єктів та фахівців, взаємодія яких мінімізує кількість рівнів управління, формує комунікативні професійні відносини між керівниками та кадровиками, залучає кадровий персонал до управління та дозволяє колегіально приймати рішення.

На основі основних критеріїв, що характеризують самоорганізацію в банках, було розроблено методику оцінки рівня самоорганізації колективів за допомогою карток самоорганізації. Результати дослідження показали, що процес колективної самоорганізації у ВАТ "МТБ-БАНК" відбувається на рівні малих груп співробітників та під впливом нетехнічних інтересів, що рівень індивідуальної самоорганізації невисокий, а вплив керівників досить великий.

Доведено переваги застосування рефлексивних методів управління людськими ресурсами, орієнтованих на формування соціально-психологічних мотиваційних факторів продуктивності праці та підвищення організаційної культури. Зокрема, рефлексивний метод організаційної стабілізації дозволяє підвищити рівень організаційної культури, оскільки вона впливає на почуття приналежності співробітників до колективу банку та

реалізується через повагу до традицій, норм, правил та свят.

Для вдосконалення системи управління персоналом запропоновано мотиваційну систему з комплексним поєднанням матеріальних та нематеріальних стимулів: сформовано "пакет" заходів соціально-економічного стимулювання співробітників ВАТ "МТБ-БАНК" та розроблено оптимізаційну модель їх реалізації. Оптимізаційна модель спрямована на досягнення максимального загального ефекту за рахунок використання оптимального набору стимулів за найменших фінансових витрат для досягнення заданого значення ефективності роботи співробітників.



## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Магістерська дипломна робота містить теоретичні узагальнення та вирішення наукових завдань. Вона полягає у демонстрації теоретико-методологічних засад та розробці прикладних рекомендацій щодо формування рефлексивної системи управління людськими ресурсами у банківських установах. У результаті було зроблено такі важливі висновки

Сучасне наукове бачення рефлексивного управління персоналом розкриває рефлексивне управління персоналом як систему взаємозалежних соціально-психологічних заходів, що створюють умови для ефективного функціонування, розвитку та використання потенціалу співробітників для досягнення цілей банку. У цьому виділяється компонент управлінських зв'язків, заснований на узгодженні таких підсистем, як планування, організація, мотивація, комунікація та управління. Ця складова реалізується через соціально-психологічні на управлінські елементи системи управління з метою досягнення запланованих економічних та управлінських результатів людського елемента.

Комплексну оцінку системи управління людськими ресурсами банківської установи доцільно проводити з використанням методологічного підходу, що ґрунтується на виявленні потенційних резервів трудової активності працівників та визначенні параметрів економіко-рефлексивної складової, яку доцільно здійснювати відповідно до наступних етапів.

Передумовами формування рефлексивної системи управління персоналом у ВАТ "МТБ-БАНК" є зниження кількості кваліфікованих працівників, збільшення плинності кадрів, частки працівників пенсійного та передпенсійного віку, збільшення кількості працівників, зайнятих на тимчасовій основі, а також зниження рівня освіти та кваліфікації працівників, зайнятих у інших галузях економіки.

У дослідженні розглянуто основні мотиваційні стимули підвищення продуктивності праці з метою виявлення значущості впливу економічних,

управлінських та соціально-психологічних факторів, а також у взаємозв'язку із професійно-кваліфікаційними характеристиками працівників банківських установ.

В роботі показано, що для подолання емерджентного характеру системи управління та підвищення потенційної ефективності використання людських ресурсів необхідна побудова горизонтально інтегрованої організаційної структури управління командною роботою з персоналом шляхом посилення рефлексивних взаємозв'язків та комунікацій між підсистемами установи та екзогенним середовищем, та стверджує, що на цій потребі необхідно зосередитися.

Практичне застосування рефлексивних методів управління персоналом у ВАТ "МТБ-БАНК" передбачає соціально-психологічну нематеріальну мотивацію, яка впливає на цілі, цінності та поведінкові системи співробітників, формує передумови для продуктивної трудової діяльності працівників та забезпечує їм максимально якісне трудове життя. Використання рефлексивних методів управління має економічний, соціальний та психологічний ефект, який виявляється у покращенні показників діяльності співробітників та ВАТ "МТБ-БАНК" в цілому.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания : монография. Москва : ГУУ, 2003. 174 с.
2. Ангелов Г. В., Черкасский А. В. Психологические особенности подбора управленческого персонала в современной пищевой отрасли. Економіка харчової промисловості. 2015. № 3. С. 61-66.
3. Ангелов Г. В., Черкаський А. В. Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом. Економіка харчової промисловості. 2014. № 2. С. 36- 38.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової л-ри, 2011. 468 с.
5. Балабанюк Ж. М. Методичні підходи до оцінки ефективності управлінських рішень з руху персоналу організації. Економіка та держава. 2011. № 9. С. 42-45.
6. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. Агросвіт. 2015. № 21. С. 12-14.
7. Біттер О. А., Малецька І. О. Управління персоналом у сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2012. № 3. С. 68-72.
8. Безрукова Н. В., Снітко К. А. Особливості вибору моделі управління персоналом при виході української компанії на зовнішній ринок. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2012. № 4 (55). С. 93- 101.
9. Бодарецька О. М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи. Моніторинг біржового ринку. 2015. № 3. С. 12-15.
10. Бузько І. Р., Д'яченко Ю. Ю., Немашкало О. А. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 2. С. 117-124.
11. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал. 2006. № 3. С. 17-22.

