

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

магістра

на тему: **«Шляхи підвищення продуктивності праці й пошук напрямків  
удосконалення форм та систем оплати праці»**

Виконав: студент 2 курсу, групи П-61  
спеціальності 076 «Підприємництво та  
торгівля»

освітньо-професійної програми:

«Підприємництво»



Данило БИСТРОВ



Керівник: к.е.н., доц. Марина ЄРЬОМІНА

Рецензент: д.е.н., проф. Анна ЗАЙЦЕВА

Харків – 2024



#### 4. План роботи


№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію за темою дослідження
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

#### 5. Дата видачі завдання «28» червня 2024 року

Студент

  
Данило БИСТРОВ  
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи

  
Марина СРЬОМІНА  
підпис ініціали, прізвище

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ .....	8
1.1 Сутність і значення продуктивності праці в сучасних умовах .....	8
1.2 Види та моделі систем оплати праці .....	13
1.3 Чинники, що впливають на продуктивність праці та ефективність систем оплати праці .....	21
1.4 Міжнародний досвід підвищення продуктивності праці .....	30
Висновки за розділом 1 .....	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК» .....	40
2.1 Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк» .....	40
2.2 Аналіз системи оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк» .....	48
2.3 Оцінка рівня продуктивності праці в АТ КБ «ПриватБанк» .....	56
Висновки за розділом 2 .....	66
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ .....	67
3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк» .....	67
3.2 Заходи для підвищення продуктивності праці працівників .....	71
3.3 Впровадження нових технологій та практик у систему оплати праці .....	76
Висновки за розділом 3 .....	83
ВИСНОВКИ .....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	86
ДОДАТКИ .....	93

## ВСТУП

Підвищення продуктивності праці та оптимізація системи оплати є важливими завданнями сучасного управління, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність та конкурентоспроможність компанії. З урахуванням умов динамічного ринкового середовища питання впровадження ефективних систем оплати праці набуває особливої актуальності для організацій, які прагнуть залучити та втримати кваліфікованих спеціалістів, а також забезпечити оптимальний рівень мотивації працівників. Оскільки фінансова винагорода залишається одним з основних стимулів трудової діяльності, важливо вдосконалювати методи та підходи до її організації.

Актуальність дослідження обумовлена потребою підвищення продуктивності праці та забезпечення оптимальної системи винагороди, що відповідає сучасним економічним вимогам і сприяє стабільному розвитку підприємства.

В останні роки багато вчених досліджують питання підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи оплати праці для покращення результативності співробітників та конкурентоспроможності організацій. До числа відомих авторів, які зробили значний внесок у вивчення питань мотивації та систем оплати, можна віднести К. Маркса, Ф. Тейлора, А. Сміта, а також вітчизняних науковців, таких як: О. Козирєву [18], Т. Назарчука [22], О. Самокиша [45], О. Шубалий [48] та інших. Однак, в умовах стрімких змін на ринку виникає потреба у подальших дослідженнях, спрямованих на адаптацію систем оплати праці до сучасних вимог бізнесу.

Метою роботи розробка шляхів підвищення продуктивності праці й пошук напрямків удосконалення форм та систем оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- визначити сутність і значення продуктивності праці в сучасних умовах;

- систематизувати види та моделі систем оплати праці;
- виявити чинники, що впливають на продуктивність праці та ефективність систем оплати;
- дослідити міжнародний досвід підвищення продуктивності праці;
- надати загальну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- виконати аналіз системи оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити рівень продуктивності праці в ПриватБанку;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці;
- обґрунтувати заходи для підвищення продуктивності праці працівників;
- запропонувати нові технології і практики у системі оплати праці.

Об'єктом дослідження виступає процес підвищення продуктивності праці й пошук напрямків удосконалення форм та систем оплати праці.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методологічних та практичних підходів до обґрунтування шляхів підвищення продуктивності праці й пошуку напрямків удосконалення форм та систем оплати праці.

Для досягнення мети в роботі використані такі методи: логічний та структурно-логічний аналіз – для розкриття основних понять та концепцій, для узагальнення інформації щодо діяльності ПриватБанку, його системи мотивації та підходів до оплати праці; статистичний метод – для оцінки рівня продуктивності праці та аналізу ефективності витрат на оплату праці; графічний метод – для візуалізації динаміки показників ефективності; метод порівняння – для порівняння рівня результативності у різних підрозділах; метод узагальнення – для обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення системи оплати праці.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження стали наукові праці з економіки та управління персоналом, закони та нормативні документи України, наукові публікації в періодичних виданнях, статистичні дані та внутрішні звіти АТ КБ «ПриватБанк», що стосуються оплати праці та продуктивності працівників.

Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій для вдосконалення системи оплати праці, які можуть бути застосовані в АТ КБ «ПриватБанк» для підвищення продуктивності праці працівників за рахунок впровадження нових технологій та практик у систему оплати праці в умовах динамічного ринкового середовища.

Структура та обсяг роботи відповідають поставленим завданням і складаються зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 92 сторінок комп'ютерного тексту, включає 22 таблицю, 10 рисунків. Список джерел містить 60 найменувань.

Попередня апробація здійснена шляхом публікації тез доповіді на II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Аналіз міжнародного досвіду підвищення продуктивності праці», що відбулася 1 листопада 2024 в м. Харків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА СИСТЕМ ОПЛАТИ ПРАЦІ

### 1.1 Сутність і значення продуктивності праці в сучасних умовах

Продуктивність праці є одним з ключових факторів ефективності діяльності підприємств та економіки в цілому. У сучасних ринкових умовах, де конкуренція постійно зростає, саме продуктивність праці дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними, досягати поставлених цілей і розвиватися. Тому дослідження сутності та значення продуктивності праці є актуальним і важливим завданням як науковців, так і практиків.

Досягнення високої продуктивності праці потребує комплексного підходу, що базується на теоріях управління та дотриманні законодавства. Основи управління продуктивністю сформувалися на основі класичних теорій менеджменту.

Значний внесок у цю галузь зробив Фредерік Тейлор, який запропонував принципи наукового управління. Він підкреслював важливість розподілу праці, стандартизації методів, відбору та навчання персоналу, а також стимулювання та винагороди для підвищення ефективності [59]. Теорія адміністративного управління Анрі Файоля доповнила ці ідеї, зосереджуючись на організаційній структурі, повноваженнях, відповідальності та принципах ефективного управління [56].

Пізніші теорії, такі як школа людських відносин і поведінкові концепції, розширили розуміння мотивації та задоволеності працівників. Вони підкреслювали необхідність врахування потреб та інтересів персоналу,

створення позитивного соціального та психологічного клімату в колективі і залучення персоналу до процесів прийняття рішень.

Для кращого розуміння сутності продуктивності праці, розглянемо основні визначення цього поняття, запропоновані різними авторами. Нижче наведено таблицю 1.1, що узагальнює ці підходи.

Таблиця 1.1 – Основні визначення поняття «продуктивність праці» у роботах деяких авторів

Автор	Визначення продуктивності праці
П. Самуельсон	Продуктивність праці – це обсяг продукції, виготовлений працівником за одиницю часу, що відображає ефективність праці.
К. Маркс	Продуктивність праці – це співвідношення між витраченим робочим часом і кількістю виробленого продукту.
Ф. Тейлор	Продуктивність праці – це здатність працівника виконати певний обсяг роботи за найменших витрат часу та зусиль.
А. Сміт	Продуктивність праці залежить від поділу праці та спеціалізації, що підвищує ефективність та швидкість виробничих процесів.
О. Козирева	Продуктивність праці – це рівень ефективності використання трудових ресурсів, який характеризується відношенням результату праці до витрат.
Т. Назарчук	Продуктивність праці – це показник, що відображає кількість виробленої продукції або наданих послуг на одиницю витрачених ресурсів.
О. Самокиш	Продуктивність праці визначається як здатність працівників досягати максимального результату з мінімальними витратами часу та ресурсів.
О. Шубалий	Продуктивність праці – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи працівника та якість виконання виробничих процесів.

*Джерело: складено автором на основі [18;27;45;48;55;56;59]*

Наведені визначення продуктивності праці демонструють різноманітність підходів до розуміння цього поняття. Незважаючи на певні відмінності у

трактуванні, більшість авторів сходяться на думці, що продуктивність праці є показником ефективності використання трудових ресурсів та впливає на досягнення підприємством своїх цілей.

На основі аналізу визначень продуктивність праці можна визначити як рівень ефективності використання робочої сили, що проявляється у кількості продукції або наданих послуг за певний період часу.

Сутність продуктивності праці полягає у її здатності відображати ефективність процесу праці та ступінь раціонального використання робочої сили. Підвищення продуктивності праці дозволяє підприємству досягати більш високих результатів при менших затратах, що в свою чергу сприяє збільшенню прибутковості, конкурентоспроможності та загального економічного зростання.

У сфері економіки та управління бізнесом продуктивність «описує співвідношення між результатом і ресурсами, що були використані для його досягнення» [6]. Тобто продуктивність в економіці – це не просто показник обсягу випуску, а відношення між кількістю виробленого та вкладеними ресурсами.

Продуктивність визначає обсяг випуску на одиницю використаних ресурсів, таких як праця або капітал. Продуктивність праці часто вимірюється як співвідношення валового внутрішнього продукту (ВВП) до відпрацьованого часу.

Щодо поняття «продуктивність праці», зазвичай під цим розуміють «кількість продукції, створеної на одиницю праці» [13]. Іншими словами, це «результативність» роботи певної одиниці праці, наприклад, працівника, відділу або всієї компанії [21]. Вона оцінюється шляхом визначення обсягу продукції, яку здатна створити одиниця праці за певний проміжок часу.

В економіці продуктивність праці розглядається як простий показник, що відображає зв'язок між обсягом виробництва та витратами. При цьому вона не є критерієм якості продукції або навантаження на працівника. Через це продуктивність праці необхідно розглядати разом з іншими показниками.

Продуктивність праці – це показник ефективності використання робочих ресурсів у процесі виробництва товарів або послуг. Вона демонструє здатність робочої сили створювати певний обсяг продукції за одиницю часу, обчислюючись як відношення обсягу виробництва до витрат живої праці. Вища продуктивність свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів.

Слід відрізнити продуктивність праці від загальної ефективності. Продуктивність відображає ефективність використання лише одного ресурсу – праці, тоді як ефективність враховує застосування всіх видів ресурсів: праці, капіталу, матеріалів, енергії тощо.

Продуктивність праці може бути додатково розподілена за секторами, що дозволяє дослідити тенденції в зростанні робочої сили, рівнях заробітної плати та впровадженні нових технологій. Прибутки компаній та акціонерів тісно пов'язані зі збільшенням продуктивності.

На рівні компанії продуктивність визначає ефективність її виробничого процесу. Вона обчислюється як кількість вироблених одиниць щодо відпрацьованих годин співробітників або як чисті продажі компанії відносно робочого часу персоналу. Здатність країни підвищити рівень життя значною мірою залежить від її можливості збільшити обсяг продукції на одного працівника, тобто виготовляти більше товарів і послуг за певну кількість відпрацьованих годин.

Економісти використовують показники зростання продуктивності для аналізу виробничого потенціалу економіки та оцінки рівня використання її можливостей. Їх також застосовують для прогнозування економічних циклів, оцінки майбутніх темпів зростання ВВП, виробничих потужностей, а також попиту та інфляційного тиску [34].

Найбільш поширеним показником продуктивності є продуктивність праці, яка розраховується як відношення ВВП до загальної кількості відпрацьованих годин у економіці.

Зростання продуктивності праці можливе завдяки збільшенню обсягу капіталу на одного працівника (поглиблення капіталу), підвищенню рівня освіти та досвіду робочої сили (структура робочої сили), а також удосконаленню технологій (багатофакторний ріст продуктивності) [20].

Однак продуктивність не завжди є точним показником економічного здоров'я в конкретний момент часу. Продуктивність праці в сучасних умовах залежить від багатьох факторів, включаючи рівень кваліфікації працівників, використання сучасних технологій, організацію праці та мотиваційні механізми.

Продуктивність праці, більше ніж будь-який інший фактор, визначає рівень і якість життя суспільства, а також є найкращим показником економічної ефективності країни в довгостроковій перспективі.

Світовий досвід останніх десятиліть показує, що саме країни з найвищою продуктивністю праці, а не з найбільшими ресурсами, стають економічними лідерами [24]. Це підкреслює важливість зміни підходу до управлінських рішень у сфері планування продуктивності на підприємствах. Для цього необхідно ретельно аналізувати всі можливості в цій галузі, оцінювати ефективність різних варіантів та обирати ті рішення, які будуть найоптимальнішими з економічної та соціальної точки зору.

У сучасних ринкових умовах продуктивність праці є одним з ключових чинників успіху великих компаній. Наприклад, компанія Amazon завдяки впровадженню інноваційних технологій та ефективній організації праці змогла значно підвищити продуктивність своїх співробітників, що стало основою для її домінування на ринку електронної комерції [5].

Інший приклад – компанія Toyota, яка використовує концепцію «ощадливого виробництва» для максимізації продуктивності праці та мінімізації витрат, забезпечуючи при цьому високу якість продукції [9].

Отже, продуктивність праці є важливим показником ефективності діяльності підприємств. Її підвищення дозволяє компаніям оптимізувати

використання ресурсів, зменшувати витрати та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Аналіз сутності та значення продуктивності праці показує, що цей показник залежить від ряду факторів, включаючи кваліфікацію працівників, організацію праці та використання сучасних технологій. У сучасних умовах продуктивність праці виступає не тільки як внутрішній показник ефективності, але й як стратегічний інструмент, що сприяє досягненню довгострокового успіху компанії.

## **1.2 Види та моделі систем оплати праці**

Поточні економічні умови сприяють зростанню продуктивності праці за рахунок раціонального використання не лише наявних ресурсів, але й попередніх трудових витрат. Ефективне використання вкладеного капіталу досягається тоді, коли максимально використовується людська праця, вимірювана в людино-годинах, трудових днях або робочих годинах.

Підвищення продуктивності праці дозволяє знизити загальні витрати, зокрема витрати по оплаті праці і пов'язані витрати на життя. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню собівартості та цін на одиницю продукції, підвищуючи ефективність виробництва.

Протягом різних періодів використовувалися різні методи оцінки рівня продуктивності праці. Проте однією з ключових проблем є точне визначення продуктивності суспільної праці, як сучасної, так і попередньої. Відсутність обґрунтованих наукових методів вимірювання може призвести до інфляційних процесів, нераціонального використання матеріальних ресурсів та невірної оплати за проміжні результати замість кінцевих.

Зазвичай методи оцінки праці базуються на перетворенні грошових витрат на витрати по оплаті праці і використанні різних статистичних функцій. Проте ці методи часто не дають повної картини продуктивності та можуть забезпечити лише теоретичні прогнози.

Популярними у практиці є підходи, що базуються на теорії вартості робочої сили, де суспільний продукт створюється живою працею, а його ефективність залежить від рівня забезпеченості попередньо вкладеними ресурсами. Так, чим більше матеріальних ресурсів припадає на одну одиницю живої праці, то тим вище рентабельність та ефективніше використовуються трудові ресурси [21].

Таким чином, у процесі аналізу продуктивності праці необхідно враховувати, що живу та попередню працю не можна розглядати як рівнозначні елементи функції «використання ресурсів-виробництво продукції». При цьому показники, що характеризують рівень продуктивності праці і його безпеку, можуть бути основою для розробки моделі, що дозволяє оцінити рівень суспільної продуктивності.

Вибір тієї чи іншої моделі оплати праці залежить від стратегічних цілей підприємства, особливостей виробництва та ринкових умов. Наприклад, при впровадженні змішаних систем потрібно враховувати ряд факторів, таких як рівень складності роботи, ступінь відповідальності та значення кожного працівника для підприємства. В економічній теорії часто застосовуються різні методи розрахунку заробітної плати, які базуються на аналізі рентабельності праці, капіталовкладень та ефективності використання трудових ресурсів.

Правильний вибір системи оплати праці має значний вплив на підвищення продуктивності, мотивацію працівників та досягнення фінансових цілей компанії. Таким чином, дослідження видів і моделей оплати праці є одним з ключових напрямків в управлінні персоналом та стратегічному розвитку підприємства.

Системи оплати праці є ключовим елементом управління персоналом, оскільки вони безпосередньо впливають на мотивацію працівників та їхню продуктивність. Різні види та моделі систем оплати праці формуються на основі особливостей виробництва, кваліфікації персоналу, фінансових можливостей підприємства та специфіки галузі. Правильний вибір та поєднання цих систем може сприяти оптимізації витрат на робочу силу та підвищенню ефективності підприємства.

На рисунку 1.1 представлено основні моделі систем оплати праці.

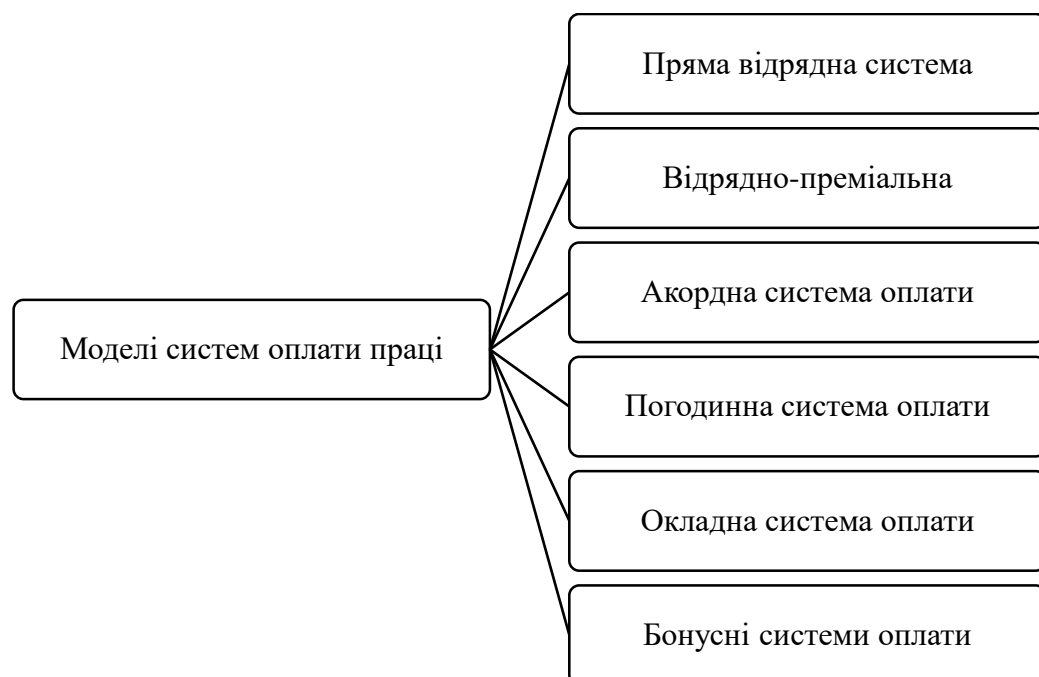


Рисунок 1.1 – Основні моделі систем оплати праці

*Джерело: складено автором на основі [24]*

Загалом, існує кілька основних видів систем оплати праці, серед яких можна виокремити тарифну, безтарифну та змішану системи (рисунок 1.2) Кожна з них має свої особливості та застосовується в залежності від цілей та стратегії організації.



Рисунок 1.2 – Основні види систем оплати праці

*Джерело: узагальнено автором на основі [27]*

Тарифна система є найбільш поширеним та класичним підходом до організації заробітної плати. Вона базується на розробці тарифної сітки, яка визначає рівень оплати праці залежно від кваліфікації, досвіду, складності виконуваних робіт та умов праці. У цій системі використовуються такі основні елементи: тарифна ставка, тарифний розряд та тарифний коефіцієнт.

Тарифна система може бути реалізована у вигляді наступних видів – рисунок 1.3.

