

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут заочно-дистанційного навчання
Форма навчання заочна
Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____
Л. С. Франко

«_____» _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**«Мотивація та особливості управління персоналом у ТНК
(на матеріалах компанії «BNP Paribas Group»)»**

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

Виконавець роботи: Корнійчук Євгенія Юріївна

Підпис _____

Дата «__» _____ 2021 р.

Науковий керівник: Стрілець Вікторія Юріївна, д. е. н.

Підпис _____

Дата «__» _____ 2021 р.

Рецензент: Клименко Віта Іванівна

Полтава 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТНК.....	7
1.1. Сутність та особливості управління персоналом у транснаціональних корпораціях.....	7
1.2. Роль мотивації та стимулювання в управлінні персоналом транснаціональних корпорацій.....	15
1.3. Світові тренди використання інструментів мотивації праці в управлінні персоналом	29
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. МОТИВАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ «BNP PARIBAS GROUP».....	38
2.1. Основи ринкової поведінки компанії «BNP Paribas Group».....	38
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності компанії «BNP Paribas Group».....	47
2.3. Оцінка мотиваційної системи та особливостей управління персоналом компанії «BNP Paribas Group».....	53
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ «BNP PARIBAS GROUP».....	68
3.1. Застосування інноваційних методів мотивації персоналу компанії «BNP Paribas Group».....	68
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення стратегії управління персоналом компанії «BNP Paribas Group».....	76

3.3. Можливості адаптації українським бізнесом досвіду мотивації та управління персоналом компанії «BNP Paribas Group».....	83
Висновки до розділу 3.....	91
Висновки та пропозиції.....	94
Список використаних джерел.....	98
Додатки.....	112

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної ринкової економіки істотно змінюється роль працівника. Створення підприємств різної форми власності, швидкість змін, зростання інтенсивності конкуренції, використання міжнародного поділу праці, технологічні трансформації виробництва, інтелектуалізація та інформатизація призвели до зростання значення ролі робочої сили в системі управління. Творчий та інтелектуальний потенціал персоналу, рівень його кваліфікації, моральні якості та психофізіологічні властивості, його рішення і застосування вмінь стають вирішальними факторами успіху, а ефективність управління персоналом стає головним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Вагомий вклад до наукових досліджень у сфері менеджменту персоналу внесли такі вчені як: Войтко С. В., Гавриш О. А., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є. [17], Кібанов А. Я. [44], Пошелюжна Л. Б. 90, Пономаренко А. П. [86], Розметова О. Г., Романюк Л. М. [96], Сергієнко Т. І. [100], Шмиголь Н. М. [116] та інші. та ін. Попри ґрунтовні результати попередніх досліджень, сучасні світові тенденції дистанційної роботи зумовлюють необхідність використання нових інноваційних підходів до управління персоналом та мотивації праці у відповідь на зміни, що відбулися під впливом карантинних обмежень. Це обумовило вибір теми, постановку мети, завдань дослідження та логіку викладення.

Метою є дослідження особливостей мотивації та управління персоналом у транснаціональній компанії та розроблення пропозицій щодо їх удосконалення (на матеріалах компанії «BNP Paribas Group»). Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- розглянути сутність та особливості управління персоналом у транснаціональних корпораціях;

- визначити роль мотивації та стимулювання в управлінні персоналом транснаціональних корпорацій;
- дослідити світові тренди використання інструментів мотивації праці в управлінні персоналом;
- надати загальну характеристику ринкової поведінки компанії «BNP Paribas Group»;
- провести дослідження фінансово-економічної діяльності компанії «BNP Paribas Group»;
- оцінити мотиваційну систему та особливості управління персоналом компанії «BNP Paribas Group»;
- дослідити застосування інноваційних методів мотивації персоналу компанії «BNP Paribas Group»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегії управління персоналом компанії «BNP Paribas Group»;
- обґрунтувати можливості адаптації українським бізнесом досвіду мотивації та управління персоналом компанії «BNP Paribas Group».