12. Вебер М. Объективность познания в области социальных наук и социальной политики. Культурология. XX век : сб. ст. Москва : Юрист, 1995. С. 68-72.

13. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2009. 502 с.

14. Войтович Р. В., Усаченко Л. М. Стиль управління персоналом: сутність, структура, моделі. Київ : Інтерсервіс, 2013. 42 с.

15. Гавкалова Н. Л. Забезпечення інтелектуалізації праці на основі управління знаннями персоналу (регіональний аспект). Економіка та держава. 2011. № 6. С. 11-16.

16. Гештальти соціально-економічних систем: монографія/ О. В. Мосієнко та ін. ; за ред. Є. І. Ходаківського. Житомир : Рута, 2016. 226 с.

17. Грабар І. Г., Ходаківський Є. І., Вознюк О. В. Синергетика та слабкі сигнали. Синергетика: процеси самоорганізації технічних, технологічних та соціальних систем : матеріали Всеукр. наук. конф., 17-18 черв. 2003 р. Житомир, 2003. С. 10-13.

18. Грабар Т. П. PR та анти PR, або як уберегтися від маніпуляцій : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2006. 109 с.

19. Данько Н. Добре слово й кішці приємне, або про мотивацію в охороні праці. Охорона праці. 2015. № 6. С. 24-27.

20. Дэйв У. Эффективное управление персоналом: новая роль HR менеджера в организации. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Москва : Вильямс, 2006. 30 с.

21. Денисов В. В начале был менеджер. URL:  
<http://www.cfin.ru/management/people/denisov.shtml>

22. Дідур К. М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2012. №4. URL:  
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>.

23. Дідур К. М. Шляхи підвищення ефективності системи управління персоналом в аграрних підприємствах. Вісник Дніпропетровського

державного аграрно-економічного університету. Сер. Економічні науки. Державне управління. 2015. № 1 (35). С. 125-129.

24. Дідур К. М. Керівник і лідер як головні суб'єкти управління підприємством. Агросвіт. 2011. № 20. С. 63-68.

25. Дорошенко Г. О. Менеджмент : навч. посіб. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 300 с.

26. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Дело, 2001. - 272 с.

27. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку. Україна: аспекти праці. 2011. № 6. С. 35- 38.

28. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. Інфраструктура ринку. 2022. № 3. С. 165-170. URL: [http://www. market-infr.od.ua/journalsZ2022Z39 2022 ukrZ29.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journalsZ2022Z39%2022%20ukrZ29.pdf).

29. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород : НИМБ, 1999. 607 с.

30. Ерешко Ф. И. Моделирование рефлексивных стратегий в управляемых системах. Москва : ВЦ РАН, 2001. 47 с.

31. Єрмаков О.Ю., Личук Л.І. Формування і використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2020. 303 с.

32. Жилінська Л. О., Перепадченко Г. В. Оцінка рівня соціально відповідального управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 88-91.

33. Завадський Й. С. Менеджмент : підручник. 3-тє вид. Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2002. Т. 1. 542 с.

34. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. - 299 с.

35. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи

управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 33-41.

36.Інтелектуалізація людського капіталу / І. К. Бондар та ін. Київ : Корпорація, 2008. 262 с.

37.Калінеску Т. В., Ліхоносова Г. С., Надьон Г. О. Самоорганізація підприємств : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. 396 с.

38.Квіта Г. М. Методика оцінки ризику вибору системи мотивації персоналу. Економіка і управління. 2013. № 4. С. 100-106.

39.Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 24-28.

40.Колодей К. Моббінг. Психотеррор на рабочем месте и методы его преодоления. Харьков : Гуманитарный Центр, 2007. С. 368.

41.Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2005. 304 с.

42.Лепский В. Е. Становление стратегических субъектов: постановка проблемы. Рефлексивные процессы и управление. 2002. Т. 2, № 1. С. 5-23.

43.Лефевр В. А. Рефлексия. Москва : Когито-центр, 2003. 496 с.

44.Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента. 2008. 232 с.

45.Макодзей Л. І., Брагіна О. В. Особливості формування управлінської команди. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2012. Вип. 175, ч. 3. С. 367-373.

46.Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова та ін. Вінниця : Нова книга, 2006. 415 с.

47.Митькина А. А. Законы гештальта і фазність сприйняття. Психологічний журнал. 1983. № 6. С. 30.