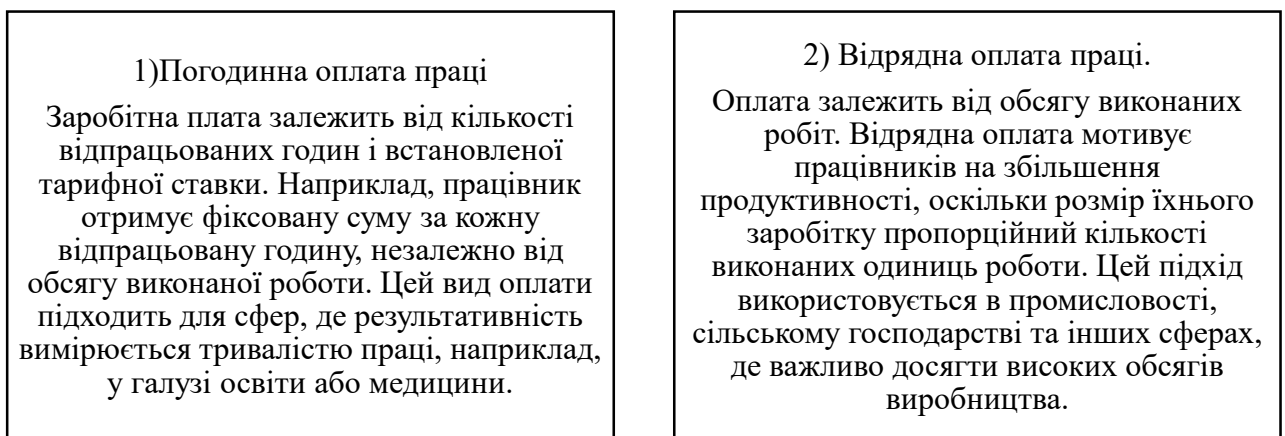


Рисунок 1.3 – Основні види тарифної системи оплати праці

*Джерело: узагальнено автором на основі [45]*

Переваги тарифної системи полягають у її зрозумілості та прозорості для працівників, проте вона має певні недоліки, зокрема ризик формування пасивного ставлення до праці, особливо в умовах погодинної оплати.

Безтарифна система передбачає розподіл фонду заробітної плати між працівниками без встановлення фіксованих тарифних ставок. У цій моделі заробітна плата формується на основі різних показників, таких як кваліфікація працівника, його професійний досвід, внесок у досягнення загальних цілей підприємства та результати роботи. Ця система є більш гнучкою та адаптивною, оскільки дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в умовах ринку та коригувати оплату праці залежно від актуальної ситуації. Наприклад, в ІТ-секторі часто використовують безтарифну систему з виплатою бонусів за досягнення поставлених цілей або виконання проєктів у встановлені строки.

Недоліком цього підходу є складність визначення чітких критеріїв оцінки ефективності роботи кожного працівника, що може призвести до суб'єктивізму у розподілі зарплати.

Змішані моделі оплати праці поєднують елементи як тарифної, так і безтарифної систем, створюючи гнучкішу та ефективнішу модель оплати праці. Найпоширеніші з них наступні:

Система окладів з преміями: базова заробітна плата встановлюється відповідно до кваліфікації та досвіду працівника, а додаткові виплати (премії) залежать від результатів його роботи та досягнення встановлених показників. Така модель використовується у багатьох сферах діяльності, зокрема в банківському секторі, торгівлі, ІТ-сфері. Наприклад, у банківській сфері працівник може отримувати премії за перевиконання плану з продажу фінансових продуктів [48].

Комісійна система оплати: використовується переважно у продажах. Працівник отримує фіксовану ставку, до якої додається комісія залежно від кількості проданих товарів або послуг. Ця модель мотивує працівників на досягнення максимальних результатів.

Бонусно-преміальна система: окрім основної заробітної плати, працівники отримують додаткові бонуси за виконання конкретних завдань, досягнення певних цілей або ефективну командну роботу. Наприклад, у великих міжнародних корпораціях бонуси можуть виплачуватися залежно від фінансових результатів компанії за рік.

Далі детально розглянемо різні моделі систем оплати праці, що представлено у таблиці 1.2. Кожна модель має свої особливості, переваги та недоліки, і використання певної моделі залежить від галузі, специфіки виробничого процесу, культури організації та інших факторів.

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз моделей оплати праці

Назва моделі	Приклад розрахунку	Переваги	Недоліки
Пряма відрядна система	працівник виробив 100 одиниць продукції, ставка за одиницю – 10 грн, заробіток буде становити: $100 \text{ од.} \cdot 10 \text{ грн} = 1000 \text{ грн}$ .	Мотивує працівників на підвищення продуктивності, оскільки заробіток безпосередньо залежить від обсягу виконаної роботи. Проста і зрозуміла модель для працівників.	Може спричинити перевтому працівників, які прагнуть збільшити свій заробіток. Часто призводить до зниження якості продукції, оскільки акцент ставиться на кількість, а не на якість.
Відрядно-преміальна	виробив 120 одиниць (норма – 100 од.), отримує базовий заробіток ( $100 \text{ од.} \cdot 10 \text{ грн} = 1000 \text{ грн}$ ) + премію за перевиконання ( $20 \text{ од.} \cdot 10 \text{ грн} = 200 \text{ грн}$ ). всього – 1200 грн.	Сприяє підвищенню якості продукції та продуктивності праці. Стимулює працівників до ефективнішої роботи.	Вимагає додаткового контролю та оцінки результатів роботи, що може ускладнити систему управління.
Акордна система оплати	бригада отримала акордну оплату в розмірі 5000 грн за виконання певного обсягу робіт за 5 днів, у зазначений термін, вони отримують цю суму незалежно від кількості годин, які було витрачено.	Стимулює працівників завершувати роботу швидко і якісно. Дає можливість чітко планувати витрати на оплату праці.	Може викликати перевтому, оскільки працівники намагаються якомога швидше виконати завдання. Не враховує індивідуального внеску кожного працівника в бригаді.

## Продовження таблиці 1.2

Назва моделі	Приклад розрахунку	Переваги	Недоліки
Погодинна система оплати	працівник працює 8 годин на день з погодинною ставкою 50 грн/год, тоді денний заробіток: 8 год. · 50 грн = 400 грн.	Стабільність заробітку для працівника, незалежно від обсягу виконаної роботи. Простота розрахунків та зрозумілість для працівників.	Не завжди мотивує до підвищення продуктивності, оскільки оплата не залежить від кінцевого результату. Потребує додаткового контролю за тривалістю робочого часу.
Окладна система оплати	встановлено місячний оклад 10 000 грн, отримує цю суму незалежно від кількості відпрацьованих годин за місяць, крім лікарняних. Додатково – премії за особливі досягнення або виконання певних завдань.	Стабільність та передбачуваність заробітку. Можливість врахування кваліфікації та внеску працівника в діяльність підприємства.	Може не стимулювати підвищення продуктивності. Вимагає регулярного перегляду окладів для підтримки мотивації працівників.
Бонусні системи оплати	бонуси можуть виплачуватися за підсумками року в залежності від фінансових результатів компанії (5%-20% від річного доходу)	Мотивує працівників досягати високих результатів та перевиконувати план. Гнучкість у застосуванні в залежності від потреб підприємства.	Складність у розробці чітких та прозорих критеріїв оцінки. Може створювати конкуренцію між працівниками, що негативно впливає на командну роботу.

*Джерело: складено автором на основі [24]*

Пряма відрядна система оплати праці є однією з найпоширеніших моделей оплати праці. Вона передбачає оплату працівникові за кожну одиницю виробленої продукції або виконаної роботи. Розмір заробітку визначається шляхом множення кількості вироблених одиниць на встановлену тарифну ставку за одну одиницю продукції.

Відрядно-преміальна система оплати праці є різновидом прямої відрядної системи. Вона передбачає виплату додаткової премії працівникам за досягнення певних показників, таких як перевиконання норми виробітку або підвищення якості продукції. Розмір премії може встановлюватися у відсотках від основного заробітку або як фіксована сума.

Акordна система оплати праці передбачає встановлення загальної суми оплати за виконання певного обсягу роботи в заздалегідь визначений термін. На відміну від відрядної системи, працівник знає свій заробіток наперед, незалежно від того, скільки одиниць продукції він виготовить у межах встановленого обсягу.

Погодинна система оплати праці передбачає оплату працівникам залежно від кількості відпрацьованих годин. Вона може бути простою погодинною або погодинно-преміальною, коли до базової оплати додається премія за досягнення певних результатів.

Окладна система оплати праці передбачає фіксовану місячну оплату праці (оклад), яка встановлюється для кожного працівника залежно від його кваліфікації, досвіду, посади та інших факторів. Оклад може бути доповнений преміями, надбавками, доплатами за понаднормову роботу тощо.

Бонусні системи оплати праці базуються на виплаті додаткових винагород (бонусів) за досягнення певних цілей, перевиконання плану, підвищення якості продукції, участь у проектах тощо. Бонуси можуть бути як індивідуальними, так і колективними.

Розглянуті моделі систем оплати праці відображають різноманітність підходів до стимулювання працівників і підвищення їх продуктивності. У реальних умовах підприємства часто комбінують різні системи, формуючи гнучкі та адаптивні моделі оплати праці, які відповідають специфіці діяльності, фінансовим можливостям та стратегії розвитку компанії.

Таким чином, вибір системи оплати праці є стратегічно важливим для підприємства, оскільки від нього залежить рівень мотивації працівників та ефективність використання трудових ресурсів.

Розглянуті види та моделі систем оплати демонструють, наскільки різноманітними можуть бути підходи до стимулювання продуктивності. Однак важливо враховувати, що ефективність цих систем залежить не лише від їхньої структури, але й від багатьох інших чинників. Далі ми розглянемо основні

чинники, що впливають на продуктивність праці та ефективність застосування різних систем оплати.

### **1.3 Чинники, що впливають на продуктивність праці та ефективність систем оплати праці**

Фактори, які впливають на продуктивність праці, можна розглядати в різних аспектах. Одним з них є урбанізація, яка відіграє значну роль в економічному розвитку. Багато досліджень підтверджують [55], що великі міські агломерації мають позитивний вплив на продуктивність праці. Приклади таких досліджень були проведені в різних країнах, зокрема у Швеції, Нідерландах, Італії, Китаї та США [9].

Основним фактором впливу агломерацій на продуктивність є концентрація людського капіталу та щільність робочих місць. Крім того, в агломераціях збільшуються витрати на дослідження та розробки, підвищується ефективність інвестицій, і виникають численні додаткові позитивні ефекти.

Хоча висока концентрація робочих місць в агломераціях сприяє підвищенню поточного рівня продуктивності, водночас вона може негативно вплинути на подальше зростання продуктивності через явище перевантаження. Для компаній, розташованих у великих містах, інвестиції у дослідження та розробки мають особливо вагомий вплив на підвищення продуктивності. З макроекономічного погляду агломерації часто сприяють збільшенню загальної продуктивності країни.

На продуктивність праці також впливають економічні цикли, що впливають на ринковий вибір у періоди спаду. Цей вплив може мати як позитивний, так і негативний характер.

Перерозподіл ринкових часток під час економічних змін є важливим фактором зростання продуктивності. Коли нові компанії входять на ринок, спостерігається тимчасове сповільнення зростання продуктивності у галузі, оскільки новим гравцям потрібен час на налагодження своїх процесів, освоєння технологій та формування мережі постачання. З часом, після адаптації та впровадження інновацій, нові компанії починають позитивно впливати на загальну продуктивність галузі.

Основний внесок у зростання продуктивності здійснюють компанії, які вже мають значний досвід і пройшли процес модернізації своїх виробничих процесів. Такі компанії здатні ефективно впроваджувати нові технології, оптимізувати бізнес-процеси та підвищувати свою конкурентоспроможність. У той же час підприємства, які тривалий час демонструють низьку продуктивність, негативно впливають на галузь, оскільки споживають ресурси та знижують загальну ефективність ринку [9].

Продуктивність праці окремого підприємства є більш чутливою до економічних циклів порівняно з сукупною продуктивністю в економіці загалом. Спостерігається пряма кореляція між зростанням зайнятості та вразливістю до економічних змін: ті підприємства, які скорочують чисельність працівників, зазвичай зазнають більшого зниження продуктивності під час криз.

Для більш глибокого розуміння факторів, що впливають на продуктивність та оплату праці, розглянемо їх більш детально у таблиці 1.3, що допоможе систематизувати чинники та окреслити можливі превентивні заходи для підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Отже можна зазначити, що продуктивність праці та її оплата залежать від різних взаємопов'язаних чинників, починаючи від технічного стану підприємства і закінчуючи ефективністю управлінських рішень.

Особливо важливими є технологічні аспекти та організація праці, оскільки вони визначають можливості підприємства щодо оптимізації виробничих процесів.

Таблиця 1.3 – Основні чинники, що впливають на продуктивність та оплату праці

Чинник	Опис (пояснення)	Механізм впливу	Можливі превентивні заходи
Стан основних засобів	Застаріле обладнання, потреба в постійному ремонті.	Знижує продуктивність через прості обладнання.	Інвестування в модернізацію та оновлення техніки.
Рівень технологій	Використання сучасних або застарілих технологій виробництва.	Високотехнологічні процеси збільшують ефективність.	Впровадження інноваційних технологій та автоматизації.
Організація праці	Планування та розподіл робочих обов'язків, оптимізація процесів.	Погана організація призводить до втрати часу та ресурсів.	Перегляд організації праці, впровадження нових методів.
Ефективність управління	Якість управлінських рішень та діяльність менеджерів.	Впливає на швидкість прийняття рішень та їх результативність.	Підвищення кваліфікації та навичок управлінців.
Рівень мотивації персоналу	Система стимулювання, матеріальна та нематеріальна мотивація.	Мотивовані працівники працюють продуктивніше.	Розробка ефективної системи стимулювання.
Інвестиційний клімат	Наявність або відсутність фінансової підтримки інновацій.	Впливає на можливість впровадження нових технологій.	Поліпшення умов фінансування та зниження ризиків.
Зайнятість і ринковий вибір	Коригування чисельності персоналу відповідно до ринкових умов.	Зайнятість впливає на адаптацію до економічних змін.	Планування зайнятості та ринкової стратегії.

*Джерело: складено автором на основі [12]*

Інвестиційний клімат та мотивація персоналу також відіграють ключову роль у стимулюванні ефективної праці. Розуміння цих чинників і впровадження превентивних заходів дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити стає економічне зростання.

Класики політичної економії завжди приділяли значну увагу вивченню зв'язку між продуктивністю праці, ефективністю виробництва та економічним зростанням. Різні дослідники мають власні підходи до визначення продуктивності праці. Одні вважають її показником ефективності використання робочої сили, що виражається в здатності праці виробляти певний обсяг

продукції за певний час [22]. Інші ж підходи розглядають продуктивність як співвідношення результатів роботи та вартості вкладеної праці [30]. Однак, незалежно від підходу, зрозуміло, що існує низка чинників, які негативно впливають на цей показник.

Основними причинами низької продуктивності праці є застарілі та малоефективні виробничі комплекси, які використовуються на багатьох підприємствах. Часто вітчизняні підприємства характеризуються наявністю старого обладнання та машин, які потребують постійного ремонту. Це пов'язано з тим, що не завжди вдається здійснити комплексну модернізацію виробничих процесів через відсутність інвестицій та інновацій. Відсутність сучасних технологій також негативно впливає на продуктивність праці, оскільки старі підходи до виробництва зазвичай супроводжуються низьким рівнем ефективності.

Додатковим фактором є неефективна організація роботи на підприємствах. Коли виробничі процеси не оптимізовані, з'являються дисбаланс у розподілі трудових ресурсів та інші проблеми, пов'язані з невідповідністю між потребами ринку та структурою зайнятості. Такі дисбаланси часто призводять до надлишку або нестачі робочої сили, що негативно позначається на продуктивності праці. Недостатньо ефективне управління бізнес-процесами, зокрема на рівні вищого та середнього керівництва, також є однією з причин низької продуктивності. Це означає, що на підприємствах необхідно підвищувати кваліфікацію менеджерів та сприяти їх інноваційній діяльності.

Серед інших факторів низької продуктивності праці можна виділити відсутність стимулів для впровадження інновацій. Це пов'язано з монополізацією ключових секторів економіки та корупцією, які перешкоджають створенню сприятливого інноваційного клімату. Крім того, інвестиційна інфраструктура є недостатньо розвиненою, а небажання фінансових установ інвестувати в інноваційні проекти лише погіршує ситуацію. Відсутність фінансування інновацій та низький рівень автоматизації виробництва призводять

до використання застарілих методів праці та управління, що знижує ефективність використання трудових ресурсів [12].

Рівень продуктивності праці є ключовим показником ефективності виробничого процесу на підприємстві. Він визначає здатність праці створювати більше або менше продукції за певний проміжок часу. Зазвичай продуктивність вимірюється через кількість виробленої продукції за одиницю часу або через кількість витраченого часу на її виробництво. На думку більшості авторів, головним показником продуктивності є обсяг виробленої продукції на одного працівника, який використовується для формування планів підвищення продуктивності на підприємстві.

Ефективне зростання продуктивності праці можливе за умови ефективного проведення організаційних та технічних заходів, що спрямовані на раціональніше використання робочого часу та зниження трудових витрат. Розрахунок такого підвищення передбачає оцінку потенційного зменшення чисельності виробничого персоналу, яке може бути досягнуте завдяки оптимізації виробничих процесів. Фактори, що сприяють зростанню продуктивності, впливають на ефективність підприємства в різному ступені, залежно від галузі.

Класифікація основних факторів, що впливають на продуктивність праці, включає наступні: удосконалення технічного рівня виробництва, покращення організації праці, збільшення обсягів виробництва, певні структурні зміни у виробничих процесах та вплив на процес природних умов. Визначення ефекту кожного з цих факторів дозволяє розробити ефективні заходи для підвищення продуктивності [20].

Розрахунок рівня зростання продуктивності праці за різними факторами відбувається у кілька етапів. Спочатку визначаються потреби в чисельності персоналу у плановому періоді за умови збереження існуючого обсягу виробництва. Потім проводиться розрахунок можливого зменшення кількості працівників на основі запровадження організаційних та технічних заходів.

Наступним кроком є визначення відсотка підвищення продуктивності як відношення скороченої чисельності персоналу до загальної кількості працівників. У разі неможливості прямого розрахунку чисельності використовують методи визначення скорочення робочого часу на основі зниження трудомісткості виробництва.

Рівень продуктивності праці є важливим показником ефективності діяльності підприємства, який відображає, наскільки ефективно використовується робочий час для виробництва продукції. Продуктивність праці вимірюється обсягом продукції, виробленої за одиницю часу, або кількістю часу, витраченого на виробництво конкретного обсягу продукції. Основним індикатором тут є кількість продукції, яку здатен виготовити один працівник, і саме цей показник використовується під час планування підвищення продуктивності на підприємстві.

Процес розрахунку зростання продуктивності праці засновано на визначенні можливостей для скорочення чисельності виробничого персоналу шляхом проведення організаційних та технічних заходів. Це сприяє раціональному використанню робочого часу та зниженню трудомісткості виробництва. У кожній галузі різні фактори по-різному впливають на ефективність виробництва, тому важливо їх чітко класифікувати [33].

Для того, щоб точно оцінити можливе зростання продуктивності праці, застосовують певні методи розрахунку, які базуються на оцінці впливу різних факторів на економію робочої сили. Формули для розрахунку рівня зростання детально описано нижче, а саме:

1. Загальне зростання рівня продуктивності праці ( $\Delta_{п/п}$ ) – розмір зростання продуктивності праці у відсотках, що розраховується за формулою:

$$\Delta_{п/п} = \frac{E_{впп}}{Ч_{впп} - E_{ч}} \times 100\% \quad (1.1),$$

де,  $E_{впп}$  – економія чисельності виробничо-промислового персоналу, що була досягнута завдяки всім факторам;

$Ч_{ВПП}$  – чисельність виробничо-промислового персоналу, необхідна для виконання запланованого обсягу виробництва за базовим періодом;

$E_{ч}$  – економія чисельності працівників через проведення організаційних та технічних заходів[35].

2. Чисельність основних робітників ( $Ч_{ОР}$ ), вивільнених за рахунок зниження трудомісткості. Якщо неможливо провести прямий розрахунок скорочення чисельності, то використовують таку формулу:

$$Ч_{ОР} = \frac{\Delta T}{F_{ч} \cdot K_{ВН}} \quad (1.2),$$

де,  $\Delta T$  – зниження трудомісткості, нормо-годин;

$F_{ч}$  – річний фонд робочого часу одного працівника;

$K_{ВН}$  – коефіцієнт виконання норм[35].

