

моментів. Окремо необхідно зазначити законодавчі аспекти, які стосуються терміну зберігання документів, необхідність підпису, запити від інших організацій тощо. Щодо переваг впровадження HR-порталу необхідно зазначити можливість синхронізації порталу з іншими системами (як 1С), спрощення ведення внутрішніх комунікацій між співробітниками та відділами. Під час упровадження такого документообігу важливо забезпечити умови навчання співробітників користуванню такою системою.

Висновки. З огляду на вищезазначене можна зробити висновки, що впровадження електронного документообігу в діяльність кадрової системи закладів вищої освіти дає можливість суттєво спростити велику кількість робочих процесів, сприяє збереженості та зручному доступу до документів та інформації, допомагає економити велику кількість ресурсів, дає можливість одночасно працювати з документом тощо. Тому впровадження електронного кадрового документообігу є важливим складником успішного функціонування закладу вищої освіти.

Abstract. The article defines the main problems and features of the process of implementing the electronic document management system in the activities of the higher education institution. The stages of development of the system of electronic document circulation in Ukraine are studied. The main advantages and disadvantages of the transition to electronic document management for the management of a higher education institution are determined. In the study, the organizational stages of the introduction of electronic document management into the personnel work of a higher education institution are determined.

Keywords: digitization, digitalization, electronic document management, personnel work, personnel, higher education institution.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гарбич-Мошора О. Електронний документообіг у закладі вищої освіти, тенденції та перспективи. *Молодь і ринок*. 2018. № 9(164). С. 81–84. DOI: 10.24919/2308-4634.2018.144290 (дата звернення 15.09.2022).
2. Етапи розвитку ЕДО в Україні: від минулого до сучасності. *Kyivstar Business Hub*. 13.09.2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/etapy-rozvytku-edo-v-ukrayini-vid-mynulogo-do-suchasnosti/> (дата звернення 25.09.2022).
3. Електронний документообіг в Україні: як він працює. *buduysvov.com*. URL: <https://buduysvov.com/publications/elektronnyy-dokumentobig-v-ukrayini-yak-vin-prasyuue> (дата звернення 25.09.2022).
4. Електронний документообіг у сфері освіти. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2010. Вип. 3 (46). С. 100–105. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/article/download/429/346/> (дата звернення 15.09.2022 р.).
5. Електронна форма кадрового діловодства. *Держслужбовець*. 2019. № 7. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2019/july/issue-7/article-45458.html> (дата звернення 15.09.2022).
6. Як організувати електронний кадровий документообіг. *Techexpert*. 25.03.2021. URL: <https://techexpert.ua/electronic-doc-flow-of-company/> (дата звернення 15.09.2022).

УДК 336.71:(005.32:331.101.3)

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

А. М. Гонтар, О. А. Дороніна

Анотація. У дослідженні висвітлено характерні особливості мотивації банківського персоналу та їх взаємозв'язок з особливостями організації праці у банку. Розглянуто структуру системи мотивації праці, досліджено проблеми, що можуть виникати під час мотивації, а також запропоновано методи для побудови ефективної системи мотивації для працівників банківської сфери. Під час проведення дослідження було застосовано методи аналізу, спостереження, опису та узагальнення, що дало змогу виявити фактори, які впливають на мотивацію банківського персоналу, та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Ключові слова: мотивація, банк, персонал, чинники мотивації, KPI.

Вступ. Побудова ефективної системи мотивації залишається однією з важливих проблем, які необхідно вирішувати менеджменту організації. Особливо гостро це питання постає у банківській сфері, де саме від персоналу залежить те, наскільки продуктивно буде працювати та розвиватися банківська установа. Специфіку мотивації персоналу у банківській сфері досліджували Н. Г. Одинцова, Н. С. Данилевич, М. В. Посмітна, Н. П. Юрчук, Д. В. Захарчук, О. С. Бадзим тощо.

Метою дослідження є визначення шляхів створення ефективної системи мотивації для працівників банківської сфери (на прикладі АТ «Креді Агріколь Банк»).

