

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В БАНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК»)

© 2017 ІЗЮМЦЕВА Н. В., КОРШУНОВ Р. І.

УДК 331.101.3

Ізюмцева Н. В., Коршунов Р. І. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»)

У статті розглядається мотиваційний процес у банку. Розкривається суть матеріальної та нематеріальної складової заохочення працівників до праці. Приділяється увага моделі мотивації персоналу на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк». Виявляються основні недоліки процесу мотивації та пропонуються шляхи вдосконалення діючої системи мотивування персоналу з метою отримання найкращої продуктивності праці.

Ключові слова: мотивація праці, банк, мотиваційний процес, потреба, персонал, стимулювання, продуктивність праці.

Табл.: 3. **Бібл.:** 10.

Ізюмцева Наталія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін, Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи» (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: Diknat1972@gmail.com

Коршунов Роман Ігоревич – студент, Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи» (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: Romkorsun@ukr.net

УДК 331.101.3

**Изюмцева Н. В., Коршунов Р. И. Особенности построения
мотивационного процесса в банке
(на примере ПАО КБ «ПриватБанк»)**

В статье рассматривается мотивационный процесс в банке. Раскрывается суть материальной и нематериальной составляющей поощрения работников к труду. Уделяется внимание модели мотивации персонала на примере ПАО КБ «ПриватБанк». Выявляются основные недостатки процесса мотивации и предлагаются пути совершенствования действующей системы мотивации персонала с целью получения наилучшей производительности труда.

Ключевые слова: мотивация труда, банк, мотивационный процесс, потребность, персонал, стимулирование, производительность труда.

Табл.: 3. **Библ.:** 10.

Изюмцева Наталья Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и социально-гуманитарных дисциплин, Харьковский учебно-научный институт ГВУЗ «Университет банковского дела» (пр. Победы, 55, Харьков, 61174, Украина)

E-mail: Diknat1972@gmail.com

Коршунов Роман Игоревич – студент, Харьковский учебно-научный институт ГВУЗ «Университет банковского дела» (пр. Победы, 55, Харьков, 61174, Украина)

E-mail: Romkorsun@ukr.net

UDC 331.101.3

**Izyumtseva N. V., Korshunov R. I. The Peculiarities of Building
Motivational Process in Bank
(on the Example of PJSC CB «PrivatBank»)**

The article considers the motivational process in bank. The essence of material and intangible component of encouraging employees to work has been disclosed. Attention is paid to the model of staff motivation on the example of PJSC CB «PrivatBank». The main disadvantages of motivational process have been identified and ways of improvement of the existing system of staff motivation have been suggested in favor of obtaining the best labor productivity.

Keywords: labor motivation, bank, motivational process, need, staff, stimulation, labor productivity.

Tbl.: 3. **Bibl.:** 10.

Izyumtseva Natalya V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Social and Humanitarian Disciplines, Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI «Banking University» (55 Peremohy Ave., Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: Diknat1972@gmail.com

Korshunov Roman I. – Student, Kharkiv Educational and Scientific Institute of SHEI «Banking University» (55 Peremohy Ave., Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: Romkorsun@ukr.net

Незважаючи на те, що банківська система України постійно модернізується та стає все більш автоматизованою, людський фактор залишається ключовим. Окрім цього, збільшується відповідальність персоналу, а отже, з'являється додаткове навантаження на робітників. Своєю чергою, роботодавці вимагають від робітників найпродуктивнішої праці, адже від цього залежить діяльність їхньої фінансової організації. Вирішити ці питання може лише ефективно побудований механізм управління персоналом, а саме мотиваційний процес. Проте, незважаючи на численні праці вчених, мотивація персоналу до праці в банках України має низку проблемних аспектів, вирішення яких дасть поштовх до покращення роботи банківського сектора країни.

На сьогодні під впливом виключно суб'єктивних умов значно знизилася ефективність діяльності робітників, їх соціальна і творча активність, під впливом неефективної системи мотивації та інших чинників:

економічних, правових, політичних, організаційно-технологічних та ін. Саме тому проблемам розробки та впровадження нових технологій і методів стимулювання і мотивації праці сучасному управлінню персоналом приділяється все більше уваги.