3. Економія чисельності працівників ( $E_{ч}$ ) за рахунок покращення організації праці, що можна розрахувати за формулою:

$$E_{ч} = \frac{Ч_{ВПП} \cdot \gamma}{100} \cdot \frac{T_б - T_п}{100 - T_п} \quad (1.3),$$

де,  $Ч_{ВПП}$  – чисельність виробничо-промислового персоналу в плановому періоді, осіб;

$\gamma$  – питома вага основних робітників у загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %;

$T_б$  – втрати робочого часу у базовому періоді, %;

$T_п$  – втрати робочого часу у плановому періоді, %[34].

4. Зростання рівня продуктивності праці ( $E_{ч}$ ) через збільшення обсягів виробництва розраховується за формулою:

$$E_{\text{ч}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ПВП}} \cdot (\text{В}_{\text{п}} - \text{Ч})}{100} \quad (1.4),$$

де,  $\text{В}_{\text{п}}$  – збільшення обсягу виробництва у плановому періоді, у %;

$\text{Ч}$  – зростання чисельності працюючих у плановому періоді, %[34].

5. Вплив природних умов на продуктивність праці визначається тим, як змінюється кількість необхідних витрат робочої сили для виробництва одиниці продукції в різних природних умовах. Наприклад, у сільському господарстві трудомісткість вирощування однієї тони пшениці залежить від родючості ґрунту та кліматичних умов. Аналогічно, у добувній промисловості продуктивність може змінюватися в залежності від глибини та складності залягання корисних копалин.

Сезонні галузі також зазнають впливу природних факторів. Наприклад, у виробництві винограду обсяги врожаю та його якість безпосередньо залежать від погодних умов, що впливає на загальну продуктивність праці в цій галузі. Подовження виробничого періоду у виноробстві, наприклад, призводить до збільшення загального обсягу продукції. Проте це може негативно відобразитися на продуктивності праці, оскільки додатковий час зберігання сировини знижує її якість, а отже, і ефективність виробничого процесу.

Подовження робочого періоду на 30 днів у певній сезонній галузі, як правило, може збільшити обсяги виробництва, але водночас підвищити трудомісткість на 10%. У транспортній галузі продуктивність праці взимку на півдні країни може зростати до 5% завдяки кращим погодним умовам. У північних регіонах це зростання може сягати до 15% або навіть 20% у місцевостях, прирівняних до районів Крайньої Півночі, через специфічні кліматичні умови, що впливають на процеси транспортування та обслуговування[34]. Тому перед впровадженням заходів щодо подовження робочого періоду у сезонних галузях необхідно провести розрахунки ефективності виробничого процесу, враховуючи всі можливі природні фактори.

Наведені формули дозволяють оцінити вплив різних факторів на рівень підвищення продуктивності праці та визначити потенціал скорочення витрат на персонал. Застосування сучасних методів оптимізації виробничих процесів, покращення організації праці, впровадження інноваційних технологій, а також врахування впливу природних умов є важливими заходами, що сприяють підвищенню продуктивності та ефективності підприємства.

Підвищення продуктивності праці залежить і від технологічного рівня виробництва, включаючи автоматизацію та модернізацію обладнання. Економія робочої сили при цьому визначається кількістю нового чи модернізованого устаткування та відсотком зростання його продуктивності. Покращення організації праці, зокрема, оптимізація зон обслуговування устаткування, дозволяє скоротити витрати робочого часу та підвищити ефективність використання трудових ресурсів [33].

Збільшення обсягів виробництва також сприяє підвищенню продуктивності, якщо зростання випуску продукції випереджає темпи збільшення чисельності працівників. Певні зміни у структурі виробництва, такі як підвищення рівня спеціалізації або збільшення обсягу кооперативних поставок, також можуть вплинути на економію трудових ресурсів. Природні умови, як і сезонні коливання, здатні впливати на продуктивність праці, залежно від специфіки галузі. Наприклад, у харчовій промисловості продуктивність залежить від тривалості робочого періоду та умов зберігання сировини.

Ефективне застосування цих факторів допомагає розробляти стратегії з підвищення продуктивності праці, оптимізуючи використання трудових ресурсів та підвищуючи ефективність підприємства.

Таким чином, низька продуктивність праці є результатом дії різних взаємопов'язаних чинників. Для підвищення ефективності систем оплати праці та продуктивності на підприємствах необхідно приділяти увагу комплексному оновленню виробничих процесів, вдосконаленню організації праці, впровадженню інновацій та розвитку управлінського персоналу.

## 1.4 Міжнародний досвід підвищення продуктивності праці

Підвищення продуктивності праці є одним із ключових завдань будь-якої економічної системи, незалежно від того, чи йдеться про макрорівень, чи про окреме підприємство. Збільшення продуктивності є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Впровадження спеціальної програми управління продуктивністю праці може стати комплексним засобом, який створить оптимальні умови для підвищення ефективності на всіх рівнях економіки. Загальна мета такої програми полягає в налагодженні взаємозв'язку між системою оцінки продуктивності та завданнями керівництва щодо її підвищення. Досягається це через впровадження інноваційних змін у всі аспекти виробничого процесу, включаючи обладнання, технології, людські ресурси та інші елементи діяльності підприємства [28].

Конкретні цілі впровадження програми управління продуктивністю в організації включають: вдосконалення методів управління та планування, покращення взаємодії в колективі, створення ефективної інформаційної системи щодо продуктивності праці, підвищення основних показників діяльності, а також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації.

Основні переваги реалізації такої програми на підприємстві полягають у підвищенні обізнаності працівників та управлінців щодо факторів, які впливають на продуктивність. Програма також встановлює зв'язок між існуючими методами вимірювання продуктивності та регулярним моніторингом ефективності діяльності. Впровадження нових стандартів і норм конкуренції спонукає працівників до постійного вдосконалення, сприяючи підвищенню загальної ефективності підприємства.

На міжнародному рівні інновації зазвичай зосереджені в країнах із високою капіталомісткістю. У розвинених економіках спостерігається певне вирівнювання продуктивності праці, хоча її рівень все ще суттєво відрізняється

між різними галузями. Ймовірною причиною такої конвергенції є вирівнювання рівня забезпеченості праці капіталом. У країнах Західної Європи це вирівнювання відбулося як на національному, так і на галузевому рівнях, особливо у виробничому секторі [13].

Дослідження економік країн ОЕСР виявили, що відносні ціни та рівень продуктивності праці мають пропорційний зв'язок у довгостроковій перспективі. У 1990-х роках у Польщі зріс попит на кваліфіковану робочу силу, тоді як в Угорщині та Чехії цей попит знизився [6]. Це призвело до зростання нерівності в оплаті праці у всіх трьох країнах.

Серед європейських країн існують відмінності також в пріоритетах щодо впровадження інновацій з метою підвищення продуктивності праці. Так, країни Північної Європи, зокрема Німеччина, Велика Британія та Нідерланди, здебільшого орієнтуються на продуктові інновації та впровадження новітніх технологій. Водночас країни Південної Європи, такі як Франція, Італія та Португалія, приділяють більше уваги інноваціям у процесах виробництва та скороченню витрат [9].

У таблиці 1.4 узагальнено міжнародний досвід у питаннях підвищення продуктивності праці, виділяючи основні тенденції та результати, що сприяють підвищенню продуктивності праці.

Останнім часом значну увагу в економічних дослідженнях приділяють питанням навколишнього середовища, кліматичним змінам та переходу на зелену енергетику. Забруднення повітря негативно впливає на продуктивність праці та якість продукції. Хоча короткостроковий вплив забруднення може здаватися незначним, довгострокові наслідки можуть бути значно серйознішими.

Прогнозується, що до 2060 року забруднення повітря призведе до зниження ВВП в середньому на 1%, при цьому цей показник буде вищим у країнах Східної Європи та Китаї [14].

Таблиця 1.4 – Міжнародний досвід підвищення продуктивності праці в різних країнах

Країна / Регіон	Захід / Ініціатива	Результат
Західна Європа	Вирівнювання забезпеченості праці капіталом у виробничому секторі	Зменшення розриву продуктивності праці між різними галузями
Польща	Зростання попиту на кваліфіковану робочу силу у 1990-х роках	Підвищення нерівності в оплаті праці у порівнянні з Угорщиною та Чехією
Північна Європа	Пріоритет на продуктові інновації та новітні технології	Підвищення продуктивності завдяки впровадженню нових продуктів і технологій
Південна Європа	Орієнтація на інновації у виробничих процесах і скорочення витрат	Підвищення ефективності виробничих процесів і зменшення витрат
Східна Європа та Китай	Прогнозоване зниження ВВП через забруднення повітря	Очікуване зниження ВВП на 1% до 2060 року, зниження продуктивності через погіршення здоров'я населення
Південно-Східна Азія, Центральна Америка	Погіршення продуктивності через зміни клімату, особливо в сільському господарстві	Зниження ефективності праці внаслідок високих температур, особливо у будівельній галузі

*Джерело: узагальнено автором на основі [6;9]*

Також продуктивність праці зменшиться через погіршення стану здоров'я населення внаслідок забруднення. Зміна клімату також може мати серйозний негативний вплив на продуктивність праці, особливо в країнах Південно-Східної Азії та Центральної Америки [33].

Зниження продуктивності найсильніше відчуватиметься у регіонах, де основною галуззю є сільське господарство[50]. Наприклад, високі температури під час роботи у будівельній галузі значно знижують ефективність праці.

Найменш продуктивним та найбільш небезпечним для праці часом доби є період з 14 до 15 години.

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) загалом позитивно впливають на продуктивність праці, однак цей вплив залежить від кількох факторів. Серед них рівень розвитку країни-реципієнта, види зв'язків між галузями (позитивний для вертикальних і негативний для горизонтальних), характер виробництва (послуги чи промисловість), тривалість впливу інвестицій, регіональні аспекти та галузева потужність[4].

Спочатку вхідні ПІІ мають нейтральний ефект на продуктивність, проте з часом їхній вплив стає позитивним.

Інвестиції, пов'язані з поширенням нових технологій, сприяють зростанню продуктивності у випадку вертикальних зв'язків, але можуть мати негативний вплив на горизонтальні зв'язки.

Таблиця 1.5 відображає досвід транснаціональних корпорацій та компаній, що ведуть міжнародну діяльність, в аспекті інвестицій у дослідження та розвитку, а також практик, спрямованих на зростання продуктивності праці.

Таблиця 1.5 – Практики підвищення продуктивності праці в міжнародних корпораціях

Компанії / Сектор	Захід / Ініціатива	Результат
Транснаціональні корпорації	Інвестиції в дослідження та розробки	Вища продуктивність та заробітна плата порівняно з місцевими компаніями
Міжнародний ринок	Міжнародний аутсорсинг	Підвищення продуктивності низько кваліфікованої праці у довгостроковій перспективі
Конкурентні ринки	Транскордонні придбання компаній	Зростання внутрішньої продуктивності завдяки ефективнішому управлінню та інноваціям

*Джерело: узагальнено автором на основі [6;9]*

Компанії, які ведуть міжнародну діяльність, зазвичай виплачують вищу заробітну плату, здійснюють більше інноваційних досліджень та мають вищу

продуктивність праці. Транснаціональні корпорації часто демонструють вищі витрати на дослідження та розробки порівняно з вітчизняними підприємствами. Також спостерігається пряма залежність продуктивності у промисловості від розміру підприємства – чим більше підприємство, тим вища продуктивність.

Міжнародний аутсорсинг позитивно впливає на продуктивність низько кваліфікованої праці у довгостроковій перспективі. Крім того, транскордонні придбання компаній підвищують їхню внутрішню продуктивність, особливо якщо ці компанії працюють на конкурентному ринку[9]. Високий рівень конкуренції всередині країни збільшує ймовірність здійснення таких придбань, а інвестиції вітчизняних компаній, як правило, позитивно впливають на їхню продуктивність. Можна зробити висновок, що продуктивність праці залежить від інноваційного підходу до управління, а також від зовнішніх чинників, як-от інвестиції та екологічні умови.

Розвинені країни фокусуються на продуктових інноваціях, тоді як регіони, які стикаються зі складними кліматичними умовами, мають потребу в адаптації до кліматичних змін. Міжнародні корпорації демонструють позитивні результати, інвестуючи в дослідження, а також використовуючи аутсорсинг і транскордонні придбання, що сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності в конкурентних умовах.

Додаткові інструменти для підвищення продуктивності праці на міжнародному рівні включають також заходи, спрямовані на розвиток цифрових навичок працівників та автоматизацію рутинних процесів. Наприклад, країни Скандинавії активно впроваджують програми підвищення цифрової грамотності серед населення, що сприяє адаптації працівників до цифрових інновацій. У Німеччині також широко застосовуються програми професійної підготовки, спрямовані на розвиток навичок роботи з новими технологіями, зокрема у машинобудуванні та автомобільній промисловості.

Одним із цікавих прикладів є досвід Японії, яка завдяки роботизації процесів у виробництві змогла знизити витрати та підвищити ефективність,

особливо в автомобільному секторі. Японські підприємства також використовують концепцію «кайдзен» – процес постійного вдосконалення, де кожен працівник, незалежно від посади, має змогу внести пропозиції щодо оптимізації роботи.

У США фокус на гнучких методах роботи, таких як віддалена зайнятість та гнучкий графік, дозволив зберегти та підвищити продуктивність навіть у періоди криз, таких як пандемія. Такий підхід дозволяє знизити втрати робочого часу та підвищити залученість працівників. У Південній Кореї компанії активно інвестують у цифровізацію бізнес-процесів, щоб скоротити час виконання завдань і зменшити вплив людського фактору на кінцевий результат[9].

Додатково до технологій, культура корпоративної соціальної відповідальності у Франції, Нідерландах і Канаді передбачає створення умов для підтримки балансу між роботою та особистим життям, що також позитивно впливає на продуктивність.

В умовах ринкової економіки в Україні законодавство забезпечує компаніям повну свободу у виборі системи оплати праці для всіх категорій персоналу. Керівники державних підприємств мають право самостійно визначати форми та системи оплати праці, розробляти спеціальні тарифні ставки, використовувати відрядну оплату, встановлювати посадові оклади, а також надбавки та доплати, керуючись єдиним тарифним планом. Підприємства інших форм власності можуть застосовувати традиційну тарифну систему, враховуючи лише тарифні позиції та оклади, або впроваджувати індивідуально розроблені моделі оплати. Матеріальна мотивація працівників не обмежується стимулюючою моделлю оплати праці. Вона також може включати механізми участі у прибутках та капіталі компанії, надання опціонів, пільг у вигляді дивідендів та інші види фінансових заохочень.

В Україні наразі спостерігається активний розвиток у напрямі підвищення продуктивності праці завдяки цифровізації та впровадженню інноваційних технологій у ключових галузях, зокрема в аграрному секторі та ІТ-індустрії.

Сільськогосподарські підприємства все частіше використовують дрони та системи точного землеробства, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і збільшити врожайність. В ІТ-секторі, який залишається одним із найбільш конкурентоспроможних у країні, значний внесок у підвищення продуктивності роблять такі підходи, як Agile і DevOps, які прискорюють процеси розробки та впровадження продуктів [54].

Також важливу роль відіграють державні ініціативи, зокрема «Дія.City», що сприяє створенню сприятливих умов для розвитку цифрового бізнесу та залучення іноземних інвестицій. Розвиток дистанційної роботи та гнучкого графіка стає важливим фактором підвищення продуктивності, особливо у сфері ІТ та сервісних послугах. Окрім цього, приватні компанії все частіше впроваджують програми корпоративного навчання для розвитку цифрових навичок своїх співробітників, що дозволяє швидко адаптувати персонал до нових викликів ринку.

Водночас Україна стикається з викликами в контексті трудової міграції, що створює потребу в ефективнішому управлінні людськими ресурсами.

У нових економічних умовах важливим стає практичне використання зарубіжного досвіду в системі матеріального заохочення персоналу. Ефективне управління працівниками, яке впливає на підвищення продуктивності праці, неможливе без подолання розриву між динамікою виробничого процесу та інертністю існуючих форм оплати. Головна мета ефективної системи винагороди полягає в тому, щоб стимулювати працівника до підвищення продуктивності та ефективності роботи через справедливу оцінку його внеску.

Сучасні мотиваційні системи ґрунтуються на об'єктивному вимірюванні та оцінці результатів праці, враховуючи специфіку роботи, прояв ініціативи, наполегливість, творчий підхід та прагнення до безперервного професійного розвитку. Основою ефективної політики оплати є тарифна система, яка виступає ключовим інструментом для розмежування рівнів оплати праці та мотивації співробітників. Людський капітал має потужний позитивний вплив на рівень

продуктивності праці. До його ключових складових належать рівень освіти (кількість років навчання та відсоток населення з вищою освітою), стан здоров'я (харчування, вакцинація, тривалість життя) та технологічний прогрес.

Саме освіта та інноваційні технології вносять найбільший вклад у зростання продуктивності. Дослідження підтверджують, що високий рівень освіти значно підвищує продуктивність праці, тоді як низький освітній рівень може мати протилежний вплив[41]. Залежно від конкретної ситуації, централізована або децентралізована освітня система може сприяти підвищенню якості освіти і, відповідно, розвитку людського капіталу. Регіональний розвиток також залежить від передачі знань, що відбувається ефективніше в умовах географічної близькості між міськими районами. Поширення знань у сусідніх регіонах приносить додаткові позитивні ефекти на рівень продуктивності праці. Вплив від цього явища більш виражений у тих регіонах, які розташовані ближче до джерел нововведень і мають тісні зв'язки з іншими регіонами.

У системах мотивації працівників широко застосовуються бонуси та премії. При цьому гарантована премія вже стала звичайною частиною заробітної плати. Однак для ефективної мотивації важливо, щоб стимули були непередбачуваними та нерегулярними, адже вони більш мотивуючі, ніж ті, що передбачені заздалегідь. Крім того, система преміювання втрачає свою стимулюючу роль, якщо розмір премій є занадто малим – менше 10% від тарифу чи окладу[49]. Ефективна система преміювання повинна включати чіткі показники та умови, встановлення розміру виплат і визначення джерел фінансування, а також порядок видачі та повернення позик.

Основна мета політики оплати праці полягає у диференціації заробітної плати в залежності від категорії персоналу та статусу працівника. Зацікавленість співробітників у досягненні найкращих індивідуальних та колективних результатів стає основним орієнтиром ефективності системи оплати. У міжнародній практиці розвиток персоналу спрямований на підвищення кваліфікації, професійних навичок та розкриття інтелектуального потенціалу

працівників. Доплати, які напряду залежать від індивідуальних характеристик співробітника та його внеску в діяльність підприємства, відіграють важливу роль у стимулюванні.

Одними з ключових мотиваційних факторів є стабільність зайнятості та можливість професійного зростання. Японські компанії, наприклад, активно впливають на мотивацію співробітників через планування кар'єрного розвитку. Відомий японський економіст М. Аокі відзначає, що японська система винагород ґрунтується на ієрархії рангів, де співробітники змагаються за підвищення, базуючись на досягненнях та знаннях[60].

Таким чином, саме створення ефективної системи мотивації вимагає застосування найкращих практик розвитку персоналу для підвищення продуктивності праці та забезпечення умов для вдосконалення професійних навичок. Вибір методів впливу на мотивацію є ситуативним і залежить від індивідуальних особливостей працівника та можливостей організації.

## Висновки за розділом 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти продуктивності праці та систем оплати. Було визначено сутність продуктивності праці як одного з найважливіших показників економічної ефективності та конкурентоспроможності. Виявлено, що продуктивність є результатом комплексного впливу різних факторів, таких як технології, організація праці та кваліфікація персоналу.

Аналіз різних підходів до оплати дозволив визначити, що вибір оптимальної системи є важливим для мотивації працівників та підвищення ефективності підприємства. Розглянуто переваги та недоліки основних моделей оплати, включаючи погодинну, відрядну, окладну та бонусні системи тощо.

Також досліджено основні чинники, що впливають на продуктивність праці та ефективність систем оплати. Встановлено, що ключовими є технічний рівень виробництва, організація праці, рівень інвестицій, а також мотивація персоналу. Зазначено, що взаємодія цих факторів визначає загальний рівень продуктивності та ефективності підприємства.

Було проаналізовано міжнародний досвід підвищення продуктивності праці. Виявлено, що в різних країнах застосовуються власні підходи до управління продуктивністю, де вагомим є впровадження інновацій, розвиток людського капіталу та застосування гнучких систем оплати. Також зазначено, що міжнародний досвід підтверджує важливість освіти, здоров'я та технічного прогресу для зростання продуктивності.