Об’єктом дослідження є система мотивації та управління персоналом транснаціональних корпорацій.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти мотивації та управління персоналом компанії «BNP Paribas Group».

Методи дослідження. У роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання: метод теоретичного узагальнення (для вивчення сутності та особливостей управління персоналом та мотивації); аналізу й синтезу (для виявлення основних умов реалізації сприятливої схеми мотивації персоналу); методи статистичного, економічного, ретроспективного та порівняльного аналізу (для оцінювання світових трендів використання інструментів мотивації праці в управлінні персоналом); компаративний аналіз (для визначення місця компанії «BNP Paribas Group» серед інших транснаціональних компаній світу у банківському секторі; коефіцієнтний аналіз (при дослідженні показників продуктивності праці персоналу компанії

«BNP Paribas Group»); трендовий аналіз (для прогнозування впливу якості управління персоналом на кінцеві результати діяльності компанії «BNP Paribas Group») тощо.

Інформаційну базу досліджень становлять офіційні аналітичні та статистичні матеріали та публікації Світової організації торгівлі, комісій ООН, Організації економічного співробітництва та розвитку, Світового банку, Всесвітнього економічного форуму, ділових журналів Fortune, Forbes, а також дані Державної служби статистики України, монографії та періодична література, аналітичні матеріали національних та зарубіжних науково-дослідних інститутів та центрів; річні звіти та інші інтернет-джерела з офіційного сайту компанії «BNP Paribas Group».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання кваліфікаційної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220).

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на III науковій конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 2 грудня 2020 року).

Публікації: Корнійчук Є. Ю. Мотивація як інструмент управління трудовими ресурсами. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 2 грудня 2020 року) / за заг. ред. Стрілець В. Ю. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 19 – 22 [55]

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Сутність та особливості управління персоналом у транснаціональних корпораціях

У зв'язку з переходом української економіки до інноваційного типу розвитку, проблема ефективного кадрового менеджменту спрямованого на підвищення результативності та продуктивності праці співробітників, є досить актуальною. Пов'язано це з тим, що людський капітал стає одним з вирішальних нематеріальних чинників конкурентоспроможності як країни в цілому, так і окремо взятого підприємства. З цієї причини нагальним є завдання підвищення ефективності системи управління персоналом в умовах нової економіки. В системі управління персоналом змінився об'єкт управління, що призводить до необхідності перегляду методів та змісту функцій управління. Змінюється парадигма управління персоналом, яка обумовлює необхідність управління людиною як носієм інтелектуального капіталу, який формується в результаті взаємодії з іншими елементами соціально-економічної системи.

У широкому розумінні під управлінням персоналом розуміється діяльність підприємства, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як підприємства, так і особистих [22]. Дослідження різних поглядів на розуміння сутності управління персоналом (табл. 1.1) дозволило виділити ряд ключових характеристик як:

- використання трудових ресурсів (робочої сили);
- забезпечення єдиного керівництва;
- дотримання суворой вертикалі;

Таблиця 1.1 – Тлумачення категорії «управління персоналом» авторами

Автор	Визначення
Ганза І. В. [22]	під управлінням персоналом розуміється діяльність підприємства, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як підприємства, так і особистих
Червінська Л. П. [114]	управління персоналом – це забезпечення організації необхідним числом працівників, що виконують необхідні виробничі функції. ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації»
Кибанов А. Я. [44]	управління персоналом – це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією
Маслов Є. [67, с 41]	управління персоналом – цілеспрямована дія на людину – носія здатності до праці, з метою отримання максимального результату від її діяльності, гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу
Виноградський М. [15, с. 10]	управління персоналом є діяльністю організації, спрямованою на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)

Джерело: складено автором.

–досягнення балансу між владою і відповідальністю, забезпечення дисципліни;

–формування мотиваційних установок працівника;

–забезпечення підпорядкування особистих інтересів загальним та ін.

З точки зору огляду різних тлумачень даної категорії, категорія «управління персоналом» є сукупністю принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей організації. Саме на досягнення цілей функціонування підприємства варто акцентувати увагу у визначенні цього поняття, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому.