Серед вітчизняних учених основну роль у розвитку мотивації персоналу зіграли такі вчені: А. Я. Кібанов, Г. А. Дмитренко, К. Б. Козак [6], А. М. Колот, С. О. Цимбалюк [7], В. В. Співак [10], М. П. Мартіянова, К. М. Гончаренко [8] та багато інших учених. У своїх роботах вони розкривають теоретичні засади побудови мотивації персоналу, проте проблема полягає в тому, що немає конкретних дій щодо організації мотивації на практиці.

Серед зарубіжних учених виділяють такі роботи у сфері мотивації персоналу: теорію двох факторів Герцберга, теорію X та Y Мак-Грегора та, безперечно, теорію ієрархії потреб Маслоу.

Метою статті є аналіз наявних практичних підходів до мотиваційного процесу персоналу банків для визначення найкращих прийомів мотивації та усунення проблемних аспектів з метою покращення продуктивності праці (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»).

Багатосторонність дослідженого питання зумовлена відсутністю єдиного підходу до трактування сутності економічної категорії «мотивація праці».

Дослідники поки не дійшли консенсусу щодо цього. Деякі трактування серед багатьох запропонованих наведені в *табл. 1* [1].

суперечити один одному. Причому значення тієї чи іншої потреби для конкретного працівника можуть мати різний характер у часі. Треба бути готовим до того, що у будь-який час поведінка людини може бути змінена під дією зовнішніх або внутрішніх факторів, а отже, той мотив, що мав для неї вагоме значення, може стати демотиватором [4].

Необхідно пам'ятати, що процес мотивації є унікальним для кожної людини. Адже треба розуміти, що кожна людина є окремим індивідом, з власними смаками, характером, навичками та власним баченням навколишнього середовища. Відповідно та потреби в кожного

Таблиця 1

Трактування основних підходів до визначення поняття «мотивація праці»

| Автор | Визначення |
|---------------|--|
| Афонін А. С. | Мотивація – управлінська діяльність, спрямована на стимулювання працівників для досягнення цілей підприємства |
| Беляєва І. Ф. | Мотивація – це сукупність мотивів, які впливають на поведінку людини, спонукаючи її до діяльності |
| Колот А. М. | Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації |
| Богиня Д. П. | Мотивація –... суб'єктивна сторона діяльності людини, яка наведена широким спектром потреб, бажань, почуттів, інтересів |
| Кібанов А. Я. | Мотивація – процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів |
| Куліков Г. Т. | Мотивація – процес спонукання людини здійснювати успадковано закріплені або набуті досвідом дії, спрямовані на задоволення певного роду потреб і досягнення особистих, групових і суспільних цілей |

У загальному вигляді мотивацію можна поділити на зовнішню та внутрішню. Вітчизняний учений Кібанов А. Я. визначає мотиваційний процес як свідомий вибір людиною типу своєї поведінки і визначає зовнішній вплив як стимули, а внутрішній – як мотиви.

У загальному розумінні мотив – та сила, яка підштовхує людину до активних дій, з метою задовольнити свої потреби. Особа, відчуваючи й усвідомлюючи, що в неї є відчуття нестачі, відповідно незадоволення якоїсь потреби, починає виконувати певні дії, в результаті яких ці потреби задовольняються. При цьому дії, як правило, спрямовані свідомо на досягнення поставленої мети, яка також чітко сформульована та свідомо. Мотив у цьому випадку є причиною встановлення цілей і певних завдань. Треба розуміти, що мотиви та цілі не одне й теж саме, але постійно взаємодіють між собою, а інколи збігаються [7].

Ураховуючи швидкоплинність мотиваційного стану працівника треба підкреслити, що трудова поведінка залежить від багатьох мотивів, одні відіграють основну роль, а інші підпорядковуються ним. Це означає, що мотиви знаходяться в постійній залежності, а також можуть впливати один на одного через постійний динамічний стан, внаслідок чого система мотивів може змінитися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів у процесі життєдіяльності людини [2].