Таким чином, теоретичні аспекти, розглянуті у цьому розділі, дозволяють зробити висновок, що підвищення продуктивності праці та оптимізація систем оплати є складним і багатогранним процесом. Вибір правильної моделі оплати праці, врахування чинників, що впливають на продуктивність, а також використання міжнародного досвіду сприяють розвитку ефективної системи управління працею на підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ТА ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

#### 2.1 Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком в Україні та одним з найбільших банків у Східній Європі. Банк був заснований в 1992 році в Дніпрі та поступово розвивався, ставши одним з найбільших банків у регіоні. У 2016 році банк було націоналізовано, після чого проведено капіталізацію та реструктуризацію банку.

На даний момент АТ КБ «ПриватБанк» пропонує широкий спектр банківських послуг як для корпоративних, так і для приватних клієнтів. Банк має розвинуту мережу відділень та банкоматів по всій Україні та в кількох інших країнах світу.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» (див. Додаток А) є багаторівневою, з численними відділами та підрозділами. Банк поділяється на такі департаменти: корпоративний, роздрібний, операційний, інвестиційний, управління активами, технологічний, безпеки та інші.

Організаційна структура банку складається з кількох рівнів управління, починаючи з вищого керівництва та закінчуючи рядовими співробітниками. Комунікація в банку відбувається як вертикальна, так і горизонтальна. Вертикальна комунікація передбачає зв'язок між керівництвом та підлеглими на різних рівнях управління, а горизонтальна – між співробітниками, які працюють в одному підрозділі [19].

Управління АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється через Раду директорів (члени правління – рисунок 2.1) та Керівництво банку. Рада директорів

затверджує стратегію та політику банку, контролює діяльність керівництва, визначає головних керівників банку.

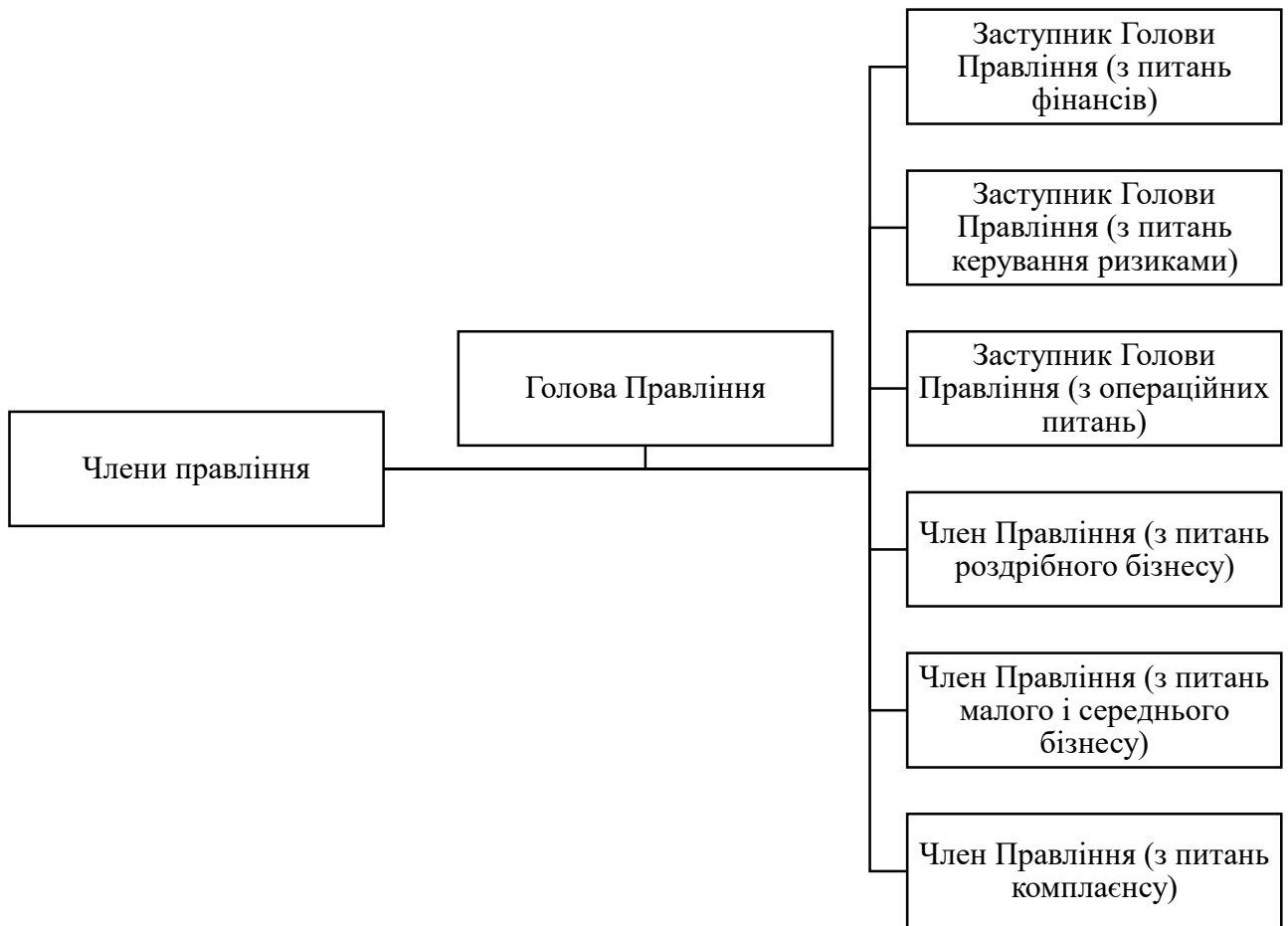


Рисунок 2.1 – Структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: складено автором за даними банку [31]*

Керівництво банку забезпечує реалізацію стратегії та політики банку, приймає рішення щодо ключових питань діяльності банку, керує діяльністю підрозділів та відповідає перед Радою директорів.

Крім того, АТ КБ «ПриватБанк» має розвинену систему корпоративного управління (див. Додаток А), яка передбачає створення спеціальних комітетів, що відповідають за різні аспекти діяльності банку, такі як аудит, ризик-менеджмент, нагляд та інші. Кожен комітет має свої визначені функції та повноваження, що забезпечує ефективність корпоративного управління банку.

Також АТ КБ «ПриватБанк» дотримується принципів прозорості та відкритості, зокрема публікує інформацію про свою діяльність та фінансові результати на своєму сайті.

За офіційними даними [44], загальна кількість працівників АТ КБ «ПриватБанк» у 2021 році – 22 734 осіб, а у 2022 році – 20 500 осіб. На 2023 рік у ПриватБанку налічувалося 18 672 працівників.

Гендерна структура працівників АТ КБ «ПриватБанк» є відносно рівномірною, приблизно 50% працівників є жінками та 50% – чоловіками (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – Гендерна структура працівників АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рік

Рік	Чоловіки, осіб	Жінки, осіб	Відсоток чоловіків	Відсоток жінок	Зміна			
					чоловіки		жінки	
2021	12 267	10 467	53,96	46,04	-1 428	-0,17	-1 138	0,17
2022	10 350	10 150	50,49	49,51	-1 917	-3,47	-317	3,47
2023	8 771	9 901	46,97	53,03	-1 579	-3,52	-249	3,52

*Джерело: розраховано автором на основі даних банку [44]*

Згідно з даними таблиці 2.3, зниження кількості чоловіків у 2023 році відносно 2022 року становило 1 579 осіб (3,52%), а кількість жінок зменшилася на 249 осіб (3,52%).

Така динаміка свідчить про більшу стійкість зайнятості серед жінок у даний період, ймовірно, через зміну складу посад або пристосування до специфічних потреб банку в умовах війни.

Наочно динаміку гендерної структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 3 роки представимо на рисунку 2.2.

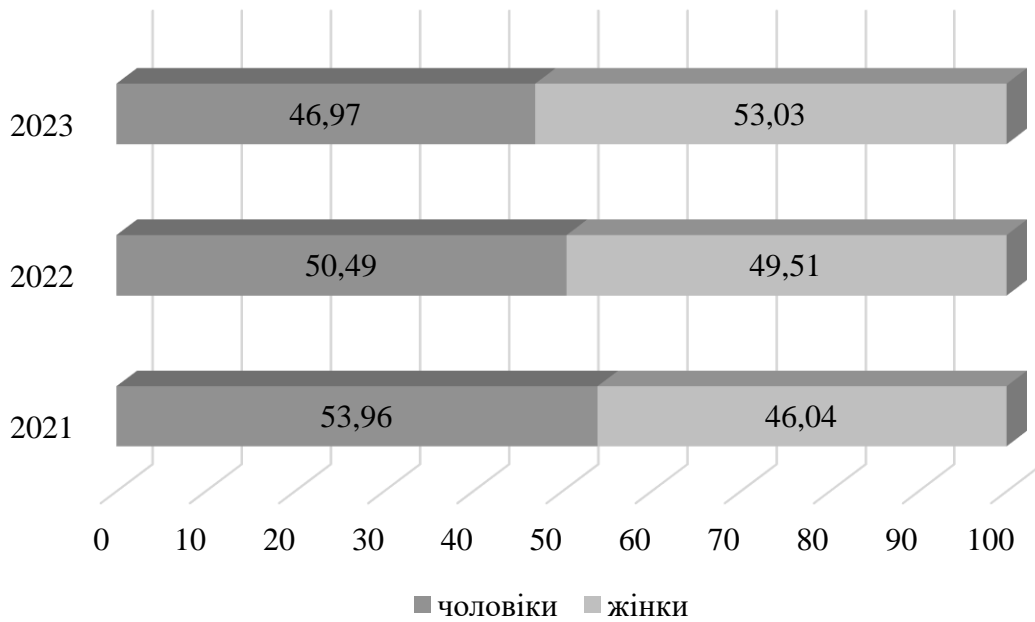


Рисунок 2.2 – Динаміка гендерної структури АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки, у %

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [19]*

Щодо рівня освіти, то більшість працівників банку мають вищу або середню спеціальну освіту – таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Освіта працівників АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рік

Рік	Вища освіта	Незакінчена вища освіта	Середня освіта	Інші види освіти	Всього, осіб	Приріст
2021	7 042	2 127	10 019	3 546	22 734	-2 566
2022	6 472	1 943	9 766	2 319	20 500	-2 234
2023	5 894	1 875	8 903	2 000	18 672	-1 828

*Джерело: розраховано автором на основі даних банку [19]*

Згідно з даними таблиці 2.2, у 2021-2023 роках кількість працівників з вищою освітою зменшується щорічно. У 2021 році їхня кількість становила 7 042 осіб, а до 2023 року вона зменшилася до 5 894 осіб. Також помітно зменшується кількість працівників із середньою спеціальною освітою – з 10 019 осіб у 2021 році до 8 903 осіб у 2023 році. Такі зміни в освіті можуть бути пов'язані з

оптимізацією персоналу та зниженням потреби у великій кількості фахівців з вищою або середньою спеціальною освітою в умовах змін у банківській сфері.

Наочно дані представлено на рисунку 2.3.

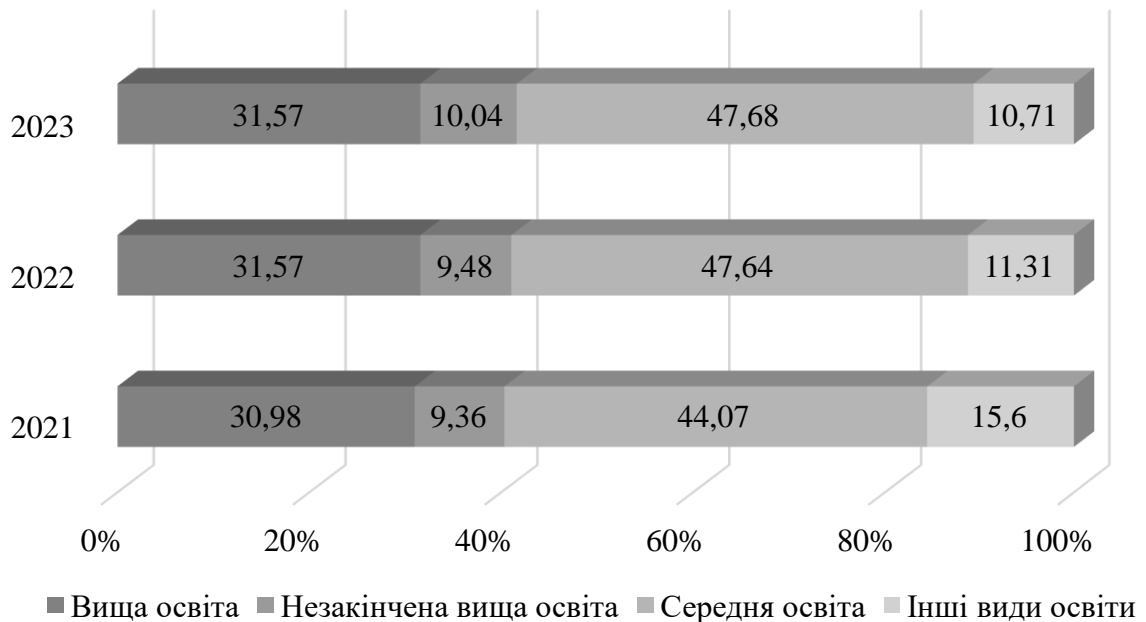


Рисунок 2.3 – Структура персоналу банку за освітою в динаміці за 3 роки, %

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [19]*

Найбільша частка працівників у 2023 р. має середню спеціальну освіту – близько 8,9 тис. осіб, що разом із працівниками з вищою освітою складає основну частину персоналу банку, як представлено наочно на рисунку 2.3.

У таблиці 2.3 представлено структуру персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за різними професійними позиціями, що дозволяє оцінити зміну чисельності працівників по відділах за період із 2021 до 2023 року. Це дає змогу виявити ключові тенденції скорочень і перерозподілу ресурсів у банку в умовах економічних змін.

Таблиця 2.3 – Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за позиціями за 2021-2023 роки

Позиція	Кількість працівників			Зміна 2023/2021	
	2021	2022	2023	Тис. осіб	У %
Керівники	230	205	188	-42	-18,26
Відділ продажів	4 608	4 143	3 650	-958	-20,79
Відділ маркетингу	3 883	3 587	3 118	-765	-19,70
ІТ спеціалісти	3 236	2 955	2 814	-422	-13,04
Відділ кредитування	5 980	5 472	5 102	-878	-14,68
Клієнтська підтримка	2 680	2 232	2 050	-630	-23,51
Інші посади	2 117	1 906	1 750	-367	-17,34
Всього	22 734	20 500	18 672	-4062	-17,87

*Джерело: складено автором за даними підприємства [46]*

На рисунку 2.4 представлена структура персоналу банку за 2023 рік відповідно до наявних посад.

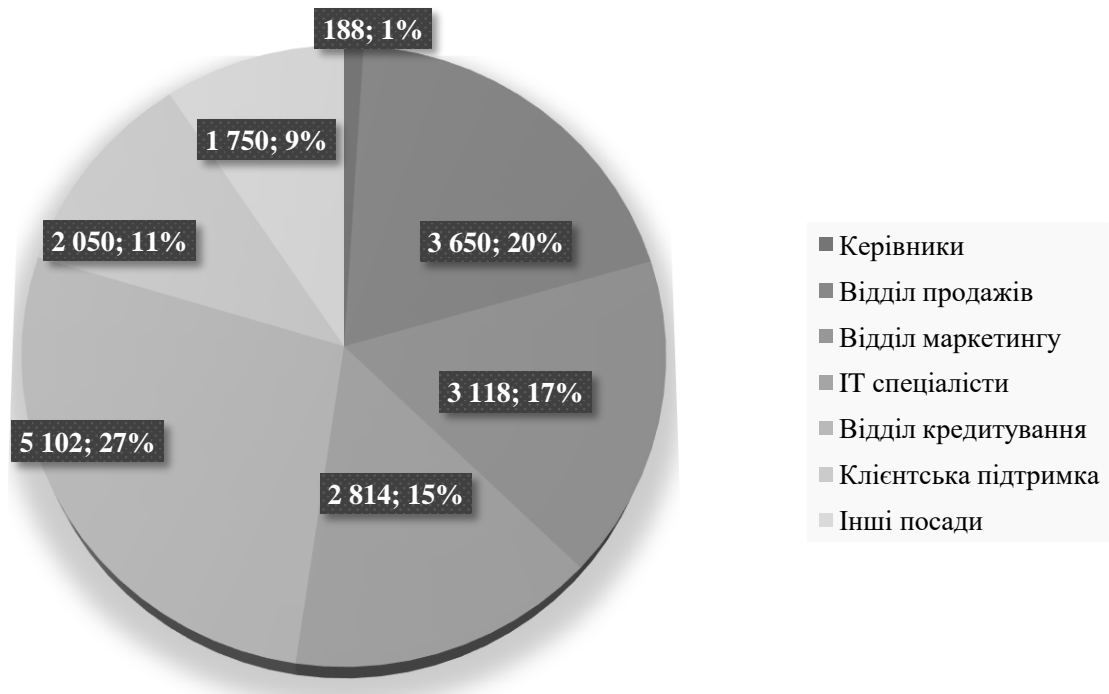


Рисунок 2.4 – Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2023 рік за посадами, осіб, %

*Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [46]*

Можна зробити висновок, що за період із 2021 до 2023 року чисельність персоналу АТ КБ «ПриватБанк» значно зменшилась у всіх основних категоріях. Загальне скорочення склало 4 062 працівники, що відповідає зниженню на 17,87%. Найбільш суттєве скорочення відбулося у відділі продажів (на 958 осіб або 20,79%) та відділі маркетингу (на 765 осіб або 19,70%), що може бути пов'язане зі змінами в організації бізнес-процесів та оптимізацією витрат. Крім того, значне скорочення спостерігалось в категорії керівників (-18,26%) та працівників клієнтської підтримки (-23,51%), що свідчить про перегляд структури управління та автоматизацію обслуговування клієнтів. Зменшення кількості ІТ спеціалістів і працівників кредитування на 13,04% та 14,68% відповідно може відображати стратегію банку з оптимізації роботи та впровадження нових технологій.

У таблиці 2.4 представлена кількість працівників банку за віковими групами з розбивкою по рокам.

Таблиця 2.4 – Вікова структура працівників АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рік

Вікова група	Кількість працівників, осіб			Зміна	
	2021	2022	2023	Тис. осіб	У %
18-24	1 981	2 013	1 918	-63	-3,18
25-34	7 849	6 433	5 891	-1 958	-24,95
35-44	6 314	5 514	5 017	-1 297	-20,54
45-54	3 609	4 093	3 610	+1	0,03
55-64	2 047	1 644	1 446	-601	-29,36
65+	934	803	790	-144	-15,42
Всього	22 734	20 500	18 672	-4 062	-17,87

*Джерело: складено автором за даними підприємства [46]*

Найбільше скорочення спостерігається у групі 25-34 років, де кількість працівників зменшилася на 24,95%. Помітне зменшення також відбулося у вікових групах 35-44 років (-20,54%) та 55-64 років (-29,36%), що свідчить про значне скорочення працівників середнього та старшого віку.

При цьому кількість працівників у віковій групі 18-24 роки зменшилася на 3,18%, а у групі 65+ років – на 15,42%. Чисельність працівників у групі 45-54 років залишилася практично незмінною, з незначним збільшенням на 0,03%, що може свідчити про відносну стабільність у даному віковому сегменті. Загалом чисельність працівників банку зменшилася на 17,87%, що підкреслює процеси оптимізації персоналу та адаптації банку до сучасних викликів.

Зменшення чисельності працівників може відображати не лише зниження активності банку на ринку, а й впровадження процесів оптимізації, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності. Попри високий рівень плинності кадрів, банк завдяки продуманій системі розвитку персоналу, підвищенню кваліфікації працівників і мотиваційним заходам продовжує залучати кваліфікованих співробітників.

Нижче у таблиці 2.5 наведено показники плинності персоналу за посадами в АТ КБ «ПриватБанк» за період з 2021 по 2023 роки.

Таблиця 2.5 – Показники плинності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за позиціями (2021-2023рр.)