Серед методів управління персоналом виділяють такі основні групи [77]:

–адміністративні методи – ґрунтуються на дотриманні трудової дисципліни, службовій ієрархії, організаційній підпорядкованості і

реалізуються через такі засоби, як державне законодавство, накази, інструкції, нормування, розпорядження.

—економічні методи — базуються на врахуванні та використанні індивідуальних, групових та колективних економічних інтересів і виражаються у різних видах матеріального заохочення таких, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінювання персоналу, мотивація та стимулювання.

—соціально-психологічні методи — засновані на використанні різних моральних стимулів і психологічних механізмів впливу на персонал з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини (формування колективу, задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки та соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочень; соціальний захист).

У адміністративних методів є ряд переваг:

- 1) єдність волі управлінців в досягненні мети.
- 2) не потрібна велика кількість матеріальних витрат.

3) оперативне досягнення цілей і швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Однак, адміністративні методи можуть пригнічувати ініціативу співробітників, що є недостатнім стимулом для ефективної роботи, вимагають обов'язкового оформлення всіх рішень, що уповільнює їх реалізацію, часто негативно сприймаються співробітниками.

У сучасних умовах ринкової економіки економічні методи грають одну з найважливіших ролей. Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку. Вони мають непрямий характер впливу, їх основне завдання - мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату. Об'єкт економічного впливу - базові потреби людини. Кібанов А. Я. приводить таку класифікацію економічних

методів управління персоналом: техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; економічне стимулювання; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь в прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм та нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень [40, с.183].

Тільки оптимальне сполучення методів управління персоналом дозволяє підвищити результативність управління персоналом і, як наслідок, підвищити ефективність діяльності підприємства [27].

Наукові проблеми щодо поверхневого розкриття ролі персоналу та його мотивації у процесах розвитку та управління підприємствами призводять до необхідності обґрунтування та доказу наступної парадигми: розвиток підприємства залежить від досконалості системи управління ним, у якій пріоритетною визнається підсистема управління персоналом, умотивованого до досягнення цілей підприємства на основі науково-обґрунтованої та логічно структурованої системи мотивації персоналу. (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Сутність парадигми управління підприємством на основі розвитку системи мотивації персоналу [83]

Очевидно, що підсистема управління персоналом розглядається як складна, відкрита й динамічна система, якій притаманна саморегульованність; функціональні обов'язки які покладені на неї - керівництво співробітниками (прямий вплив) та управління персоналом (непрямий вплив), саме непрямий вплив, на нашу думку, є базисом системи мотивації персоналу, що використовує широкий інструментарій мотиваційних та стимулюючих заходів. Досить новим для українських підприємств є використання поряд з іншими інструментів маніпулювання, за основу яких беруться теоретико-методологічні постулати поведінкової економіки у процесах мотивації персоналу, крім того зарубіжний опит успішних корпорацій доказує, що «розумні» маніпуляції з персоналом можуть вирішити ті проблеми, коли інструменти мотивації та стимулювання безсилі.

Управління персоналом є складовим компонентом управління транснаціональними корпораціями (ТНК). Складність полягає у тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. З огляду на це управління персоналом в сучасних умовах глобалізації повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- 1) людина – джерело доходу організації;
- 2) вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і отримання прибутку;
- 3) успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників.

Особливою задачею управління персоналом у корпорації є доцільне об'єднання та розподіл трудового ресурсу, враховуючи комплекс територіальних особливостей, національну орієнтацію та соціальне партнерство, а сутність управління людськими ресурсами полягає саме в тому, що воно є процесом застосування управлінських концепцій та інструментів у міжкультурному середовищі та одержанні, завдяки цьому, додаткових вигід [8].