Виклад основного матеріалу. Створення ефективної системи мотивації персоналу є однією з найважливіших задач, що постають перед кожною організацією. Специфічною рисою банківських установ є те, що людські ресурси мають виключне значення для їх конкурентоспроможності, оскільки фінансові та інформаційні ресурси надають їм лише тимчасову перевагу. Тому для ефективної діяльності банкам необхідні правильно підібрані й відповідальні працівники, які прагнуть до самореалізації та вміють ефективно взаємодіяти і з колегами, і з клієнтами.

Варто зауважити, що у банках наявний колективний характер праці, тобто результати праці окремих співробітників формують загальну картину. Саме тому важливо, щоб кожен працівник відчував себе частиною колективу, розумів, що його власний добробут залежить від фінансового стану та іміджу банку, в якому він працює [1]. Із цього випливає, що менеджери повинні будувати систему мотивації так, щоб забезпечити максимальну зацікавленість працівників у роботі та розвитку самого банку. Важливо, щоб винагорода більшою мірою залежала від трудової діяльності, а не базувалася лише на посаді, стажі роботи тощо. Якщо цю умову буде порушено, то співробітники будуть більш сконцентровані на просуванні по службі та завоюванні авторитету, що не обов'язково дорівнює ефективній роботі.

Основними критеріями оцінки ефективності системи мотивації банківського персоналу є такі [2]:

1. Відповідність банківській стратегії.
2. Безпосередній зв'язок із трудовою діяльністю, складністю та важливістю роботи.
3. Відповідність очікуванням працівників.
4. Врахування індивідуальних потреб кожного працівника.
5. Гнучкість та можливість удосконалення з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.
6. Виваженість та комплексність під час розробки.

Можна виділити низку чинників мотивації, що є специфічними саме для співробітників банківської сфери (табл. 1):

Таблиця 1

Чинники мотивації праці банківського персоналу

Особливості організації праці в банку	Особливості управління персоналом та його мотивації
<i>Безпосередній вплив</i>	
Колективний характер праці, оскільки більшість банківських операцій неможливо виконати одним працівником	Створення у робітників впевненості у тому, що їх власне благополуччя суттєво залежить від стану банку, його іміджу та задоволеності клієнтів
Специфічні умови праці	Забезпечення підвищення рівня психологічної стійкості працівників
Високий рівень власної відповідальності за прийняті рішення та здійснені операції	Підвищення зацікавленості персоналу в мінімізації помилок під час робочого процесу, а також у зваженому прийнятті рішень
Постійне ускладнення спектру операцій, що здійснюються, за рахунок використання нових технологій	Контроль відповідності рівня кваліфікації працівника займаної посади та виконуваним функціям
<i>Опосередкований вплив</i>	
Суттєвий вплив репутації серед клієнтів на конкурентоспроможність банку	Орієнтація персоналу на підвищення якості обслуговування клієнтів
Високий рівень спеціалізації банківських працівників	Забезпечення ефективних горизонтальних зв'язків між підрозділами банку
Базування банківської діяльності на інтелектуальній праці	Створення умов для розвитку інтелектуальних та творчих ініціатив працівників

Розроблено автором за [2, 3]

Найбільш ефективно буде діяти така система мотивації, що враховує індивідуальні потреби кожного працівника та грамотно поєднує матеріальне та нематеріальне стимулювання. Для цього доцільно застосовувати адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи мотивації.

Адміністративні методи мотивації включають в себе видання наказів та розпоряджень, атестацію працівників та складання посадових інструкцій. Економічні методи передбачають різного роду преміювання, бонуси та надбавки, а соціально-психологічні – прийняття участі в

керівництві, ставлення керівництва, публічне визнання тощо. Система мотивації праці в АТ «Креді Агріколь Банк» включає в себе чотири підсистеми: внутрішньої мотивації, зовнішньої мотивації, оцінки ефективності застосування мотивації та управління операційним ризиком (рис. 1).