48.Михайлов А.М., Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. Суми: ТОВ «ВТДУніверситетська книга». 2020. №1. С.218-234.

49. Михайлов А.М., Волкова К.В. Коучинг в управлінні найманими працівниками на підприємствах України. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2020. №2. С.144-156.

50. Михайлова Л. І., Харченко Т. М. Особливості мотивації до праці в сільськогосподарських підприємствах. Економіка АПК. 2016. № 5. С. 87-92.

51. Михайлова Л. І., Глуходід А. Ю. Вимоги до компетенцій працівників аграрних підприємств. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». Х.: ХНАУ. № 3. 2019. С. 56-68.

52. Міщенко І. А. Прийняття рішень у контексті управлінських функцій. Агросвіт. 2014. № 22. С. 50-53.

53. Мосієнко О. В. Рефлексивність маркетингової діяльності. Вісн. Житомир. держ. технолог. університету. Серія: Економічні науки. 2010. № 4. С. 255-258.

54. Мосієнко О.В. Формування системи рефлексивного управління персоналом підприємства. Стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможності аграрного сектора : матеріали ІІ конференції молодих вчених-економістів. Житомир, 23-24 лист.2011 р. Житомир: ЖНАЕУ, 2011. С. 212-215.

55. Мосієнко О. В. Моделювання рефлексивного управління персоналом підприємства. Продуктивність агропромислового виробництва. 2012. № 21. С.75-80.

56. Мосієнко О. В. Рефлексивный подход к управлению персоналом, как основа самоорганизации. Прогресс. 2015. № 5-6. С. 73-77.

57. Мосієнко О.В. Рефлексивный поход к управлению персоналом. Государственное управление: проблемы и перспективы : материалы международной научной конференции. Тбилиси, 15 ноября 2015 р. Грузия. Тбилиси, 2015. С. 80-82.

58. Мосієнко О. В., Хомаківський Є. І., Вольська В. В. Гештальти соціально-економічних систем : монографія / за ред. Є. І. Хомаківського. Житомир : Рута, 2016. 222 с.

59. Мосієнко О. В. Аналіз ефективності рефлексивного управління персоналом сільськогосподарських підприємств. Ефективна економіка. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

60. Мосієнко О. В. Гештальт, як інструмент рефлексивного управління персоналом підприємств. Економіка та держава. 2019. № 11. С. 84-86. URL: <http://http://www.economy.in.ua>.

61. Мосієнко О. В. Синергетичний ефект рефлексивної взаємодії персоналу підприємства. Інтелект ХХІ. 2021. № 3. С. 74-79.

62. Осадца З.І. Визначення мотиваційного комплексу працівників підприємств // Вісник Хмельницького національного університету: Збірник наукових праць. Хмельницький: ХНУ, 2006. - № 5. - Т. 1. - С.67-71.

63. Осіпова А. Ю. Особливості моніторингу показників ефективності використання персоналу підприємства у механізмі управління. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 7/8. С. 135-141.

64. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту. Київ : Кондор, 2006. 661 с.

65. Пархуць М., Синюк О. Застосування креативних підходів в управлінні аграрним підприємством. Аграрна економіка. 2016. Т. 9, № 1/2. С. 106-110.

66. Птіцина Л. А. Застосування методів аналізу ефективності використання трудових ресурсів у системі управлінського обліку промислового підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2014. - № 3. С. 95-98.

67. Психология менеджмента / П. К. Власов и др. ; под ред. Г. С. Никифорова. 3-е изд. Харьков : Гуманитар. центр, 2007. 510 с.

68. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

69. Сорос Дж. Алхимия финансов. Москва : Инфра М, 1996. 416 с.

70. Словник іншомовних слів / уклад. Л. О. Пустовіт та ін. Київ :



Довіра, 2000. 1018 с.

71. Смутчак З. В. Особливості управління персоналом: генезис наукової думки. Економічний часопис -XXI. 2013. № 3/4 (1). С. 59-92.

72. Тарасович Л. В., Яцкова А. Д. Оптимізація інструментів мотивації праці у сільськогосподарських кооперативах як умова їх ефективної діяльності. Вісник ЖНАЕУ. 2012. № 2, т. 2. С. 221-228.

73. Урбанович А. А. Психология управления. Минск : Харвест, 2001. - 640 с.

74. Хакен Г. Информация и самоорганизация. Макроскопический подход к сложным системам. Москва : Мир, 1991. 240 с.

75. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

76. Ходаківський Є. І. Синергетична парадигма менеджменту. Молодь і освіта. Європейський вибір : матеріали наук.-практ. конф., 16 берез. 2007 р. Житомир : ПВНЗ «Європейський університет», 2007. С. 114-116.

77. Шамова Т. И., Тюлю Г. М., Литвиненко Є. В. Оценка управленческой деятельности руководителем школы. Вологда : Наука, 1995. 314 с.

78. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом : учеб.- метод. пособие. Киев : МАУП, 2002. 832 с.