Необхідно приділити значення динамічності мотиваційного процесу. Треба виявити, які потреби мають значення впливу на його мінливість у цей час. Вони мають різний вплив, можуть або підсилювати або

будуть своїми. Звідси виходить, що одна мотивація на кожного може діяти по-різному.

Більшість авторів підкреслюють, що мотиваційний процес – це комплексний механізм, який складається з: матеріально-технічних, організаційних, економічних, соціальних і психологічних інструментів і методів спонукання до максимально продуктивної праці для забезпечення мети організації. І виходячи з цього, для мотиваційної політики організації необхідно проаналізувати конкретні мотиви, які мають вагоме значення для робітника, щоб розробити ефективну систему управління цим робітником [3].

На сучасному етапі науки менеджменту вже розроблено велику кількість різноманітних мотивацій персоналу. Багато з них є універсальними, їх можна застосовувати, комбінуючи один із одним.

Для того щоб розвинути процес мотивації на практиці, пропонуємо проаналізувати діючу систему мотивації на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк».

Комерційний банк «ПриватБанк», заснований у 1992 р., є лідером банківського ринку країни. За даними дослідження GfK Ukraine, у III кварталі 2017 р. з ним співпрацюють 51,6% українців – фізичних осіб старше 16 років. Вважають основним банком 42,5% користувачів банківських послуг – фізичних осіб, що більше, ніж у наступних за ними двадцяти трьох банках разом взятих.

Інфраструктура «ПриватБанку» налічує 26 філій та майже 2 200 відділень по всій Україні, що забезпечує найкращий доступ громадян до банківського обслуговування практично в будь-якій точці країни.

Інноваційна політика «ПриватБанку» орієнтована на впровадження на українському ринку принципово нових, передових банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості управління своїми фінансами. «ПриватБанк» першим в Україні запропонував своїм клієнтам послуги інтернет-банкінгу «Приват24» і GSM-банкінгу, а також послуги з продажу через мережу своїх банкоматів і POS-терміналів електронних ваучерів провідних операторів мобільного зв'язку та IP-телефонії.

Персонал «ПриватБанку» – це команда висококваліфікованих фахівців, які вільно володіють сучасними інформаційними навичками, вони здатні реагувати на постійний прогрес у сфері банківських послуг, оперативно вирішувати найскладніші завдання та задовольнити швидко зростаючі потреби клієнтів у банківському обслуговуванні.

Структура та чисельність персоналу визначаються функціональною структурою банку. Досліджуючи динаміку чисельності працівників, можна побачити, що середня кількість працівників коригувалася, вона є більш-менш стабільною. На другий квартал 2017 р. середня кількість працівників складає 20553. Якщо порівнювати з минулими роками, приріст чисельності персоналу банку за 2009–2011 рр. склав 2545 осіб, у 2012–2014 рр. спостерігався спад кількості населення, у 2015 р. порівняно з показниками на кінець 2014 р. кількість скоротилася на 2983 особи і склала 19500 осіб. Аналіз чисельності персоналу за шість років показує, що чисельність персоналу пішла на спад, це пов'язано з тим, що ПАТ КБ «ПриватБанк» скоротило кількість своїх філій, на що вплинула тяжка політична ситуація на сході країни та у Криму, а також нормальна тенденція аутсорсингу та природне зниження кількості тих, хто був у декреті та не вийшов на роботу, тощо.

Враховуючи велику кількість працівників, банк потребує високоефективної системи мотивації персоналу. У загальному вигляді мотивація у «ПриватБанку» складається з матеріальної і нематеріальної частини. Основну роль банк віддає матеріальній частині мотивування, адже вважає, що задоволення основних потреб працівників пов'язане з грошима. Матеріальне стимулювання складається з постійної та змінної частини та соціального пакета. Що стосується нематеріальної частини мотивування то банк займається забезпеченням мотиваційного клімату в колективі, організацією робочого оточення [9].