Посади	Кількість працівників, осіб			Відсоток звільнень	Відсоток нових наймів	Плинність, %
	2021	2022	2023			
Керівники	230	205	188	18,26	22,34	20,30
Відділ продажів	4608	4143	3650	20,79	26,25	23,52
Відділ маркетингу	3883	3587	3118	19,70	24,53	22,12
ІТ спеціалісти	3236	2955	2814	13,04	15,00	14,02
Відділ кредитування	5980	5472	5102	14,68	17,21	15,95
Клієнтська підтримка	2680	2232	2050	23,51	30,73	27,12
Інші посади	2117	1906	1750	17,34	20,97	19,15
Всього	22734	20500	18672	17,87	21,75	19,81

*Джерело: складено автором за даними підприємства [46]*

Згідно з даними таблиці 2.5, рівень плинності кадрів у АТ КБ «ПриватБанк» є досить високим, що вказує на значний відсоток звільнень та

нових наймів у період між 2021 та 2023 роками. Найвищий рівень плинності спостерігається у відділі клієнтської підтримки – 27,12%, що свідчить про часті зміни серед співробітників у цьому сегменті, ймовірно, через високе навантаження та вимоги до швидкої адаптації працівників.

Також високі показники плинності спостерігаються у відділі продажів та маркетингу (23,52% та 22,12% відповідно), що може бути пов'язано з потребою в активному наборі нових працівників для підтримки обсягу операцій банку в умовах зміни ринку. Натомість серед ІТ-спеціалістів плинність є відносно нижчою – 14,02%, що, ймовірно, відображає стратегічне значення стабільності кадрів у цій сфері та можливу спрямованість банку на утримання фахівців у сфері технологій.

Загальний рівень плинності по банку становить 19,81%, що підкреслює потребу в заходах для утримання персоналу та покращення умов праці, особливо у відділах з високим рівнем кадрових змін.

## **2.2 Аналіз системи оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк»**

Проведемо аналіз із огляду середньої заробітної плати за окремими посадами у ПриватБанку станом на 2023 рік. Дані свідчать, що значна частина розміру зарплати залежить від посади, зокрема місячна заробітна плата нараховується в діапазоні від 8 538 грн до 17 300 грн. Такий розрив зумовлений специфікою обов'язків та кваліфікаційних вимог до різних категорій працівників банку.

Для наочності розподілу середньої місячної заробітної плати у ПриватБанку дані представлено в таблиці 2.6 та діаграмі на рисунку 2.5.

Таблиця 2.6 – Середня місячна заробітна плата в ПриватБанку за посадами станом на 2023 рік

Посада	Середня заробітна плата (грн/міс)
Менеджер з продажу	13 609
Касир	11 456
Водій-охоронець	17 300
Спеціаліст по роботі з клієнтами	16 279
Оператор Call-центру	8 538
Менеджер з кредитування	10 000
Оператор верстатів	13 663
Державний виконавець	11 500

*Джерело: складено автором на основі [38]*

На основі наведених даних було побудовано діаграму, яка відображає структуру оплати праці в ПриватБанку за 2023 рік.

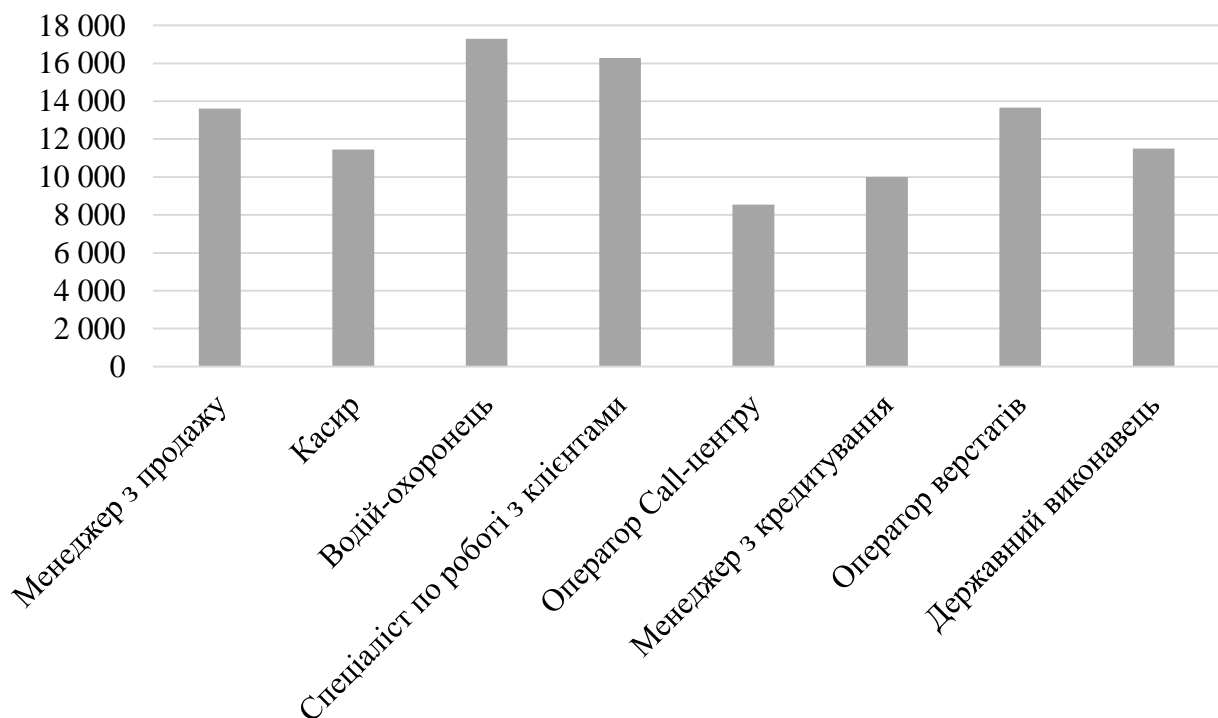


Рисунок 2.5 – Розміри середньої заробітної плати працівників ПриватБанку за посадами, 2023 рік

*Джерело: узагальнено автором на основі [38]*

Із зазначеного розподілу заробітної плати за посадами у ПриватБанку видно, що максимальний рівень середньої зарплати отримує водії-охоронці (17 300 грн), що може бути пов'язано з високими вимогами до безпеки та специфікою завдань, пов'язаних з перевезенням цінностей. Позиція спеціаліста по роботі з клієнтами також вирізняється високим рівнем оплати (16 279 грн), що дозволяє пояснити важливість цієї ролі у підтримці репутації та лояльності клієнтів банку.

Найнижча середня заробітна плата зафіксована на позиції оператора Call-центру, що становить 8 538 грн. Це можна свідчити про те, що дана позиція не вимагає спеціалізованої підготовки, хоча рівень навантаження на таких працівників досить високий через безперервну роботу з клієнтами.

Середня зарплата менеджерам з продажу та операторам верстатів становить близько 13 600 грн демонструє, що професії, орієнтовані на залучення клієнтів або технічну роботу, оцінюються приблизно на однаковому рівні.

На даний момент в банку є відкриті вакансії, які регулярно оновлюються на сайті банку [31] та інших рекрутингових платформах [38]. Для знаходження та залучення талановитих фахівців банк також активно співпрацює з провідними рекрутинговими агентствами.

Щодо плинності кадрів, банк зосереджується на збереженні та розвитку талановитих та досвідчених працівників, забезпечуючи їм можливості для професійного зростання та кар'єрного розвитку в компанії. Зокрема, працівники можуть брати участь у різних програмах навчання та розвитку, що дозволяє їм підвищувати свої професійні навички та знання.

У банку досить висока плинність кадрів, тому зазвичай є відкриті вакансії на різні посади. Для закриття вакансій проводяться відбіркові процедури, які включають у себе різноманітні тести та інтерв'ю. За результатами відбору формується команда, що має виконати певне завдання або реалізувати конкретний проект.

Формування команд у банку проводиться на основі спільних цілей, завдань та принципів, визначених у стратегії розвитку банку. У процесі формування команди враховується специфіка діяльності підрозділу, його завдання та потреби в персоналі [40].

Крім того, при формуванні команди враховуються професійні навички та досвід працівників. Зазвичай на початку робочого дня проводяться короткі наради, на яких керівництво банку розповідає про актуальні цілі та завдання, які потрібно виконати. Кожен працівник знає свої обов'язки та повинен виконувати їх відповідно до своїх професійних здібностей.

Оплата праці в АТ КБ «ПриватБанк» базується на результативності та враховується внутрішня рівність та рівень конкурентоспроможності на ринку.

У ПриватБанку використовується відрядно-преміальна система оплати праці. Працівникові понад основного заробітку за прямими відрядними розцінками нараховується і виплачується премія за виконання і перевиконання встановлених конкретних кількісних та якісних показників роботи.

Модель оплати, що базується на відрядно-преміальній системі, стимулює працівників до досягнення більш високих показників результативності. Додаткова премія нараховується за виконання та перевиконання певних якісних і якісних стандартів, встановлених для кожної посади, що також дозволяє підтримувати високу продуктивність праці серед персоналу та створити прозору систему винагороди.

Банк надає своїм працівникам широкий спектр соціальних та корпоративних пільг, які дозволяють їм підтримувати баланс між роботою та особистим життям. Значна частина працівників має перспективи кар'єрного зростання, що вказує на успішне застосування системи мотивації та підтримки розвитку персоналу. Крім того, відрядно-преміальна система сприяє зміцненню внутрішньої рівності та конкурентоспроможності праці, дозволяючи ПриватБанку утримувати та залучати послуги кваліфікованих спеціалістів [19].

На рисунку 2.6 схематично зображено основні складові системи оплати праці у банку.



Рисунок 2.6 – Основні компоненти системи оплати праці в ПриватБанку  
Джерело: узагальнено автором на основі [19]

Розглянемо приклад розрахунку зарплати для посади «Менеджер з продажу» у ПриватБанку. Основна ставка на цій посаді становить 13 609 грн на місяць. Припустимо, що менеджер перевиконує план продажів на 10%, що дозволяє отримати додаткову премію за розміром 15% від основної заробітної плати.

Основна заробітна плата – 13 609 грн

Премія за перевиконання плану на 10% буде складати 15%:

$$13609 \times 0,15 = 2041,35 \text{ грн}$$

Загальна зарплата з премією складатиме:

$$13609 + 2041,35 = 15650,35 \text{ грн.}$$

Таким чином, менеджер з продажу, який перевиконав план на 10%, отримує загальну заробітну плату розміром 15 650,35 грн за місяць.

Зважаючи на загальні економічні зміни в країні та зростання мінімальної зарплати до 8000 грн, можна відмітити, що середня заробітна плата у ПриватБанку теж зазнала коригування.

Для кращого розуміння змін у системі оплати праці у ПриватБанку, розглянемо динаміку середньої зарплати за період 2022-2023 років (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка середньої зарплати в ПриватБанку за 2022-2023 роки

Посада	2022, грн	2023, грн	Зміна, %
Менеджер з продажу	12 800	13 609	+6,3%
Касир	10 700	11 456	+7,1%
Водій-охоронець	16 200	17 300	+6,8%
Спеціаліст по роботі з клієнтами	15 400	16 279	+5,7%
Оператор Call-центру	8 100	8 538	+5,4%
Менеджер з кредитування	9 500	10 000	+5,3%
Оператор верстатів	12 900	13 663	+5,9%
Державний виконавець	10 900	11 500	+5,5%

*Джерело: узагальнено автором на основі [38]*

На основі даних таблиці було побудовано графік (рисунок 2.7), який відображає приріст середньої зарплати на різних посадах у ПриватБанку за період 2022-2023 років.

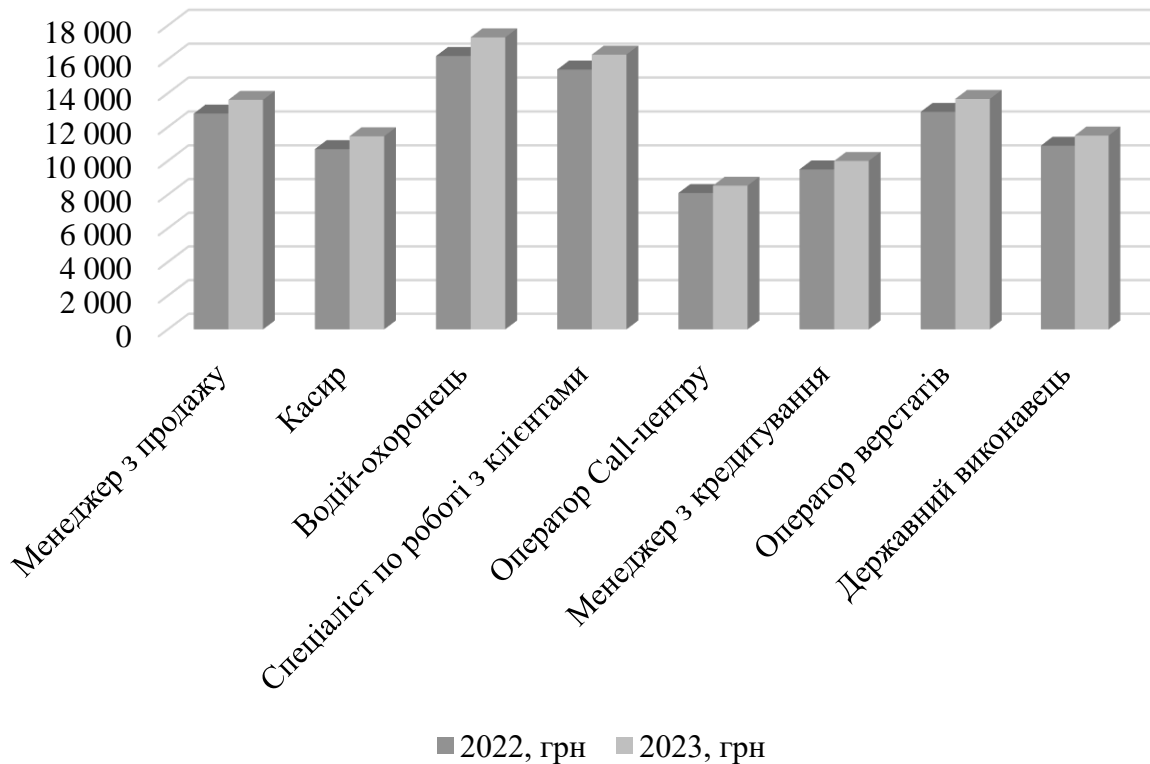


Рисунок 2.7 – Динаміка середньої заробітної плати у ПриватБанку за 2022-2023 роки

Джерело: побудовано автором на основі [38]

Як показують дані, середня заробітна плата в ПриватБанку в 2023 році зросла на 5-7% відповідно до 2022 року. Найвищий приріст відзначено на посадах касира та водія-охоронця, де зарплата зросла на 7,1% та 6,8% відповідно. Це говорить про адаптацію банку до умов на ринку праці та економічних змін, зокрема інфляційних процесів в умовах війни.

Такий поступовий приріст говорить також про стабільну стратегію банку в питаннях оплати праці, зокрема у збереженні мотивації працівників через підвищення заробітної плати та премій.

Рівень конкурентоспроможності системи оплати ПриватБанку можна представити через систему наданих соціальних та корпоративних пільг. Вони включають: програму медичного страхування, підтримку здоров'я, оплачувані відпустки та програми професійного навчання. Завдяки цьому банку зберігає

високий рівень залученості працівників і створюються сприятливі умови для розвитку кар'єри, що дозволяє організації не лише утримувати цінні кадри, а й формувати позитивний імідж на ринку праці.

У системі оплати праці ПриватБанку важливе місце займає преміальна частина, яка обов'язково формується на основі виконання встановлених планових показників. Премія є стимулюючим фактором, оскільки вона напряду залежить від ефективності кожного працівника. Працівники можуть отримувати преміальні виплати за квартал або рік, а також додаткові бонуси за досягнення високих результатів, які перевищують базові стандарти.

Соціальні виплати та корпоративні пільги також відіграють важливу роль у системі мотивації. ПриватБанк пропонує працівникам широкий спектр додаткових переваг, зокрема:

- медичне страхування – співробітники мають можливість користуватися медичним обслуговуванням, що покривається банком, включаючи обстеження та лікування.

- оздоровчі програми – у літній період співробітникам пропонуються знижки на оздоровлення для себе та членів родини.

- пільгові кредити – працівники банку можуть отримувати кредити з вигідними умовами, що забезпечують їхню фінансову стабільність.

- гнучкий графік та підтримка навчання – банк забезпечує можливості для професійного розвитку, організовуючи семінари, тренінги та курси, а також надає гнучкий графік роботи для працівників, які цього потребують через навчання чи виховання дітей тощо [31].

Такі переваги дозволяють працівникам ПриватБанку підтримувати баланс між роботою та особистим життям, що у свою чергу позитивно позначається на рівні задоволеності та продуктивності.

Відрядно-преміальна система оплати праці у ПриватБанку сприяє мотивації працівників, підвищуючи їхню залученість та продуктивність. Як показали внутрішні результативні оцінки [], понад 80% працівників

демонструють високий рівень результативності, що свідчить про ефективність обраної системи оплати праці. Водночас майже половина працівників мають потенціал для подальшого розвитку, що вказує на сприятливий клімат для кар'єрного зростання. Такий підхід дозволяє ПриватБанку утримувати кваліфіковані кадри, мінімізуючи плідність і витрати на підбір нового персоналу.

ПриватБанк планує подальше вдосконалення своєї системи оплати праці, зокрема, через підвищення гнучкості преміальної частини, запровадження нових бонусних схем для керівних посад та розширення програми розвитку для персоналу, що збільшить мотивацію працівників та забезпечить залучення нових спеціалістів.

### **2.3 Оцінка рівня продуктивності праці в АТ КБ «ПриватБанк»**

Система оцінки ефективності праці у ПриватБанку базується на кількох ключових критеріях, які дозволяють оцінити ефективність роботи працівників на різних рівнях: індивідуальному, командному та на рівнях підрозділу. Використання цієї багаторівневої системи забезпечує повне охоплення діяльності кожного співробітника, що сприяє точному вимірюванню їх результативності.

Оцінювання проводиться за кількома основними критеріями, які включають: досягнення поставлених цілей, якість виконання роботи, співпрацю з колегами та клієнтами, професійний розвиток і здатність до саморозвитку, а також лідерські якості. Основою для оцінювання є SMART-ціль, яка повинна чітко сформулювати завдання, що відповідає таким принципам: конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та часові рамки. Такий підхід дозволяє більш точно виміряти успішність працівників при досягненні встановлених завдань.

Інші критерії, що оцінюються, включають: якість виконаної роботи, співпрацю з колегами та клієнтами, професійний розвиток та саморозвиток, лідерські якості тощо. Оцінка проводиться не тільки керівником підрозділу, а й співробітниками, які працюють з працівником на щоденній основі.

Для прикладу розглянемо SMART-ціль для менеджера з продажу:

- 1) Конкретність – збільшити обсяг продажу на 10% протягом кварталу.
- 2) Вимірюваність – продажі зростуть від 500 000 грн до 550 000 грн за квартал.
- 3) Досяжність – менеджер має доступ до інструментів для підвищення продуктивності, таких як CRM-системи та рекламні матеріали.
- 4) Релевантність – ціль відповідає стратегічним перевагам підрозділу продажу.
- 5) Часові рамки – завдання необхідно виконати за три місяці.

Для оцінки цієї цілі в річному звіті має бути підраховано фактичний обсяг продажів менеджера (таблиця 2.8). Якщо він досягне або перевищить позначку в 550 000 грн, завдання виконане. Виконання на рівнях 90-100% визнано задовільним, а перевиконання на понад 10% може бути підставою для нарахування додаткової премії.

Таблиця 2.8 – Приклад оцінки продуктивності на основі SMART-цілей для менеджера з продажу

Критерій	Очікуване значення	Фактичне значення	Оцінка виконання (%)	Висновок
Обсяг продажу	550 000 грн	570 000 грн	103%	Перевиконання
Рівень задоволення клієнтів	90%	92%	102%	Високий
Залучення нових клієнтів	10 клієнтів	12 клієнтів	120%	Перевиконання

*Джерело: узагальнено автором на основі [19]*

Дані таблиці демонструють, що менеджер перевиконав план продажу та показав високі результати у залученні нових клієнтів, що вказує на ефективність його роботи.