Велику увагу керівництво банку приділяє управлінню операційним ризиком, тобто ризиком збитків, що можуть виникнути через недосконалість внутрішніх процесів та помилки персоналу. Основним завданням підсистеми управління операційним ризиком є своєчасне виявлення таких ризиків та прийняття адекватних управлінських рішень задля пом'якшення наслідків [4]. Процес управління операційним ризиком передбачає такі етапи: виявлення, оцінка, пом'якшення, моніторинг, звітування. Програма матеріальної та нематеріальної мотивації АТ «Креді Агріколь Банку» включає [4]:

1. Прозору систему преміювання.
2. Мотиваційні програми та заходи.
3. Спеціальні умови кредитування.
4. Програми лояльності, пропозиції та знижки.

Для підвищення рівня мотивації працівників застосовується преміювання залежно від посади та підрозділу працівника. Система преміювання базується на щорічному індивідуальному професійному оцінюванні, що складається з кількох етапів і є обов'язковим для кожного співробітника банку. За результатами отриманої індивідуальної оцінки нараховуються відповідні бонуси.

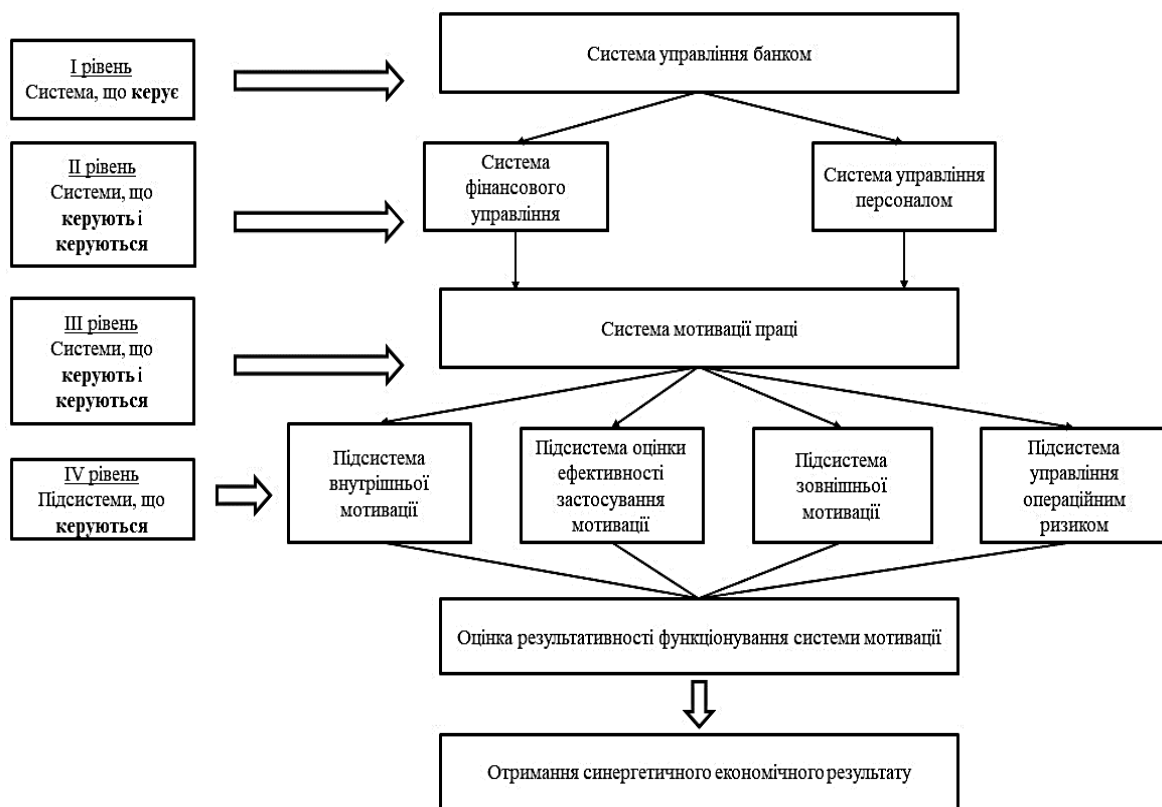


Рис. 1 – Ієрархічна структура системи мотивації персоналу в АТ «Креді Агріколь Банк» [4]

Окрім преміювання, АТ «Креді Агріколь Банк» також інвестує значні ресурси в розвиток і навчання персоналу, щоб надати кожному можливість повноцінно реалізовувати свої здібності та використовувати набутий досвід, постійно розвивати і удосконалювати професійні навички.