До матеріальної мотивації персоналу «ПриватБанку» відноситься:

1. *Заробітна плата працівників*, яка складається зі ставки та бонусів. У співвідношенні це 50:50. Ставка має майже однаковий розмір у всіх працівників банку, а бонусна частина залежить від рівня співробітника. Бонус співробітника складається з основних бонусів (за своєю професією) і бонусів за крос-селінг. Основний бонус співробітника – це гроші, що виплачуються співробітнику за виконання транзакції відповідно до затвердженого загального банківського реєстру розцінок. Бонуси за крос-селінг – це гроші, що співробітник отримує за продаж послуг, що не входять у сферу його основної діяльності. Наприклад, касир отримує ставку

та відсоток за кількість обслугованих клієнтів, оператор call-центру отримує ставку та відсоток від результативних дзвінків, оператор відділу стягнення отримує відсоток від повернутої суми до банку [5].

2. *Преміювання*. Важлива умова застосування преміальної системи оплати полягає в тому, що премія виплачується лише в тому випадку, якщо працівник дійсно вплинув на показники, необхідні для досягнення цілей банку. За рахунок такого прийому мотивації досягається підвищення продуктивності праці працівника, а також банку в цілому. Поліпшується якість обслуговування клієнтів. У «ПриватБанку» премія поділена на основну та додаткову. Основна премія виплачується за успіхи в основній діяльності, а додаткова – для акцентування зусиль співробітника на просування конкретної продукції чи послуг [5].

У «ПриватБанку» існує періодичність виплат основної премії: I група преміювання – 1 раз на рік; II група преміювання – 1 раз на півріччя; III група преміювання – 1 раз на квартал; IV–XIV групи преміювання – 1 раз на місяць. Розмір основної премії співробітників III і IV груп преміювання залежить від досягнення цілі, яка була поставлена керівником на звітний період, а також від ступеня досягнення мети підрозділу (табл. 2) [9].

Таблиця 2

Розмір основної премії для III та IV групи

| Група преміювання | Розмір премії у % залежно від результатів праці | | |
|--|---|------------|-----------------|
| | Норма | Вище норми | Видатний внесок |
| <i>Для III групи преміювання (квартальна премія)</i> | | | |
| | 10–18% | 19–23% | 23–26% |
| <i>Для IV групи преміювання (щомісячна премія)</i> | | | |
| | 7–9% | 10–12% | |

Розташування співробітників підрозділу залежно від ступеня виконання показників ефективності повинно відповідати залежності, яку наведено в табл. 3 [9].

Таблиця 3

Розташування співробітників підрозділу залежно від ступеня виконання показників ефективності

| Нижче норми | Норма | Вище норми | Видатний внесок |
|----------------------------------|-------|------------|-----------------|
| <i>Для III групи преміювання</i> | | | |
| 10% | 55% | 30% | 5% |
| <i>Для IV групи преміювання</i> | | | |
| 20% | 60% | 20% | |

Для працівників, які не виконали норму, премія не виплачується. Таким чином, банк створює конкуренцію між працівниками, в результаті отримує більшу віддачу зусиль від кожного працівника, адже кожний бажає отримувати грошову винагороду у вигляді премії.

3. *Надбавки за ефективність*. Надбавка за ефективність – це додаткова заохочувальна виплата для співробітників масових професій, які стабільно пра-

цюють із високою ефективністю. Надбавка за ефективність виплачується відповідно до відпрацьованого часу. Кількість співробітників, яким установлюється надбавка, складає 15% працівників однієї масової професії з найбільшим % перевиконання плану. Розмір надбавки – 50% від окладу.

Надбавки розраховуються щомісяця, до 7 числа місяця, наступного за звітним. Під час розрахування надбавки за звітний місяць враховуються останні затверджені рейтинги з виконання нормативу особистих продажів. Надбавка розраховується для спеціалістів масових професій фронт-офісу, які відпрацювали 75% і більше нормативного часу за графіком у місяці, за який використовується рейтинг виконання нормативу особистих продажів. Якщо на момент розрахування надбавки за ефективність немає інформації про рейтинги виконання нормативів особистих продажів за масовою професією за потрібний місяць, то співробітникам цієї масової професії продовжуються надбавки, розраховані в минулому місяці [5].