Оцінка продуктивності праці у ПриватБанку не є статичною. Вона підлягає щорічному коригуванню на основі досягнення цілей, адаптації до змін на ринку та перегляду стратегічних цілей банку. Для аналізу можна розглянути динаміку досягнення продуктивності праці в банку за 2022-2023 роки (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка результативності працівників ПриватБанку за період 2022-2023 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	Зміна, %
Частка працівників, яка досягла 100% своїх цілей	75%	80%	+5%
Частка працівників з високим потенціалом для розвитку	45%	50%	+5%
Середній рівень задоволеності клієнтів	85%	88%	+3%
Рівень залучення працівників	78%	82%	+4%

*Джерело: узагальнено автором на основі [31]31*

Дані таблиці 2.9 вказують на загальне підвищення показників результативності у ПриватБанку за період 2022-2023 років. Наприклад, частка працівників, які досягли своїх цілей на 100%, збільшилася на 5% у 2023 році, що говорить про позитивну тенденцію в мотивації працівників та підвищенні їхньої ефективності. Зростання рівня задоволеності клієнтів на 3% вказує на ефективну роботу банку у напрямку покращення якості обслуговування.

Система оцінки результативності, що використовується у ПриватБанку, дозволяє ефективно вимірювати та підвищувати продуктивність праці. Основні індикатори, такі як досягнення SMART-цілей, підвищення результативності працівників, зростання рівня задоволеності клієнтів, є сертифікатом успішності використання комплексного підходу до оцінювання [31].

Оцінка результативності працівників відбувається щорічно, після закінчення фінансового року. Працівники отримують звіт про їхні досягнення, який містить оцінку кожного критерію та рекомендації щодо подальшого розвитку. Цей звіт допомагає працівникам зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також визначити напрямки подальшого розвитку.

Для підтримки системи оцінки результативності, в АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється постійний моніторинг та аналіз даних, що дозволяє вчасно виявляти проблеми в роботі та приймати відповідні заходи. Також, для забезпечення об'єктивності оцінки, використовуються різні методи оцінки, такі як: самооцінка, оцінка керівника, оцінка колег, 360-градусна оцінка тощо.

Крім того, у банку діє система стимулювання працівників, яка базується на оцінці їхньої роботи. Так, кращі працівники отримують додаткові премії та можливість проходження навчання та стажування за кордоном. Також, в АТ КБ «ПриватБанк» існує можливість кар'єрного росту, що дозволяє працівникам зростати по службі та отримувати більш відповідальні посади.

Загалом, система оцінки результативності та стимулювання працівників є важливою складовою планування розвитку персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», яка дозволяє забезпечити високий рівень компетентності та мотивації працівників для досягнення стратегічних цілей банку.

Комунікація в банку відбувається шляхом особистих зустрічей, телефонних розмов, електронної пошти та месенджерів. Крім того, в банку діє система електронної документообігу, яка дозволяє ефективно обмінюватися документами та інформацією між різними структурними підрозділами.

Зважаючи на значення ретельного моніторингу роботи працівників, в АТ КБ «ПриватБанк» діє система оцінки результативності та потенціалу працівників. Ця система дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони працівників та допомагає забезпечити їхній розвиток та підвищення ефективності роботи.

Оцінка результативності працівників проводиться на різних рівнях: індивідуальному, командному та підроздільному. Для цього використовуються

різні методики, зокрема, розмови процедури з працівниками, 360-градусова зворотна зв'язок, тестування, оцінка розвитку тощо [].

Під час оцінки потенціалу працівників, здійснюється оцінка здатності працівника до виконання більш складних завдань, до переходу на нові позиції, до розвитку в компанії. За результатами оцінки, керівники можуть зробити висновки про потенційних лідерів в організації та забезпечити їх підвищення в компанії.

В АТ КБ «ПриватБанк» діє прозора система оцінки результативності та потенціалу працівників, яка допомагає забезпечити ефективне функціонування компанії та розвиток її працівників.

Станом на 01.01.2023р. ПриватБанк мав 1210 відділень. За цим показником він є лідером серед банків. Протягом 2022 року відбулось скорочення кількості відділень на 287 установ, а за 5 років – на 1 033 відділення[28].

Далі наведено таблицю 2.10 з даними оцінки результативності працівників одного зі столичних відділень Приватбанку за три роки.

Таблиця 2.10 – Оцінка результативності працівників відділення Приватбанку за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	зміна	
				абсолютна	У %
Обсяг продажів, млн. грн.	3,60	3,80	4,10	+0,50	+13,89
Чистий прибуток, млн. грн.	0,68	0,72	0,80	+0,12	+17,65
Кількість нових клієнтів, осіб	1 150	1 220	1 350	+200	+17,39
Рівень задоволеності клієнтів, %	90	92	95	+5	+5,56
Відсоток відмов у кредитуванні, %	9,5	8,0	7,2	-2,3	-24,21

*Джерело: складено автором за даними підприємства [40]*

На основі даних, наведених у таблиці 2.10, можна зробити висновки про загальну динаміку результативності працівників відділення ПриватБанку за 2021-2023 роки. Обсяг продажів за три роки зріс на 13,89%, що говорить про

стабільне зростання попиту на продукти банку та ефективну роботу команди відділення.

Чистий прибуток також зріс на 17,65%, що є позитивним показником, адже це свідчить про рентабельність діяльності відділення та про ефективність управління витратами. Збільшення кількості нових клієнтів на 17,39% сприяє розвитку маркетингової стратегії та високого рівня обслуговування, що приваблює нових споживачів. Рівень задоволеності клієнтів підвищився на 5,56% і досягає 95% у 2023 році, що є ознакою покращення якості обслуговування та зростання довіри до банку.

Відсоток відмов у кредитуванні зменшився на 24,21%, що може бути результатом вдосконалення критеріїв кредитного скорингу та роботи з потенційними клієнтами, які більше відповідають вимогам для отримання кредитів. Це також говорить про підвищення якості обслуговування, коли відділення більше сфокусовано на обслуговуванні кредитоспроможних клієнтів.

Загалом, можна стверджувати, що досліджене відділення ПриватБанку демонструє позитивну динаміку за всіма ключовими показниками результативності. Зростання обсягу продажів, чистого доходу, кількість нових клієнтів та рівень задоволеності клієнтів, а також зниження відсотка відмов у кредитуванні свідчать про ефективну роботу персоналу та високий рівень обслуговування, що сприяє загальному успіху банку.

Наведені дані можна використовувати для порівняння рівня результативності працівників банку за останні три роки. Наприклад, можна проаналізувати, які показники підвищилися або знизилися, і діяти відповідно, щоб покращити результати компанії.

Зробимо розрахунки для персоналу відділення банку за методом коефіцієнта Ейлера. Для розрахунку коефіцієнта Ейлера потрібно визначити коефіцієнт ефективності, коефіцієнт якості та коефіцієнт кількості для кожного працівника.

Коефіцієнт ефективності ( $K_{\text{еф}}$ ) відображає рівень досягнення поставлених цілей працівником. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{еф}} = \frac{P_{\text{ф}}}{P_{\text{п}}} \cdot 100\%, \quad (2.1)$$

де,  $P_{\text{ф}}$  – фактичний результат;

$P_{\text{п}}$  – плановий результат.

Коефіцієнт якості ( $K_{\text{я}}$ ) відображає якість виконаної роботи працівником. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{я}} = \frac{KZ_{\text{пр}}}{KZ_{\text{заг}}} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де  $KZ_{\text{пр}}$  – кількість правильно виконаних завдань;

$KZ_{\text{заг}}$  – загальна кількість завдань.

Коефіцієнт кількості ( $K_{\text{к}}$ ) відображає кількість виконаної роботи працівником. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{к}} = \frac{KZ_{\text{вик}}}{Ч_{\text{вик}}} \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де,  $KZ_{\text{вик}}$  – кількість виконаних завдань;

$Ч_{\text{вик}}$  – час, витрачений на виконання завдань.

Після розрахунку кожного з коефіцієнтів, можна визначити коефіцієнт Ейлера ( $K_{\text{Е}}$ ) за формулою:

$$K_{\text{Е}} = K_{\text{еф}} \cdot K_{\text{я}} \cdot K_{\text{к}} \quad (2.4)$$

Отже, для розрахунку показників за методом коефіцієнта Ейлера для кожного працівника необхідно мати дані щодо планового та фактичного результату, кількості завдань, які він виконав, а також часу, який він на це

витратив. Складемо таблицю 2.11 з розрахунком коефіцієнта Ейлера для працівників у відділенні Приватбанку за 2023 рік.

Таблиця 2.11 – Аналіз результативності персоналу відділення банку за методом коефіцієнта Ейлера

№	Посада	Коефіцієнт ефективності ( $K_{\text{эф}}$ )	Коефіцієнт якості ( $K_{\text{я}}$ )	Коефіцієнти кількості ( $K_{\text{к}}$ )	$K_{\text{Е}}$
1	Керівник	0,80	0,90	0,80	0,58
2	Керівник	0,85	0,88	0,82	0,61
3	Відділ продажів	0,78	0,85	0,80	0,53
4	Відділ продажів	0,82	0,87	0,83	0,59
5	Відділ маркетингу	0,76	0,88	0,79	0,53
6	Відділ маркетингу	0,79	0,86	0,81	0,55
7	ІТ спеціаліст	0,88	0,90	0,85	0,68
8	ІТ спеціаліст	0,85	0,89	0,87	0,66
9	Відділ кредитування	0,81	0,83	0,80	0,54
10	Відділ кредитування	0,84	0,85	0,83	0,59
11	Клієнтська підтримка	0,90	0,82	0,88	0,65
12	Клієнтська підтримка	0,90	0,80	0,85	0,61

*Джерело: розраховано автором на основі даних банку [46]*

З таблиці 2.11 видно, що найбільший коефіцієнт Ейлера ( $K_{\text{Е}}$ ) мають працівники ІТ-відділу, що говорить про їхню високу результативність за всіма критеріями, зокрема за ефективністю, якістю та достатністю виконаної роботи. Найвищий показник  $K_{\text{Е}}$  серед ІТ-фахівців (0,68) підтверджує, що в цьому відділі фахівці мають збалансовані показники результативності. У відділі продажів середній  $K_{\text{Е}}$  становить приблизно 0,56, що є дещо нижчим за ІТ-відділ, та говорить про нестабільну продуктивність при досягненні планових результатів, що є ключовим для продажів.

Працівники відділу клієнтської підтримки мають коефіцієнт Ейлера в межах 0,61-0,65, що є гарним показником для підрозділу, орієнтованого на

безпосередню взаємодію з клієнтами та свідчить про високий рівень ефективності та якості обслуговування.

Таким чином, використання методу коефіцієнта Ейлера дозволяє глибоко оцінити результативність працівників за кількома параметрами, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення ефективності та оптимізації роботи в кожному підрозділі банку.

Для того, щоб точно оцінити можливе зростання продуктивності праці у досліджуваному відділенні банку, можна застосувати методи розрахунку, які базуються на оцінці впливу різних факторів на економію робочої сили. Формули для розрахунку рівня зростання детально описано у п.1.3 даної роботи (див. формули 1.1-1.4). Розрахунки для оцінки зростання продуктивності праці у відділенні АТ КБ «ПриватБанк» представимо нижче:

1) Розрахунок загального зростання рівня продуктивності праці ( $\Delta$  п/п).

Припустимо, що:  $E_{\text{впп}}$  (економія чисельності персоналу за рахунок усіх факторів) = 25 осіб;  $Ч_{\text{впп}}$  (чисельність виробничо-промислового персоналу для виконання запланованого обсягу) = 200 осіб;  $E_{\text{ч}}$  (економія чисельності працівників за рахунок організаційних заходів) = 15 осіб.

Підставимо значення:

$$\Delta_{\text{п/п}} = \frac{E_{\text{впп}}}{Ч_{\text{впп}} - E_{\text{ч}}} \times 100\% = \frac{25}{(200-15)} 100\% = 13,6\%$$

Отже, загальне зростання продуктивності праці становить 13,6%.

2) Розрахунок чисельності основних робітників ( $Ч_{\text{ор}}$ ), вивільнених за рахунок зниження трудомісткості. Припустимо, що:  $\Delta T$  (зниження трудомісткості) = 8 000 нормо-год;  $F_{\text{ч}}$  (річний фонд робочого часу одного працівника) = 1 800 год;  $K_{\text{вн}}$  (коефіцієнт виконання норм) = 1,1.

Підставимо значення:

$$Ч_{\text{ор}} = \frac{\Delta T}{F_{\text{ч}} \cdot K_{\text{вн}}} = \frac{8000}{1800 \cdot 1,1} = 4,04$$

Отже, за рахунок зниження трудомісткості можна вивільнити приблизно 4 основних робітників відділення банку.

3) Розрахунок економії чисельності працівників (ЕЧ) за рахунок підвищення організації праці.

Припустимо, що:  $Ч_{ПВП}$  (чисельність промислово-виробничого персоналу в плановому періоді) = 180 осіб;  $\gamma$  (питома вага основних робітників) = 60%;  $T_6$  (втрати робочого часу в базовому періоді) = 10%;  $T_n$  (втрати робочого часу в плановому періоді) = 7%. Підставимо значення:

$$E_{ч} = \frac{Ч_{ПВП} \cdot \gamma}{100} \cdot \frac{T_6 - T_n}{100 - T_n} = \frac{180 \cdot 60}{100} \cdot \frac{10 - 7}{100 - 7} = 3,56$$

Таким чином, економія чисельності працівників за рахунок підвищення організації праці становить приблизно 3-4 особи.

4) Розрахунок зростання рівня продуктивності праці через збільшення обсягів виробництва.

Припустимо, що:  $Ч_{ПВП}$  (чисельність промислово-виробничого персоналу в базовому періоді) = 150 осіб;  $B_n$  (збільшення обсягу виробництва в плановому періоді) = 12%;  $Ч$  (зростання чисельності працюючих у плановому періоді) = 5%. Підставимо значення:

$$E_{ч} = \frac{Ч_{ПВП} \cdot (B_n - Ч)}{100} = \frac{150 \cdot (12 - 5)}{100} = 10,5$$

Отже, зростання продуктивності праці через збільшення обсягів виробництва може забезпечити економію близько 10-11 працівників.

Розрахунки показують, що застосування різних організаційних та технічних заходів, а також збільшення обсягів виробництва здатні забезпечити економію чисельності працівників і підвищити продуктивність праці. Наведені методи оцінки є важливими інструментами для розробки стратегії оптимізації трудових ресурсів та підвищення ефективності роботи АТ КБ «ПриватБанк».

## Висновки за розділом 2

Підсумовуючи проведений аналіз у другому розділі, можна зробити наступні висновки.

Загальна характеристика ПриватБанку показала, що банк є одним із найбільших фінансових установ в Україні з високим рівнем конкуренції на ринку. Банк займає лідерські позиції за розміром активів, що зумовлює його постійний розвиток та впровадження сучасних методів управління.

Встановлено, що система оплати праці у ПриватБанку базується на принципах відрядно-преміальної системи з додатковими винагородами за результативність. Завдяки цьому банк стимулює працівників до досягнення високих показників та перевиконання плану завдань. У банку також діють різноманітні соціальні пільги та бонуси, які забезпечують рівень мотивації та задоволеності працівників, що дозволяє банку залишитися конкурентоспроможним роботодавцем та охороняти кваліфіковані кадри.

Оцінка рівня продуктивності праці показала, що система оцінювання працівників є багаторівневою та враховує кілька ключових критеріїв, зокрема досягнення SMART-цілей, якість роботи, рівень співпраці з клієнтами та колегами. Використання коефіцієнту Ейлера дозволило оцінити результативність працівників з урахуванням індивідуальних показників. Розрахунки за методикою Ейлера показали, що рівень продуктивності в банку є стабільним, з позитивною динамікою за основними показниками.

Оцінка факторів, що впливають на продуктивність праці, дозволила виявити можливості напрямки оптимізації, серед яких є покращення організації праці, технічна модернізація та збільшення обсягів виробництва. Виконані розрахунки показали, що завдяки цим заходам можна досягти значної економії робочої сили та підвищити загальний рівень продуктивності.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ

#### 3.1 Пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк»

Для формування пропозицій щодо вдосконалення системи оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк» доцільно узагальнити та підсумувати проблеми, виявлені у попередньому розділі. Проблеми було виявлено на основі детального аналізу системи оплати праці та оцінки продуктивності праці в установі. Це дозволить надати чітке уявлення щодо причин існуючих недоліків та їхніх наслідків для діяльності банку.

Таблиця 3.1 – Проблеми, причини та наслідки в системі оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк»

Проблема	Причина	Наслідки для банку
Нерівномірна структура преміювання	Відсутність чітких критеріїв розподілу премій	Зниження мотивації працівників, відчуття несправедливості серед персоналу
Обмежені можливості для розвитку	Недостатня кількість навчальних програм	Втрата потенціалу висококваліфікованих кадрів, зниження продуктивності
Відсутність сучасних нематеріальних стимулів	Зосередженість лише на матеріальних формах мотивації	Обмежена лояльність та залученість працівників
Відсутність індивідуалізованого підходу до оплати праці	Стандартизована тарифна система без урахування індивідуальних результатів	Низький рівень персональної мотивації
Недостатня прозорість оплати	Складність оцінки критеріїв нарахування премій	Відсутність довіри до системи управління оплати праці

Проблема	Причина	Наслідки для банку
Відсутність гнучкої системи оплати праці	Неадаптованість до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх вимогах	Зниження мотивації працівників, зменшення ефективності праці, невідповідність зарплатних виплат реальному вкладу працівників
Недостатня прозорість системи преміювання	Неясні критерії преміювання та оцінки ефективності праці	Виникнення конфліктів серед працівників, зниження довіри до системи оплати праці
Недостатній рівень прив'язки оплати до результатів праці	Низька мотивація досягати високих результатів через відсутність адекватного фінансового стимулу	Зниження загальної продуктивності праці, відсутність інтересу до досягнення високих результатів, слабка зацікавленість працівників у розвитку
Нерівномірне навантаження на працівників	Неоптимальне розподілення завдань і робочих процесів серед співробітників	Перевантаження деяких працівників, зниження їх ефективності, негативний вплив на корпоративну атмосферу, виникнення стресу і вигорання
Відсутність ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації	Неувага до розвитку персоналу, обмежене фінансування навчальних програм	Зниження кваліфікації працівників, обмеження їх кар'єрного росту, зменшення продуктивності праці через низький рівень професійної підготовки
Недосконала система управління персоналом через відсутність чіткої оцінки КРІ	Неузгодженість між індивідуальними результатами працівників і їхніми винагородами	Зниження ефективності праці, відсутність стимулів для підвищення особистої продуктивності, негативний вплив на загальний результат роботи банку

*Джерело: узагальнено автором на основі даних підприємства [19]*

Після виявлення цих проблем необхідно більш детально розглянути кожен з них, щоб зрозуміти їхній вплив на загальну ефективність роботи банку та розробити рекомендації щодо покращення ситуації.

Проблеми, пов'язані із нерівномірною структурою преміювання, зумовлені відсутністю чітких та прозорих критеріїв для розподілу премій між працівниками. Це створює враження несправедливості, знижує мотивацію та призводить до внутрішнього незадоволення у колективі. Важливо розробити

систему преміювання, яка базуватиметься на досягненні конкретних результатів і враховуватиме індивідуальні показники ефективності.

Однією з актуальних проблем також є обмежені можливості для професійного розвитку працівників. Нестача навчальних програм та відсутність систематичного підходу до розвитку персоналу призводять до втрати потенціалу висококваліфікованих кадрів і зниження продуктивності. Запровадження системи безперервного навчання, доступ до спеціалізованих курсів та стажувань сприятиме підвищенню кваліфікації співробітників та їх залученості до виконання робочих завдань.

Відсутність сучасних нематеріальних стимулів є ще однією ключовою проблемою. У сучасних умовах, коли матеріальні форми заохочення є стандартом, саме нематеріальні фактори стають визначальними для підвищення мотивації. Створення позитивного клімату в колективі, надання можливостей для кар'єрного зростання, визнання заслуг працівників можуть суттєво покращити ефективність роботи.

Система оплати праці у ПриватБанку характеризується стандартизованим підходом, що не враховує індивідуальні результати праці. Це призводить до втрати персональної мотивації, оскільки працівники не відчують зв'язку між своїм внеском у роботу та винагородою. Запровадження гнучких тарифних ставок, адаптованих до змін ринку та індивідуальних показників, сприятиме підвищенню персональної залученості.