Основними перевагами системи управління персоналом у транснаціональних корпораціях на кшталт мережевої структури є:

- 1) пристосованість до умов, що змінюються;
- 2) швидке реагування на зміну умов;
- 3) концентрація на персоналі відповідно до пріоритетних напрямів спеціалізації;
- 4) унікальні процеси;
- 5) ефективне використання персоналу (низький рівень зайнятості, виключення подвійного використання кваліфікованої робочої сили);
- 6) брати участь у спільній діяльності в мережі найкращих партнерів;
- 7) використовувати виключення другосортних виконавців [14].

Основними недоліками системи управління персоналом в ТНК є:

- 1) спеціалізація та орієнтація на основні компетенції персоналу - це спеціалізація (система «вузький коридор»), що обмежує швидке реагування на зміни в будь-якому процесі організації, в той час як сучасні тенденції розвитку компаній потребують багатогранного кваліфікованого персоналу;
- 2) надмірна залежність від персоналу (зростання ризиків, пов'язаних з плинністю кадрів);
- 3) високий рівень складності, неоднорідність через непрозорість відносин персоналу, масштаби діяльності корпорації [14].

Система мотивації та управління персоналом у транснаціональних корпораціях має ряд ключових відмінностей від вітчизняного менеджменту персоналу. Так, діяльність управління персоналом ТНК орієнтована на вплив на людину, на узгодження потенціалу персоналу та цілей, стратегій, умов розвитку організації. Крім того, управління персоналом ТНК поділяється на такі напрямки: пошук та адаптація персоналу, оперативна робота з персоналом та стратегічна робота з персоналом [17, с.192].

Автори Колобердянко І. І. і Кабаченко А. В. наводять наступні чинники, які відрізняють управління трудовими ресурсами в міжнародних корпораціях від управління цими ресурсами в конкретній країні [51]:

1. Культурні фактори. Існуючі культурні та етнічні розбіжності можуть зменшувати ефективність взаємозв'язку персоналу ТНК.

2. Стиль і практика управління. Використання різних стилів управління в різних країнах і регіонах з одного боку можуть призводити до конфліктів між філіями ТНК і штаб-квартирою, з іншого боку, у філій з'являється можливість обмінюватися позитивним досвідом.

3. Відмінності ринків праці і фактори трудових затрат. Особливості місцевого законодавства, структури робочої сили, існуючий рівень оплати праці може призводити до конфліктів чи навпаки, створювати додаткові переваги у глобальному масштабі.

4. Проблеми переміщення робочої сили. При переміщенні робочої сили в інші країни перед людьми виникають правові, економічні, і культурні бар'єри. Для їх подолання транснаціональним фірмам приходится розробляти методики підбору, орієнтації і стимулювання робітників.

5. Фактор відносин «роботодавець-працівник-профспілка». У різних країнах стосунки між співробітниками, профспілками і підприємцями мають суттєві відмінності і значно впливають на систему управління персоналом ТНК.

6. Проблема контролю. Територіальна віддаленість і специфічні риси зарубіжної діяльності ускладнюють контроль над персоналом ТНК.

7. Фактор міжнародної суперечливості. Прагнення філій до автономії та непрозорість національних політик підвищує складність умов ведення ТНК виробничої та комерційної діяльності.

Так, Войтко С. В., Гавриш О. А., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є. виділяють ряд ключових принципів управління людськими ресурсами у транснаціональних корпораціях (рис. 1.2).

Так, принцип прозорості та «чесних» правил гри передбачає створення однаково справедливих і прозорих умов для усіх категорій працівників, що дозволяє їм відчувати себе повноцінним членом колективу, що за умови рівних можливостей сприятиме розкриттю потенціалу кожного працівника.