З метою утримання заново прийнятих співробітників банку та зниження плинності співробітників у перший місяць роботи в банку як матеріальне стимулювання виплачується адаптаційна надбавка в розмірі 50% від окладу. Мета адаптаційної надбавки – забезпечити новачкам дохід середнього рівня за професією. Адаптаційна надбавка нараховується та виплачується відповідно до відпрацьованого часу.

4. *Доплати.* Встановлюються доплати співробітникам банку за: виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; понаднормові роботи; поєднання посад; наставництво; виконання обов'язків, які потребують великої відповідальності. Причиною доплати може бути за:

- ✦ роботу у святкові дні;
- ✦ роботу в надурочний час;

5. *Одноразові виплати,* які можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюються окремим співробітникам банку за внесення раціональних пропозицій, значну економію коштів банку, успішне завершення програми. Прикладом такої виплати може бути оплата за успішне стажування працівників.

6. *Соціальний пакет.* Стандартний пакет «Приват Банку» містить таке:

- ✦ пільги на надання банком послуг (пільгове кредитування);
- ✦ надання послуг корпоративного мобільного зв'язку;
- ✦ консультаційні послуги (юридичні, психологічні, фінансові);
- ✦ організація корпоративних заходів;
- ✦ забезпечення безпеки співробітників і членів їх сімей;
- ✦ організація літнього відпочинку дітей співробітників;
- ✦ надання матеріальної допомоги;
- ✦ новорічні подарунки дітям;
- ✦ обов'язкове медичне страхування співробітників [9].

Розглянувши матеріальну частину мотивації персоналу, ми бачимо що спосіб оплати за рахунок ставки та бонусів є дуже ефективним. Адже кожний працівник розуміє, що чим більше покладених на нього завдань він виконає, тим більше грошей заробить, тим самим краще зможе задовольнити свої потреби. Банк, своєю чергою, отримає більш високу продуктивність праці, а отже, покращить результат своєї діяльності.

Незважаючи на високу продуманість цієї системи, в ній спостерігаються явні недоліки, а саме: низька ставка та невисокі бонуси. Цікавим є те, що на офіційних джерелах «ПриватБанку», а саме: на сайті онлайн-практики, вказано, що банк сплачує працівникам більше, ніж середня заробітна плата банківських працівників по Україні. Безумовно, банк цим пишається, але це значення вираховується на фоні 88 банків країни. А по загальному рейтингу оплати праці серед 88 банків України «ПриватБанк» займає одинадцяте місце. У цьому і полягає плинність кадрів: робітники незадовільні матеріально винагородою, вони просто переходять до банків, які платять більше, наприклад до «ІНГ Банк Україна», «Сітібанку», «Промінвестбанку» та ін.

Іншою проблемою у сфері матеріального мотивування працівників «ПриватБанку» є відсутність диференціації працівників при створенні соціального пакета. Він є загальний для всіх, а ми пам'ятаємо, що кожний працівник є індивідом. Отже, деякі пункти соціального пакета для окремого працівника не є значущими, а значить, не є мотивуючими. Цю проблему можна виправити за рахунок анкетування при прийнятті на роботу, де працівник шляхом анкетування сам міг вибрати ті пункти, з запропонованого списку до свого соціального пакета, які дійсно його цікавлять. Необхідно постійно розширювати наявний перелік пільг і привілеїв, враховуючи особливості кожного рангу посади співробітника, а також його результати та перспективи.

У «ПриватБанку» нематеріальна мотивація включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умови роботи та нематеріальне стимулювання. Ефективність нематеріальної мотивації в колективі залежить, насамперед, від керівника.