Ще однією важливою проблемою є недостатня прозорість системи оплати праці. Працівники нерідко не розуміють критеріїв, за якими нараховуються премії, що створює недовіру до управління. Необхідно вдосконалити комунікацію та забезпечити прозорість критеріїв оцінювання, що дозволить знизити напругу в колективі та підвищити рівень задоволеності працівників.

Відповідно до виявлених проблем, пропонується розробка комплексу заходів, які дозволять вдосконалити систему оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк» та забезпечити її відповідність сучасним вимогам ринку праці.

На даний момент система оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк» є достатньо статичною та не адаптується до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потребах компанії. Це призводить до того, що працівники не відчують, що їхні досягнення або виконання завдань мають прямий вплив на рівень їхньої зарплати. Внаслідок цього спостерігається зниження мотивації, адже працівники не бачать прямої залежності між рівнем своєї ефективності та винагородою за працю. Дана ситуація може сприяти зниженню рівня продуктивності в цілому, оскільки співробітники не мають достатньо стимулів для досягнення високих результатів.

Відсутність чітких критеріїв для преміювання працівників є ще однією проблемою. Коли система премій не має прозорих і зрозумілих параметрів для оцінки результатів роботи, виникає відчуття несправедливості серед працівників. Нерідко це призводить до конфліктів, зниження довіри до керівництва та загальної демотивації персоналу. Погана комунікація критеріїв преміювання може значно знизити ефективність системи заохочення, що, в свою чергу, впливає на загальну продуктивність праці [16].

Однією з основних проблем є відсутність чіткої прив'язки оплати праці до індивідуальних та колективних результатів. Працівники не завжди відчують, що їхні досягнення та ефективність роботи мають прямий вплив на розмір їхнього доходу. Це знижує зацікавленість у досягненні високих результатів, адже не кожен співробітник бачить матеріальну вигоду від своєї праці. У результаті, загальна продуктивність праці банку може залишатися на середньому рівні, без прагнення до досягнення максимальних результатів.

В умовах наявності різного рівня навантаження серед працівників, деякі з них можуть бути перевантажені, що призводить до зниження їхньої ефективності та виникнення стресу. Недостатнє або нерівномірне розподілення завдань та робочих процесів негативно впливає на робочий клімат і загальний результат. Працівники, які постійно працюють понаднормово, відчують виснаження, що може призвести до вигорання та зниження загальної продуктивності [23].

Для підтримки високого рівня продуктивності важливим фактором є постійне підвищення кваліфікації працівників. Однак в АТ КБ «ПриватБанк» спостерігається відсутність постійних ефективних програм навчання, що знижує рівень професійної підготовки співробітників. Як результат, працівники не мають необхідних знань та навичок для виконання складних завдань, що обмежує можливості для підвищення їхньої продуктивності.

Ключові показники ефективності (KPI) в банку не завжди є достатньо розвиненими та чітко визначеними. Відсутність чітких критеріїв для оцінки працівників призводить до того, що індивідуальні досягнення не корелюються з розміром зарплати чи премій. Це знижує зацікавленість у досягненні високих результатів, що також негативно позначається на загальній продуктивності праці в організації [28].

Таким чином, виявлені проблеми системи оплати праці мають суттєвий вплив на ефективність роботи АТ КБ «ПриватБанк». Для вирішення цих проблем необхідно запропонувати низку заходів, спрямованих на вдосконалення цієї системи, що буде розглянуто в наступних розділах.

### **3.2 Заходи для підвищення продуктивності праці працівників**

У сучасних умовах ефективність діяльності банківських установ значною мірою залежить від продуктивності праці їхніх співробітників. АТ КБ «ПриватБанк», як один із лідерів фінансового сектору України, постійно впроваджує заходи, спрямовані на підвищення продуктивності праці персоналу. Аналіз попереднього досвіду банку та передових практик у галузі дозволяє визначити ключові напрями для подальшого вдосконалення.

АТ КБ «ПриватБанк» вже має певний досвід у впровадженні заходів для підвищення продуктивності праці. Зокрема, банк успішно застосовував систему

мотивації через індивідуальні KPI в деяких відділах, наприклад, у відділах продажу та обслуговування клієнтів. Однак система потребує розширення та адаптації до специфіки інших відділів, таких як IT, бухгалтерія, маркетинг тощо. Крім того, у банку вже проводяться навчальні програми для розвитку soft skills у працівників, але їхнє охоплення обмежене, що знижує загальну ефективність заходу.

Для забезпечення ефективного функціонування та підвищення продуктивності праці в АТ КБ «ПриватБанк» необхідно реалізувати комплекс заходів, які б враховували як потреби працівників, так і стратегічні цілі банку. На основі проведеного аналізу виявлених проблем та оцінки існуючої системи мотивації й оплати праці, доцільно зосередити увагу на конкретних напрямках удосконалення.

У таблиці 3.2 розглянемо основні заходи, які можна застосувати для підвищення продуктивності праці персоналу, їхні строки виконання, відповідальних виконавців і методи реалізації.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані заходи для підвищення продуктивності праці в АТ КБ «ПриватБанк»

Заходи	Строки виконання	Відповідальні виконавці	Методи реалізації	Очікувані результати
Розробка та впровадження KPI для кожного відділу	3 місяці	Відділ HR, керівники відділів	Розробка показників KPI, погодження з керівниками	Підвищення зацікавленості в досягненні цілей, чітка оцінка продуктивності працівників
Впровадження системи бонусів за досягнення цільових показників	Постійно	Відділ HR, фінансовий відділ	Регулярний перегляд результатів, нарахування бонусів	Зростання мотивації, покращення результатів роботи у всіх відділах
Проведення тренінгів і навчальних програм	Протягом року	Відділ навчання персоналу, зовнішні тренери	Тренінги з розвитку soft і hard skills	Підвищення кваліфікації, збільшення ефективності виконання завдань

Заходи	Строки виконання	Відповідальні виконавці	Методи реалізації	Очікувані результати
Впровадження системи гнучкого графіка роботи	6 місяців	Відділ HR, керівники відділів	Впровадження гнучкого графіка, узгодження з керівниками	Зниження рівня стресу, поліпшення балансу між роботою та особистим життям
Підвищення рівня внутрішньої комунікації	Постійно	Відділ HR, PR-відділ	Проведення регулярних зборів, комунікаційні платформи	Покращення обміну інформацією, зміцнення командного духу
Розширення програм наставництва	1 рік	Відділ HR, керівники відділів	Створення системи наставництва для нових працівників	Прискорення адаптації нових працівників, підвищення ефективності нових співробітників

*Джерело: узагальнено автором на основі [30;33]*

Визначення ключових показників ефективності (KPI) дозволить підвищити прозорість оцінки праці та забезпечити чіткий зв'язок між результатами роботи працівників і їх винагородою. Це, в свою чергу, підвищить зацікавленість у досягненні конкретних цілей і стимулюватиме продуктивність.

Система бонусів має бути прозорою і пов'язаною з результатами роботи, що дозволить ефективніше мотивувати працівників. Наприклад, працівники, які перевищують свої KPI, можуть отримувати додаткові премії, що підвищить їхню зацікавленість у досягненні високих результатів [49].

Постійне навчання та розвиток компетенцій персоналу є важливими для підвищення продуктивності. Наприклад, тренінги з комунікаційних навичок, управління часом та новітніх технологій дозволять підвищити рівень професійної підготовки співробітників, що позитивно вплине на ефективність їх роботи. Дослідження показують, що гнучкий графік роботи може підвищити продуктивність, зменшити стрес і покращити баланс між роботою та особистим життям. У «ПриватБанку» доцільно розглянути можливість впровадження гнучкого графіка для працівників, які можуть виконувати частину своїх обов'язків дистанційно.

Ефективна комунікація між співробітниками та відділами сприяє зниженню рівня конфліктів і сприяє створенню сприятливого робочого середовища. Організація регулярних зборів та створення комунікаційних платформ дозволяють покращити обмін інформацією і забезпечать більше можливостей для обговорення ідей та вирішення проблем [53].

Програми наставництва допомагають новим працівникам швидше адаптуватися до корпоративної культури та вимог робочого процесу. Залучення досвідчених працівників до наставництва дозволить зменшити період адаптації новачків та сприятиме більш швидкому досягненню високої продуктивності.

Постійний розвиток фінансових технологій та змінювані вимоги ринку вимагають від працівників банку актуальних знань та навичок. ПриватБанк вже реалізує програми навчання для співробітників, проте розширення їхнього спектру та регулярність проведення сприятимуть підвищенню компетентності персоналу.

Використання сучасних технологій для автоматизації рутинних завдань дозволяє зменшити навантаження на працівників та зосередити їхню увагу на стратегічно важливих завданнях. ПриватБанк активно впроваджує цифрові рішення, такі як система «Приват24», що спрощує обслуговування клієнтів та підвищує ефективність роботи співробітників.

Розробка ефективної системи матеріального та нематеріального стимулювання сприяє підвищенню мотивації працівників. ПриватБанк застосовує відрядно-преміальну систему оплати праці, що враховує результати роботи співробітників та стимулює їх до досягнення високих показників.

Регулярна оцінка результативності працівників, встановлення чітких цілей та зворотний зв'язок сприяють підвищенню продуктивності. ПриватБанк використовує систему SMART-цілей, яка дозволяє встановлювати конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та часово-обмежені цілі для співробітників.

Формування позитивної корпоративної культури, що сприяє співпраці та взаємодії між працівниками, підвищує ефективність роботи команди.

ПриватБанк проводить корпоративні заходи та тренінги, спрямовані на зміцнення командного духу та покращення комунікації між співробітниками.

На основі розглянутих заходів з підвищення продуктивності праці у таблиці 3.3 наведено план основних заходів, рекомендованих для впровадження в АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.3 – План заходів для підвищення продуктивності праці в АТ КБ «ПриватБанк»

№	Захід	Строки виконання	Відповідальні підрозділи	Методики та інструменти
1	Впровадження системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації	Постійно	Відділ навчання та розвитку персоналу	Онлайн-курси, тренінги, семінари
2	Оптимізація робочих процесів та впровадження автоматизації	2024-2025 роки	ІТ-відділ, операційний департамент	Впровадження нових програмних рішень, автоматизація рутинних завдань
3	Розробка та впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання	2024 рік	Відділ управління персоналом	Аналіз ринку праці, розробка системи бонусів та премій
4	Покращення умов праці та забезпечення балансу між роботою та життям	2024-2025 роки	Адміністративний відділ	Ремонт офісів, впровадження гнучкого графіку роботи, організація корпоративних заходів
5	Впровадження системи управління ефективністю	2024 рік	Відділ управління персоналом	Розробка КРІ, регулярні оцінки результативності, зворотний зв'язок
6	Розвиток корпоративної культури та командної роботи	Постійно	Відділ управління персоналом	Корпоративні тренінги, тимбілдінги, внутрішні комунікаційні платформи

*Джерело: узагальнено автором на основі [16]*

Створення комфортних умов праці, гнучкий графік роботи та підтримка здорового способу життя сприяють підвищенню задоволеності працівників та їхньої продуктивності. ПриватБанк надає широкий спектр соціальних та корпоративних пільг, що дозволяють співробітникам підтримувати баланс між роботою та особистим життям.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці в АТ КБ «ПриватБанку», створенню більш прозорої та мотивуючої системи оплати праці та покращенню загального рівня задоволеності працівників, що, у свою чергу, позитивно вплине на ефективність діяльності банку та його конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг.

### **3.3 Впровадження нових технологій та практик у систему оплати праці**

У сучасному світі інноваційні технології значно впливають на всі аспекти діяльності компаній, включаючи систему оплати праці. Для фінансових установ, таких як АТ КБ «ПриватБанк», впровадження сучасних підходів до організації оплати праці дозволяє не лише підвищити мотивацію та ефективність працівників, а й сприяти розвитку всієї компанії. Досвід банку свідчить, що використання технологічних рішень у системі управління персоналом стає основою для забезпечення конкурентних переваг.

Однією з ключових технологічних інновацій є використання автоматизованих систем обліку праці та нарахування заробітної плати. Сучасні програмні рішення дозволяють здійснювати нарахування заробітної плати в реальному часі, враховувати змінні фактори, такі як понаднормова робота, досягнення ключових показників ефективності (KPI), а також забезпечують точність розрахунків. Впровадження таких систем у ПриватБанку зменшить ймовірність людських помилок та підвищить прозорість процесу оплати праці.

Наступним важливим кроком є створення електронних платформ для моніторингу та управління продуктивністю праці. Завдяки цим платформам співробітники мають можливість отримувати актуальну інформацію про свій особистий вклад у досягнення загальних цілей компанії, а також бачити свою заробітну плату та її складові у реальному часі. Це сприяє підвищенню їхньої

залученості та розумінню того, як їхні досягнення впливають на кінцевий результат.

Крім того, використання цифрових платформ для навчання та професійного розвитку персоналу є важливим елементом сучасної системи мотивації. ПриватБанк активно впроваджує онлайн-курси, тренінги та освітні програми, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників. Таким чином, працівники отримують можливість професійного розвитку, що позитивно впливає на їхню мотивацію та ефективність.

Однією з новітніх практик є гейміфікація процесів оплати праці. Впровадження елементів гри, таких як досягнення, бонуси за виконання складних завдань, рейтинги та конкурси, стимулює працівників до досягнення кращих результатів. Це дозволяє створити змагальний дух у колективі, що підвищує загальну продуктивність та задоволеність роботою [41].

Також важливим елементом удосконалення системи оплати є застосування індивідуальних бонусних програм. Вони враховують особливості роботи кожного працівника та дозволяють нараховувати додаткові премії за досягнення особистих цілей або виконання особливо складних завдань. Такий підхід дозволяє стимулювати високопродуктивних працівників, підтримуючи їхнє бажання досягати нових вершин.

Застосування сучасних технологій та новітніх практик дозволяє зробити систему оплати праці більш ефективною, прозорою та стимулюючою. Це сприяє покращенню роботи персоналу, підвищенню їхньої лояльності до компанії та зростанню загальної конкурентоспроможності банку на ринку.

У таблиці 3.4 наведено основні технологічні рішення та практики, що можуть бути впроваджені у систему оплати праці в ПриватБанку.

Для підвищення ефективності системи оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк» важливим є використання сучасних технологій та інноваційних практик, що дозволить забезпечити гнучкість, прозорість та справедливість у розподілі винагород.

Таблиця 3.4 – Технології та практики для вдосконалення системи оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк»

№	Технологія або практика	Опис	Очікуваний результат
1	Автоматизовані системи обліку заробітної плати	Використання програмного забезпечення для автоматизації процесів нарахування заробітної плати	Підвищення точності, прозорості та оперативності обліку
2	Електронні платформи для моніторингу продуктивності	Платформи для відстеження результатів роботи та досягнення КРІ	Збільшення залученості та прозорості системи мотивації
3	Цифрові освітні платформи	Онлайн-курси, тренінги та професійний розвиток через інтернет	Підвищення кваліфікації працівників та їхньої ефективності
4	Гейміфікація процесів оплати праці	Застосування ігрових елементів для стимулювання працівників	Підвищення мотивації, залученості та змагального духу
5	Індивідуальні бонусні програми	Додаткові премії за досягнення особистих та командних цілей	Підвищення зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності

*Джерело: узагальнено автором на основі [41;49]*

Використання новітніх технологій також сприятиме автоматизації процесів, що полегшить управління оплатою праці та створить умови для адаптації системи до змін у стратегії та пріоритетах банку.

Використання програмного забезпечення для автоматизації розрахунку заробітної плати дозволяє зменшити кількість помилок, спрощує процес обробки даних і робить виплати більш прозорими та точними. Така система може враховувати показники ефективності кожного співробітника, наприклад, досягнення КРІ, відпрацьований час, виконання проєктів, тощо, що забезпечує справедливий розподіл винагород. Крім того, автоматизація дозволяє банку відслідковувати витрати на оплату праці в режимі реального часу, що важливо для бюджетного контролю.

Впровадження мобільних додатків, за допомогою яких працівники можуть перевіряти свої заробітні записи, переглядати бонуси та винагороди, подавати

заявки на відпустку, отримувати інформацію про свої KPI, дозволить покращити взаємодію між працівниками та відділом HR. Це підвищує прозорість системи оплати праці та сприяє зниженню адміністративного навантаження, оскільки багато запитів працівників можуть бути вирішені через додаток без необхідності особистих консультацій[49].

Система аналітики може допомогти керівництву банку прогнозувати витрати на оплату праці з урахуванням змін у чисельності персоналу, рівня продуктивності та змін у ринкових умовах. Аналітичні дані також можуть використовуватися для оцінки ефективності бонусних програм, що дозволить керівництву швидко адаптувати програми мотивації залежно від результатів діяльності банку. Зокрема, банк зможе оперативно змінювати розмір та форму бонусів, якщо економічна ситуація потребує швидкої реакції.

Запровадження електронної системи, що автоматично відстежує виконання завдань та досягнення цільових показників (KPI), дозволить об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника в результати роботи банку. Така система може мати модулі для збирання зворотного зв'язку від колег і керівників, а також інструменти для оцінки компетенцій, що сприятиме об'єктивній та прозорій системі оцінки. Впровадження електронної оцінки результатів роботи також дозволить більш гнучко підходити до визначення заробітної плати і винагороди [5].

Гейміфікація, тобто впровадження ігрових елементів у систему оплати та мотивації праці, дозволяє підвищити залученість працівників і створити позитивну робочу атмосферу. Наприклад, досягнення певних цілей або показників може супроводжуватися отриманням «балів» чи «рівнів», які можна обміняти на додаткові винагороди. Це сприяє зростанню мотивації та конкурентоспроможності, особливо в молодих співробітників, і може стати ефективним інструментом для досягнення цілей банку[12].

Використання адаптивної системи оплати праці, яка враховує ринкову кон'юнктуру та результати роботи банку, дозволяє оперативно коригувати

рівень винагороди залежно від економічної ситуації. Це може бути особливо корисним у періоди економічної нестабільності, коли необхідно утримувати цінні кадри, але водночас оптимізувати витрати на оплату праці. У такій системі частина заробітної плати може бути фіксованою, а частина залежати від прибутковості банку або відділу.

Отже впровадження нових технологій та практик у систему оплати праці в «ПриватБанку» дозволить підвищити ефективність управління персоналом, збільшити прозорість та об'єктивність системи винагород, а також забезпечити гнучкість і адаптивність до змінних умов. Використання сучасних технологій та інноваційних практик стане важливим кроком у напрямку підвищення продуктивності та мотивації працівників, що позитивно вплине на загальну ефективність діяльності банку.

Впровадження нових технологій та практик у систему оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк» сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та загальної продуктивності банку. Зокрема, використання сучасних інформаційних систем дозволяє автоматизувати процеси нарахування заробітної плати, забезпечуючи точність та своєчасність виплат.

Одним із ключових напрямів є впровадження електронних систем управління персоналом (HRM-систем), які інтегрують функції обліку робочого часу, оцінки результативності та управління компенсаціями. Це дозволяє керівництву оперативно отримувати аналітичні дані для прийняття обґрунтованих рішень щодо оплати праці та мотивації співробітників.

Крім того, застосування гнучких моделей оплати праці, таких як система бонусів за досягнення конкретних показників, стимулює працівників до підвищення власної продуктивності. Використання цифрових платформ для навчання та розвитку персоналу сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, що позитивно впливає на їхню ефективність та, відповідно, на результати діяльності банку.

Далі потрібно провести аналіз ефективності впровадження заходів з підвищення продуктивності праці та покращення системи оплати праці у банку, порівнявши показники продуктивності та задоволеності працівників до та після впровадження запропонованих нововведень.

За результатами попередніх результатів аналізу системи оплати праці та продуктивності в АТ КБ «ПриватБанк» (2021-2023 роки) можна зробити такі висновки. Загальна кількість працівників зменшилася з 22 734 у 2021 році до 18 672 у 2023 році, що свідчить про оптимізацію кадрів. Утримання певного рівня продуктивності та обсягів продажів при зменшенні чисельності персоналу може вказувати на ефективність роботи банку або на зростання навантаження на окремих працівників.

Плинність персоналу у різних відділах залишається високою, особливо у відділі продажів та клієнтської підтримки, що може свідчити про низький рівень задоволеності умовами праці. Це вказує на необхідність підвищення мотивації працівників, а також наявність проблем з утриманням персоналу.