Наприкінці року банк визначає найефективніших співробітників регіональної мережі та головного офісу. У банку діють окремі мотиваційні програми із чіткими критеріями та прозорими умовами, у межах яких кожен співробітник може стати переможцем. Винагородою для

найкращих співробітників року стає відвідування однієї з країн присутності групи Креді Агріколь задля набуття нового професійного досвіду [5]. Також АТ «Креді Агріколь Банк» надає важливого значення соціальному захисту своїх працівників, зокрема корпоративному страхуванню. Програма добровільного страхування покриває 100 % витрат на медичні препарати, амбулаторне та стаціонарне лікування. Співробітники мають можливість придбати поліс медичного страхування за корпоративною ціною для родичів першої лінії [5].

У системі мотивації АТ «Креді Агріколь Банк» є певні недоліки, пов'язані з тим, що працівники мало зацікавлені у стратегічному розвитку банку і сконцентровані лише на виконанні поточних планів. Окрім того, преміювання відбувається з огляду на займану працівником посаду, що спричиняє незадоволеність працівників нижчих посад. Через це спостерігається низька вмотивованість працівників нижчих рівнів, яка призводить до зростання плинності кадрів.

Виходячи з цього, рекомендацією для АТ «Креді Агріколь Банк» щодо покращення мотивації персоналу є впровадження системи КРІ, що є механізмом заохочення працівників за трудові досягнення. Це допоможе банку краще показати співробітникам, чого саме від них очікують, покращити злагодженість функціонування окремих підрозділів, зробити систему преміювання більш прозорою та зрозумілою і винагородити тих працівників, котрі дійсно на це заслуговують. Цю систему було успішно впроваджено в Національному банку України і дотепер час вона ефективно працює.

Для того, щоб впровадити систему КРІ, АТ «Креді Агріколь Банк» необхідно здійснити такі кроки [6]:

1. Аналіз ситуації. Необхідно проаналізувати поточні показники діяльності банку та визначити слабкі місця, які потребують модернізації.

2. Визначення цілей. Установлення конкретних та досяжних цілей, пов'язаних із загальною стратегією банку, на які зможуть орієнтуватися працівники.

3. Розрахунок необхідних ресурсів. Визначення орієнтовних витрат на впровадження та реалізацію системи КРІ.

4. Створення переліку показників КРІ. Розробка конкретних показників, що будуть основою системи КРІ, та на яких буде базуватися розмір винагороди працівників.

5. Впровадження нормативів. Пояснення персоналу нового принципу роботи та початок застосування системи КРІ.

6. Аналіз. Визначення ефективності застосування системи КРІ та її корегування за необхідності.

Перевагами мотивації персоналу за допомогою системи КРІ є [7]:

1. Орієнтація на результат. Система формується відповідно до конкретних потреб кампанії, і в такий спосіб установлюється залежність винагороди саме від ключових показників, що є актуальними на період розробки та впровадження системи стимулів.

2. Керованість. Систему показників можна легко корегувати за необхідності, змінювати величину коефіцієнтів і їх кількість.

3. Зрозумілість. Кожен співробітник отримує заробітну плату залежно від власних результатів, тому в колективі не виникає сумнівів в системі нарахування оплати праці. Такий підхід дає змогу робітникам чітко розуміти, скільки й за що вони отримують.

4. Стабільність. Механізм КРІ ефективно діє за будь-яких умов. Зміни допускаються залежно від потреб керівництва, але про них робітників попереджають завчасно.

Але слід зауважити, що, незважаючи на всі плюси, у такого підходу є і певні недоліки. Насамперед для кожного показника складно встановити конкретну вагу, тому на практиці ефект від кожного нормативу може виявитись незначним. Невдале визначення норми може знизити ефективність праці, так само, як і занадто висока вага одного з показників.