Робочий клімат у колективі створюється керівниками банку шляхом:

- ✦ надання можливості професійного та кар'єрного зростання; ротації персоналу;
- ✦ інформування співробітників про цілі, завдання банку, про оцінку роботи підлеглих співробітників (як позитивної, так і негативної);
- ✦ надання можливості працівникові самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень;
- ✦ створення умов «занурення» в роботу;
- ✦ забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- ✦ відкритого заохочення співробітника за досягнуті результати;
- ✦ надання співробітнику можливості участі в процесі прийняття рішень;
- ✦ підтримки ініціативних співробітників;
- ✦ організації наставництва;
- ✦ делегування відповідальності та повноважень [9].

З метою формування лояльності співробітників і зміцнення корпоративного духу в колективі банку використовується нематеріальне стимулювання:

- ✦ присвоєння звання «Кращий»;
- ✦ адресні запрошення на корпоративні заходи;
- ✦ публічна подяка, пам'ятний подарунок співробітнику / підрозділу від імені керівництва;
- ✦ занесення запису про досягнення співробітника в його особисту справу;
- ✦ почесні грамоти та дипломи;
- ✦ конкурси, турніри, спартакиади;
- ✦ привітання з днем народження;
- ✦ встановлення гнучкого графіка роботи[9].

Також «ПриватБанк» використовує систему штрафів для мотивації працівників. Серед них є такі:

1. Штраф за неякісне обслуговування (IVR-оцінка).
2. Штраф за відсутність передачі прострочених пакетів протягом 1 дня.
3. Штраф від керівника (грубе порушення трудової дисципліни; неналежне виконання посадових обов'язків, визначених трудовим договором; порушення кодексу корпоративної й управлінської етики; скарги з боку клієнтів, низька виконавча дисципліна (ЕСК, ПриватДок).
4. Штраф за підтверженою скаргою клієнта на співробітника.
5. Штраф за порушення у сфері інформаційної безпеки.
6. Порушення стандарту дрес-коду (співробітник/керівник).
7. Штраф за невиконання навчальних транзакцій у рамках підвищення фінансової культури.
8. Штраф за неякісне фото клієнта при оформленні заявки на кредитну карту.
9. Штраф за недобровільне оформлення продуктів і послуг.
10. Штраф за підтвержену скаргу «З'ясування стосунків із клієнтом».
11. Недотримання нового порядку відкриття відділення «Комплімент для клієнта – відчинені двері за 15 хвилин до початку роботи відділення».
12. Штраф за 3 та більше неправильних відповіді на IVR-опитуванні з ТОП-20.
13. Штраф за порушення процедури табелювання (4 та більше днів у місяці закрито за заявками на коректування табеля та/або 1 та більше днів без пояснення причин).
14. Штраф за неякісне обслуговування для касирів-операціоністів (IVR-оцінка «1» и «2»).
15. Штраф для співробітників front-office за відсутності відвідувань будь-якої з веб-сторінок в рамках ЄСА в задані проміжки часу (при непідтверженому факті присутності співробітника на робочому місці чи відхиленні апеляції)
16. Штраф за непрочитані гарячі повідомлення і відповіді на опитування протягом 1 дня [5].

Проаналізувавши систему нематеріального мотивування «ПриватБанку», можна говорити про те, що система розширена дуже сильно, є багато методів мотивації.

Що стосується недоліків, то багато керівників не враховують інтереси та бажання окремого працівника. Працівникам необхідно надати різні можливості для роботи та професійного зростання. Неможливо мотивувати всіх працівників банку однаковими способами, а для того щоб підвищити мотивацію, необхідно знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого. Також треба звернути увагу на систему покарань. Багато працівників докладають максимум зусиль, для того, щоб отримати бажану заробітну плату, але, помилившись лише один раз, вони можуть втратити до 20% власних бонусів, отже, після цього втрачають зацікавленість працювати далі.