Середня заробітна плата за посадами демонструє значну варіативність. Наприклад, найвищу заробітну плату отримують водії-охоронці (17 300 грн/міс), тоді як працівники Call-центру отримують лише 8 538 грн/міс. Ця різниця може бути однією з причин плинності персоналу на менш оплачуваних посадах.

Оцінка результативності показує стабільне зростання обсягів продажів та чистого прибутку, а також покращення показників рівня задоволеності клієнтів (до 95% у 2023 році) і зменшення відсотка відмов у кредитуванні. На основі цих даних можна оцінити потенційний вплив впровадження нових технологій та практик у систему оплати праці.

Для 2024 року очікується зменшення плинності працівників у ключових відділах (продаж, маркетинг, підтримка клієнтів) на 10%, що дозволить скоротити витрати на найм нових співробітників і навчання. Крім того, прогнозується зростання обсягів продажів та чистого прибутку на 10-15% за

рахунок покращення мотивації та якості обслуговування клієнтів. Розрахунки за очікуваною ефективністю наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5– Очікувана ефективність заходів у 2024 році

Показник	2023 рік	Прогноз на 2024 рік	Абсолютна зміна	Відсоткова зміна (%)
Кількість працівників, осіб	18 672	18 000	-672	-3,6
Плинність персоналу, %	19,81	17,83	-2	-10
Обсяг продажів, млн. грн.	4,10	4,60	+0,50	+12,20
Чистий прибуток, млн. грн.	0,80	0,90	+0,10	+12,50
Рівень задоволеності клієнтів, %	95	97	+2	+2,1

*Джерело: розраховано автором на основі [19]*

Отже, не зважаючи на можливе зниження загальної кількості працівників у 2024 році, що може бути пов'язано зі складною ситуацією зокрема як у банківському секторі, так і в країні в цілому, решта показників мають позитивну динаміку. А отже загалом впровадження нових технологій та вдосконалення системи оплати праці дозволять підвищити продуктивність та знизити витрати, пов'язані з плинністю, що сприятиме подальшому фінансовому зростанню та покращенню якості обслуговування клієнтів у банку. Впровадження таких технологій та практик не лише оптимізує процеси управління персоналом, але й підвищує рівень задоволеності працівників, що є важливим фактором у досягненні стратегічних цілей АТ КБ «ПриватБанк».

### Висновки за розділом 3

У третьому розділі було розглянуто шляхи вдосконалення системи оплати праці та підвищення продуктивності праці в АТ КБ «ПриватБанк». Пропозиції стосувалися запровадження новітніх технологій та сучасних практик у систему оплати праці, що сприятиме зростанню мотивації персоналу, зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності роботи.

Зокрема, аналіз було зосереджено на розробці заходів, спрямованих на вдосконалення відрядно-преміальної системи оплати праці, підвищення прозорості винагород, використання SMART-цілей та інтеграцію нових систем оцінки результативності. Заходи включали вдосконалення нематеріальної мотивації, розвиток системи професійного навчання та кар'єрного зростання, що дозволяє формувати більш професійно спроможну та мотивовану робочу силу.

Ефективність запропонованих заходів підтверджується прогнозними розрахунками на 2024 рік, що демонструють зниження плинності кадрів, зростання обсягів продажів та чистого прибутку, а також підвищення рівня задоволеності клієнтів. Усі описані зміни сприяють підвищенню конкурентоспроможності банку на ринку, забезпеченню стійкого розвитку та покращенню якості обслуговування.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити продуктивність праці та ефективність роботи працівників, але й забезпечити довгостроковий розвиток банківської установи, орієнтуючись на інновації, професійний ріст персоналу та гнучкість системи винагород.

## ВИСНОВКИ

Визначено сутність та значення продуктивності праці в сучасних умовах, що підкреслює важливість продуктивності як ключового показника ефективності діяльності підприємства та її ролі у підвищенні конкурентоспроможності організації на ринку. Встановлено, що продуктивність праці виступає не лише як внутрішній показник ефективності, але й як стратегічний інструмент, що сприяє досягненню довгострокового успіху компанії.

Систематизовано види та моделі систем оплати праці, що дозволило виділити їх основні переваги та недоліки, а також умови, за яких кожна з моделей є ефективною. Такий підхід сприяє оптимізації вибору системи оплати праці залежно від потреб і специфіки діяльності підприємства.

Виявлено чинники, що впливають на продуктивність праці та ефективність систем оплати, включаючи внутрішні фактори, такі як мотивація працівників та організаційні умови, та зовнішні – ринкові умови й економічну ситуацію в країні. Це створює підґрунтя для розробки цільових заходів, що підвищують продуктивність.

Досліджено міжнародний досвід підвищення продуктивності праці, що надав можливість оцінити найкращі практики в управлінні продуктивністю та системах оплати праці, які можуть бути адаптовані до українського ринку та умов діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Надано загальну характеристику АТ КБ «ПриватБанк», включаючи аналіз його основних напрямів діяльності, структури управління та специфіки операцій, що дозволяє глибше зрозуміти контекст функціонування системи оплати та її вплив на продуктивність праці.

Виконано аналіз системи оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк», що виявив як позитивні, так і проблемні аспекти існуючої моделі винагородження

персоналу, а також визначив потенціал для її оптимізації. Аналіз системи оплати праці дозволив виявити сильні сторони системи стимулювання персоналу, а також певні проблеми, що потребують вдосконалення. Розглянуто питання ефективності відрядно-преміальної системи оплати праці та факторів, що впливають на рівень продуктивності.

Оцінено рівень продуктивності праці в АТ КБ «ПриватБанк», що дозволило виявити основні проблеми та можливості щодо підвищення продуктивності, а також сформулювати рекомендації для вдосконалення управління цим показником. Оцінку результативності працівників було проведено із використанням сучасних методик аналізу, що дало змогу зробити обґрунтовані висновки щодо ефективності функціонування банку.

Розроблено пропозиції щодо вдосконалення системи оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк», що включають впровадження гнучких моделей оплати та системи преміювання, спрямованої на стимулювання працівників до підвищення продуктивності. Було виявлено, що система оплати потребує вдосконалення для кращого врахування індивідуальних і групових результатів працівників, що стимулюватиме підвищення продуктивності.

Обґрунтовано заходи для підвищення продуктивності праці працівників, зокрема через розвиток корпоративної культури, інвестування у навчання та розвиток персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності робочих процесів. Запропоновані заходи спрямовані на модернізацію підходів до стимулювання працівників, удосконалення системи оцінки результатів їхньої діяльності, впровадження новітніх технологій та інноваційних практик.

Запропоновано нові технології і практики у системі оплати праці, які включають автоматизацію процесів розрахунку та управління винагородами, що дозволить підвищити прозорість і ефективність роботи системи оплати праці. Використання запропонованих рекомендацій може сприяти подальшому вдосконаленню управління персоналом та зростанню ефективності діяльності підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Алькема В.Г., Денис В.А. Управлінський аналіз кадрових ризиків системи управління персоналом в банківських установах // Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2021. Вип. 4. С. 85-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2021\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_4_11).
2. Бербенець О.В., Сичова М.О., Таран О.О. Управління персоналом банківської установи // Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 18. С. 62-67.
3. Бохонкова Ю.О., Савельєва Є.О. Особливості психологічної готовності керівників банківських установ до управління персоналом // Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2021. № 1. С. 26-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp\\_2021\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp_2021_1_5).
4. Вітвіцький В.В., Беженар І.М., Демченко О.В. Інституційні фактори розвитку продуктивності праці в аграрному підприємстві // Економіка АПК. 2021. № 11. С. 83-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2021\\_11\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_11_11)
5. Герасименко О.О., Бровченко В.Є. Інноваційні підходи в оцінюванні персоналу банківських установ // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 180-187.
6. Грєян А.А. Управління продуктивністю праці на підприємстві в сучасних умовах // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. № 11. С. 8-11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj\\_2022\\_11\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_3)
7. Гриджук Д.М. Кваліфікація персоналу важливий фактор впливу на ефективність діяльності банку // Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_9\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_9_31).
8. Гринько Т.В., Настиченко Ю.В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства // Економічний простір. 2021. № 176. С. 53-58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8>

9. Д'яконова І.І., Щербина Т.В., Юрченко А.А., Сіняговський Ю.В. Аналіз сучасних моделей управління мотивацією персоналу у міжнародних компаніях у контексті ціннісних орієнтацій працівників // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 241-247. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU\\_ekon\\_2021\\_3\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_3_29)

10. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації працівників банку // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 80-85.

11. Добровольська О.В., Качула С.В., Льовкіна А.С. Фінансовий менеджмент кредитного ризику як запорука безпеки кредитної діяльності банку // Ефективна економіка. 2022. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.6>. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10005>

12. Єгорова А.С. Застосування інноваційних чинників підвищення продуктивності праці в Україні // Соціально-гуманітарний вісник. 2019. Вип. 26-27. С. 130-132. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj\\_2019\\_26-27\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2019_26-27_53)

13. Зубарев Є. А. Методи діагностики в підвищення продуктивності праці персоналу підприємств. URL: [https://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/6\\_Zubarev.pdf](https://www.confcontact.com/2023-ekonomika-i-menedzhment/6_Zubarev.pdf).

14. II Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління персоналом у системі менеджменту організацій: тенденції та перспективи розвитку»: збірник тез доповідей (31 травня 2023 р., м. Львів). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/23984/maket230647.pdf>

15. Качула С.В., Жучик М.А. Теоретико-практичний аспект дослідження прибутковості комерційного банку // Ефективна економіка. 2022. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.13>

16. Качула С.В., Коткова А.В. Підвищення ефективності функціонування комерційного банку на фінансовому ринку шляхом мінімізації банківських

ризиків // Економіка та суспільство. Випуск №55. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-82>

17. Ковальчук В.Г., Дейно Є.В. Управління персоналом банку як засіб попередження внутрішніх загроз // Вісник Університету банківської справи. 2020. № 1. С. 158-163.

18. Козирєва О.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Х.: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.

19. Корпоративне управління АТ КБ «Приватбанк». URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>

20. Кочума І.Ю. Продуктивність праці в Україні: мотиваційний аспект // Вісник Університету банківської справи. 2018. № 1. С. 122-133. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU\\_2018\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2018_1_20)

21. Кубіній Н., Маргітич В., Кубіній В. Продуктивність праці в інтенціональній економіці // Економіка та суспільство. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-81>

22. Кучіна С.Е., Майстро Р.Г. Продуктивність праці та ефективність виробництва // Вісник НТУ «ХП» (економічні науки). №1. 2022. С. 37-40. doi: 10.20998/2519-4461.2022.1.37

23. Кучіна С.Е., Айвазян В.Г. Фактори підвищення продуктивності праці на підприємстві Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей ХХІХ міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2021, 18-20 травня 2021 р.: у 5 ч. Ч. ІІІ. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХП». С.120.

24. Менеджмент. Навчальний посібник для здобувачів вищої освіти / Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Львів, Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

25. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm>

26. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

27. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.

28. Новіченко Л.С. Продуктивність праці: аналіз показників та резерви підвищення. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2022. № 3. С. 21-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2022\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_3_5)

29. Огляд банківського сектору. Лютий 2024 року. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/02/Ohliad-bankivskoho-sektoru-liutyu-2024-r.pdf>

30. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності // Регіональна бізнес-економіка та управління. 2019. № 4. С. 24-31.

31. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>

32. Паладій М.І. Сучасні підходи до мотивації праці банківського персоналу // Банківська справа. 2019. № 5. С. 29-31.

33. Пасінович І.І., Кіндзюр О.С. Оцінка продуктивності праці в Україні та фактори її підвищення в контексті забезпечення стійкого інклюзивного зростання // Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 260-268. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_5\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_36)

34. Пасінович І.І., Старко І.Є. Продуктивність праці: підходи до оцінювання в світлі сучасних глобальних викликів // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна. 2020. Вип. 98. С. 6-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE\\_2020\\_98\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2020_98_3)

35. Петюх В.М., Волобоєва І.О. Методичні засади оцінювання компетентностей функціонального персоналу банку // Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_2\\_55](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_2_55).

36. Плахотнік О.О., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. Економіка та управління підприємствами. Вип. 5 (79), 2020. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_79\\_2020\\_ukr/13.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_79_2020_ukr/13.pdf)

37. Потоцька О.А., Побережна Н.М. Продуктивність праці: сутність та функції // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. 2019. Ч. III. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/210556958.pdf>

38. Працівник банку: середня зарплата в Україні. URL: <https://ua.jobble.org/salary/%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%83>

39. Принципи наукового менеджменту. Фредерік Вінслоу Тейлор. URL: <https://www.maxzosim.com/the-principles-of-scientific-management/>

40. Публічні фінанси АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://clarity-project.info/edr/14360570/treasury>

41. Пуртов В.Ф. Таран Д.О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 131-138. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRNscxeebu\\_2020\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRNscxeebu_2020_2_21).

42. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. URL: [https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd\\_ukraine-lm-1.pdf](https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf)

43. Різник Н.М., Малецький Д., Беркита Х. Моделювання задачі оперативного управління ліквідністю багато-філіального банку на основі методу заміщень // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова економіка як фактор інноваційного розвитку суспільства». 2020. С. 63-65.

44. Річний звіт за 2021-2023 рр. Фінансова звітність. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: [https://static.privatbank.ua/files/doc2\\_09092022.pdf](https://static.privatbank.ua/files/doc2_09092022.pdf)

45. Самокиш О.В. Креативний менеджмент: навч. посіб. / О.В. Самокиш. Київ: Кондор, 2018. 202 с.

46. Статистична звітність АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/statystychna-zvitnist>

47. Теорія і концепції менеджменту: конспект лекцій з дисципліни: навчальний посібник для здобувачів третього (наукового) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: В.В. Дергчова, К.О. Кузнєцова, З.В. Григорова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.

48. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямулич, О.В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

49. Чабан Г.В., Чабан В.Г. Застосування інноваційних факторів підвищення продуктивності праці // Економічний вісник університету. 2022. Вип. 54. С. 23-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu\\_2022\\_54\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2022_54_5)

50. Череп О.Г., Петрова А.В. Мотивація як інструмент підвищення продуктивності праці в агропромисловому комплексі // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 3(2). С. 69-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_3\(2\)\\_\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_3(2)__16)

51. Чернушкіна О.О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці // Економіка і організація управління. 2018. Вип. 4. С. 163-172. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2018\\_4\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_4_19)

52. Шандова Н.В. Джерела підвищення продуктивності праці // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 2(2). С. 32-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_2\(2\)\\_\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2(2)__7)

53. Шляхи підвищення продуктивності праці на підприємстві. URL: <https://magazine.com.ua/aktualne/shlyakhi-pidvishchennya-produktivnosti-pratsi-na-pidpriemstvi.html>

54. 10 ефективних стратегій для підвищення продуктивності працівників. URL: <https://alterego.digital/ua/blog/how-to-increase-employee-productivity>

55. Bertilorenzi, M., & Segrestin, B. (2022). A century old and still visionary: Fayol's innovative theory of management. HAL Open Science, 4, 1-15. URL:

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-02441273/file/Hatchuel%20Segrestin%20EMR%202018.pdf>

56. Fayol, H. (2021). *Administrative Management: Bridging Historical Contexts and Modern Applications*. In *Classics of Management Thought*. Oxford University Press. URL: <https://academic.oup.com/edited-volume/37216/chapter-abstract/327587639?redirectedFrom=fulltext>

57. Khalatur S., Velychko L., Pavlenko O., Karamushka O. and Huba M. (2021). A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions. *Banks and Bank Systems*, 16(1), 182-194. doi:10.21511/bbs.16(1).2021.16

58. Khalatur S., Zhylenko K., Masiuk Y., Velychko L. and Kravchenko M. (2018). Assessment of bank lending diversification in Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 13(3), 141-150. doi:10.21511/bbs.13(3).2018.14

59. Peaucelle, Jean-Louis, and Cameron Guthrie, 'Henri Fayol' , in Morgen Witzel, and Malcolm Warner (eds) , *The Oxford Handbook of Management Theorists* (2013; online edn, Oxford Academic, 2 Apr. 2013), URL: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199585762.013.0004>

60. Zarutska, E., Pavlova, T., & Sinyuk, A. (2018). Structural-functional analysis as innovation in public governance (case of banking supervision). *Marketing and Management of Innovations*, 4, 349-360. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.4-30>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

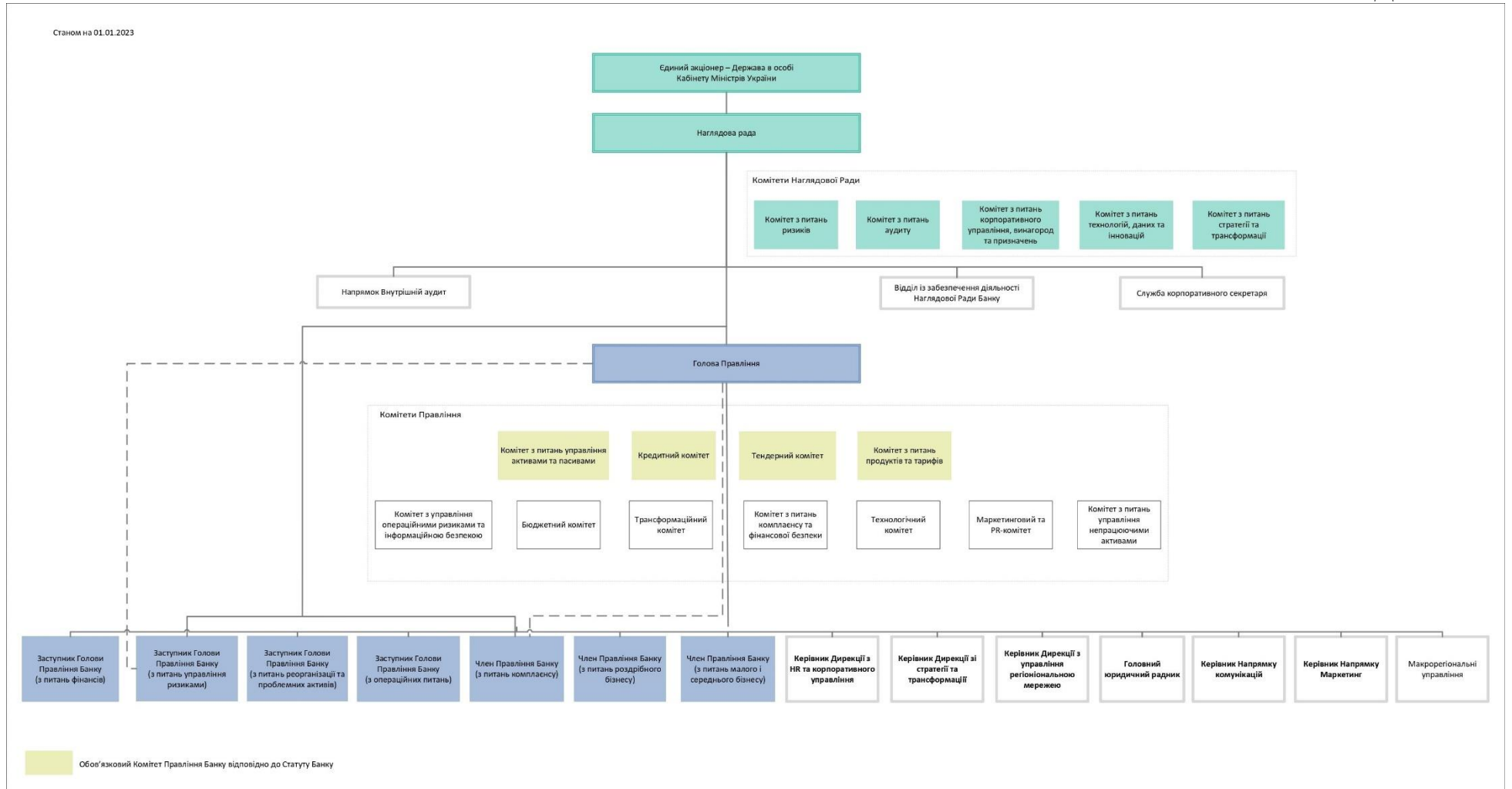


Рисунок А.1. – Структура корпоративного управління АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: <https://privatbank.ua/about/management/corp>