До того ж коефіцієнти ефективності передбачають лише матеріальне заохочення, але в наш час нематеріальні методи мотивації мають для працівників не меншу вагу, тому доцільно поєднувати підходи і адаптувати систему мотивації залежно від потреб колективу та цілей кампанії. Однак в АТ «Креді Агріколь Банк» уже діє одна з ефективних програм нематеріального мотивування, достатньо лише доповнити її матеріальними стимулами.

Висновки. Висока вмотивованість персоналу є неодмінною умовою ефективного функціонування банківської установи. З огляду на це, система мотивації має базуватися на специфічних особливостях роботи працівників банківської сфери та сприяти максимальній зацікавленості персоналу у покращенні власної продуктивності. Правильно сформована мотиваційна система повинна здійснювати індивідуальний підбір мотиваційних програм для кожного працівника, який має ґрунтуватися на його можливостях та потребах, особистих результатах трудової діяльності, і поєднувати в собі матеріальне та нематеріальне заохочення.

Abstract. This study highlights the characteristic features of the motivation of bank personnel and their relationship with the features of work organization in the bank. The structure of the work motivation system is considered, problems that may arise in the process of motivation are investigated, and methods for building an effective motivation system for employees of the banking sector are proposed. During the research, such methods as analysis, observation, description and generalization were applied, which made it possible to identify factors affecting the motivation of bank personnel and develop recommendations for its improvement.

Keywords: motivation, bank, staff, motivation factors, KPI.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бадзим О. С., Береснев С. М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип. 6, ч. 1. 2016. С. 30–33.
2. Гетьман О. О., Киричок Є. О. Особливості механізму стимулювання персоналу у банківській сфері. *Бізнесінформ*. 2015. № 4. С. 76–79.
3. Мицак О. В., Миронов Ю. М. Особливості управління персоналом у банках. *Науковий вісник Львівського торговельно-економічного університету*. Вип. 3, 2016. С. 43–48.
4. Річний звіт за 2021 рік. АТ «Креді Аґріколь Банк». URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2021-ukr-full.pdf>
5. Agricole Boarding Book. URL: https://credit-agricole.ua/pdf/AG_boarding%20book_fin_site.pdf
6. Вишнякова М. О. Система мотивації на основі KPI. *Фінансовий директор*. № 2. 2016. С. 22–28.
7. Самойленко А. А. Особливості застосування KPI в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 5. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3030>

УДК 338.242:657

ПРОБЛЕМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА

М. Б. Жовтобрюх, Л. Л. Гевлич

Анотація. Нестабільна економічна ситуація у період воєнного стану в Україні впливає на роботу вітчизняних підприємств, актуалізуючи дослідження питань оптимізації управління, зокрема і щодо дебіторської заборгованості. Метою статті є ідентифікація практичних проблем організації ефективного управління дебіторською заборгованістю вітчизняного підприємства з погляду їх вирішення. У роботі констатовано, що наявність дебіторської заборгованості є нормальним явищем господарської діяльності. За результатами дослідження ідентифіковано основні проблеми організації такого управління, а також розроблено рекомендації щодо їх вирішення, зокрема і основні облікові забезпечення управління. Визначено напрями подальших досліджень.

Ключові слова: дебіторська заборгованість, ефективне управління, оптимізація.

Вступ. Нестабільна економічна ситуація у період воєнного стану в Україні значно впливає на роботу вітчизняних підприємств навіть у відносно безпечних районах країни. Втрата виробничих зв'язків, ринків збуту та сировини, кваліфікованих кадрів безпосередньо впливає на договірні відносини, оскільки дебітори не в змозі належно виконувати зобов'язання за укладеними угодами. Усе це призводить до проблем фінансової стабільності вітчизняних підприємств та вимагає ефективних управлінських рішень, насамперед щодо заборгованості.

Питання обліку розрахункових операцій, їх оцінка та методологія, організація договірних відносин між суб'єктами господарювання та можливості погашення заборгованості досліджувались у наукових працях учених-економістів: Л. Яременко, Т. Меліхової, Д. Шарка, С. Олійник, М. Яструбського, І. Левкович [1–5]. Проте швидкі зміни економічних процесів вимагають осучаснення їх досліджень.