Проаналізувавши мотиваційну систему ПАТ КБ «ПриватБанк», можна зробити висновок, що, незважаючи на високу продуманість наявної системи, у ній залишаються проблемні аспекти, які потребують доопрацювання, адже явним показником недоробки є висока плинність кадрів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Васина Д. В.** Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. М.: МАРТИТ, 2010. 65 с.
2. **Гончаров В. Н., Черкасов А. В.** Роль мотивації в системі управління персоналом. *Економіка*. 2008. № 4. С. 68–71.
3. **Дмитренко Г. А., Шарапатова Е. А., Максименко Т. М.** Мотивация и оценка персонала: учеб. пособие. Киев: МАУП, 2002. 248 с.
4. **Зиновьев И. Ф.** Формирование и реализация кадрового экономического потенциала в аграрной сфере: монография. Симферополь: Феникс, 2008. 407 с.
5. Кар'єра в ПриватБанке. URL: <http://privatbank.ua/work/>
6. **Козак К. Б.** Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 1. С. 69–74.
7. **Колот А. М., Цимбалиук С. О.** Мотивация персонала. Киев: КНЕУ, 2011. 397 с.
8. **Матіянова М. П., Гончаренко К. М.** Мотивация персонала підприємства. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7 (2). С. 151–152.
9. **Пойченко В. С.** Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ «ПриватБанк»). *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 171–174.
10. **Співак В. В.** Мотивация як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2010. № 6. Т. 2. С. 178–181.

REFERENCES

- Dmitrenko, G. A., Sharapatova, Ye. A., and Maksimenko, T. M. *Motivatsiya i otsenka personala* [Motivation and evaluation of staff]. Kyiv: MAUP, 2002.
- Honcharov, V. N., and Cherkasov, A. V. "Rol motyvatsii v sistemі upravlinnia personalom" [The role of motivation in the personnel management system]. *Ekonomika*, no. 4 (2008): 68-71.
- "Karera v PrivatBanke" [Career in PrivatBank]. <http://privatbank.ua/work/>
- Kolot, A. M., and Tsybaliuk, S. O. *Motyvatsiia personalu* [Motivation of staff]. Kyiv: KNEU, 2011.
- Kozak, K. B. "Vplyv motyvatsii na efektyvnist vykorystannia ta rozvytku trudovoho potentsialu personalu" [Influence of motivation on efficiency of use and development of labor potential of the personnel]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 1 (2011): 69-74.

Matiianova, M. P., and Honcharenko, K. M. "Motyvatsiia personalu pidpriemstva" [Motivation of the personnel of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 7 (2) (2011): 151-152.

Poichenko, V. S. "Osoblyvosti motyvatsii personalu v finansovii ustanovi (na prykladi PAT KB «PryvatBank»)» [Features of personnel motivation in a financial institution (for example, PJSC CB "PrivatBank")]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3 (2014): 171-174.

Spivak, V. V. "Motyvatsiia yak zasib efektyvnoho menedzhmentu personalu pidpriemstv" [Motivation as a means of effective management of personnel of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. Vol. 2, no. 6 (2010): 178-181.

Vasina, D. V. *Motivatsiya trudovoy deyatel'nosti* [Motivation of work]. Moscow: MARTIT, 2010.

Zinovev, I. F. *Formirovaniye i realizatsiya kadrovogo ekonomicheskogo potentsiala v agrarnoy sfere* [Formation and realization of the personnel economic potential in the agrarian sphere]. Simferopol: Feniks, 2008.

УДК 338.43:633.88

ЩОДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ – ВИРОБНИКІВ ПРОДУКЦІЇ ЛІКАРСЬКОГО РОСЛИННИЦТВА

© 2017 МІРЗОЄВА Т. В.

УДК 338.43:633.88

Мірзоєва Т. В. Щодо питання формування стратегії підприємств – виробників продукції лікарського рослинництва

Мета статті полягає у формуванні наукового підґрунтя та окресленні основних напрямків для розробки стратегії розвитку підприємств – виробників продукції лікарського рослинництва. Конкретизовано основні види продукції, що виробляються з лікарської рослинної сировини в умовах сьогодення; виявлено та узагальнено основні напрями діяльності у сфері лікарського рослинництва, що сформувалися впродовж багатьох століть; окреслено окремі варіанти стратегій підприємств – виробників продукції лікарського рослинництва та наведено приклади реалізації окремих видів стратегій в умовах практичної діяльності. Представлено розроблений автором понятійний апарат лікарського рослинництва. Особливу увагу приділено представленню лікарського рослинництва у вигляді окремої сфери діяльності, для чого визначено її об'єкт, суб'єкт, мету та основні функції. Подальші наукові дослідження в даному напрямі будуть спрямовані на розробку ефективної стратегії розвитку підприємств – виробників лікарського рослинництва для того, щоб дана сфера зміцнила свої позиції на ринку та зайняла чільне місце в сукупності галузей національної економіки.

Ключові слова: лікарське рослинництво, стратегія розвитку лікарського рослинництва, продукція лікарського рослинництва.

Рис.: 2. Бібл.: 15.

Мірзоєва Тетяна Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедра економіки підприємства імені проф. І. Н. Романенка, Національний університет біоресурсів і природокористування України (вул. Героїв Оборони, 15, Київ, 03041, Україна)

E-mail: mirzoeva2005@rambler.ru

УДК 338.43:633.88

UDC 338.43:633.88

Мірзоєва Т. В. К вопросу формирования стратегии предприятий – производителей продукции лекарственного растениеводства

Цель статьи состоит в формировании научной основы и определении основных направлений для разработки стратегии развития предприятий – производителей продукции лекарственного растениеводства. Конкретизированы основные виды продукции, которые производятся из лекарственного растительного сырья в условиях современности; выявлены и обобщены основные направления деятельности в сфере лекарственного растениеводства, сформировавшиеся на протяжении многих столетий; очерчены отдельные варианты стратегий предприятий – производителей продукции лекарственного растениеводства и приведены примеры реализации отдельных видов стратегий в условиях практической деятельности. Представлена разработанная автором совокупность основных понятий лекарственного растениеводства. Особое внимание уделено представлению лекарственного растениеводства в виде отдельной сферы деятельности, для чего выделены ее объект, субъект, цель и основные функции. Дальнейшие научные исследования в данном направлении будут направлены на разработку эффективной стратегии развития предприятий – производителей лекарственного растениеводства для того, чтобы данная сфера усилила свои позиции на рынке и заняла достойное место в совокупности отраслей национальной экономики.

Ключевые слова: лекарственное растениеводство, стратегия развития лекарственного растениеводства, продукция лекарственного растениеводства.

Рис.: 2. Библ.: 15.

Мірзоєва Тетяна Владимировна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятия имени проф. И. Н. Романенко, Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины (ул. Героев Оборони, 15, Киев, 03041, Украина)

E-mail: mirzoeva2005@rambler.ru

Mirzoeva T. V. On the Issue of Formation of Strategy of Enterprises – Producers of the Medicinal Plant Production

The article is aimed at forming a scientific basis and defining the main directions for development of the strategy of enterprises-producers of medicinal plant production. The basic kinds of production which are made from medicinal vegetative raw materials in the current conditions have been concretized; the main directions of activity in the sphere of medicinal plant production, developed over many centuries, have been revealed and generalized; the separate variants of strategies of the enterprises-producers of medicinal plant production have been outlined and examples of implementation of certain types of strategies in the conditions of practical activity have been provided. A whole of the basic concepts of medicinal plant production, designed by the author, has been presented. Special attention has been given to the presentation of medicinal plant growing as form of a separate sphere of activity, with allocation of its object, subject, purpose, and basic functions. Further scientific researches will be directed to elaboration of an efficient strategy of development of enterprises-producers of medicinal plant production in favor of strengthening positions of the given sphere in the market and securing it a worthy place in the aggregate of branches of national economy.

Keywords: medicinal plant growing, strategy of development of medicinal plant growing, medicinal plant production.

Fig.: 2. Bibl.: 15.

Mirzoeva Tetiana V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics of the Enterprise named after prof. I. N. Romanenko, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (15 Heroiv Oborony Str., Kyiv, 03041, Ukraine)

E-mail: mirzoeva2005@rambler.ru