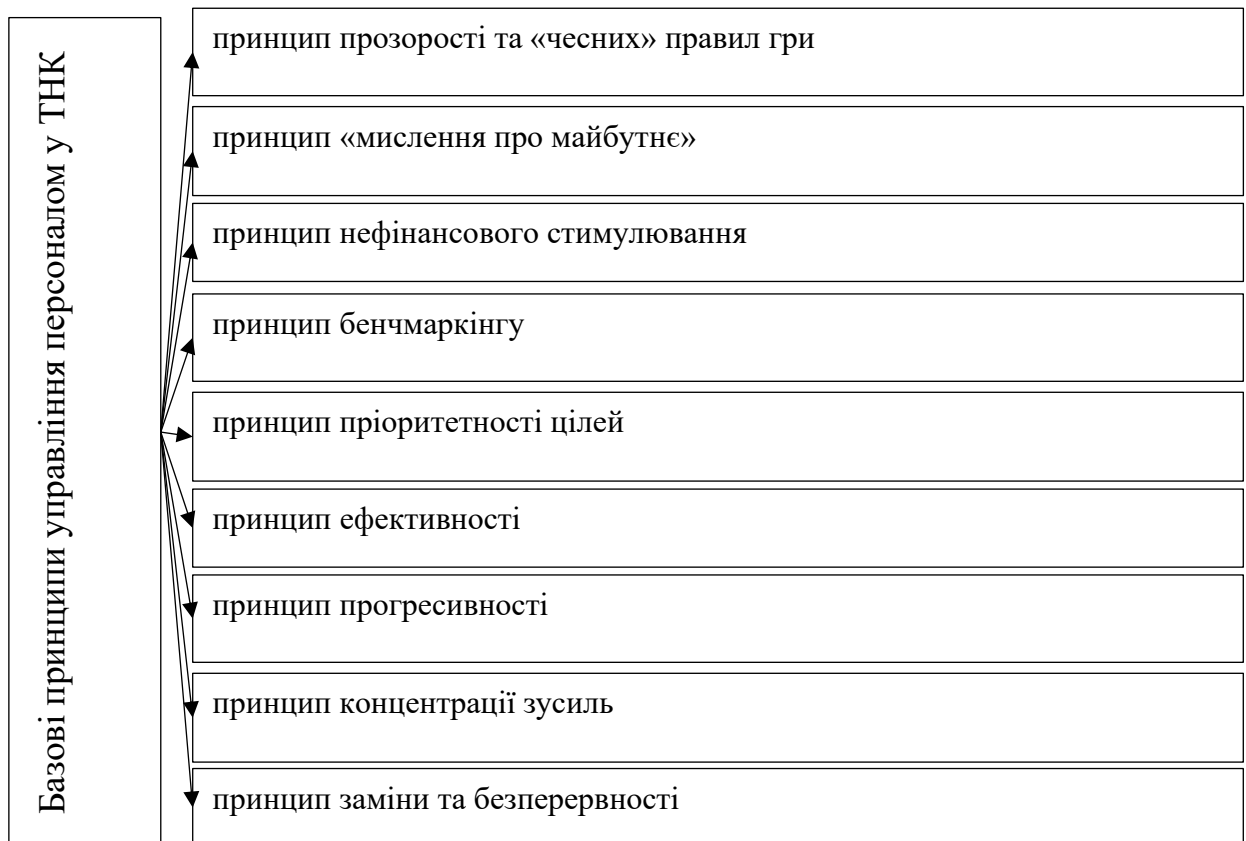


Рисунок 1.2 – Основні принципи управління персоналом у транснаціональних корпораціях [17]

Виконання принципу «мислення про майбутнє» полягає у тому, що корпорації реалізують програми поступового залучення студентів до їх діяльності. Така практика є вже достатньо поширеною у країнах Азії, де студенти вже під час навчання в університеті знають, де будуть працювати в майбутньому та за допомогою спеціальних програм займаються розвитком необхідних навичок та компетенцій.

Принцип нефінансового стимулювання є тісно пов'язаний із попереднім, оскільки передбачає проведення навчання, підготовку та перепідготовку кадрів. Однак на відміну від попереднього принципу, він сприяє систематизації навчання працівників, стимулює кар'єрний ріст.

Принцип пріоритетності цілей передбачає, що цілі управління персоналом є похідними від корпоративних цілей та мають бути підпорядковані ним.

Принцип ефективності заснований на ефективному управлінні персоналом за оптимальних витрат.

Принцип концентрації зусиль передбачає об'єднання передового наукового підходу вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом.

Принцип заміни та безперервності заснований на безперервності та ритмічності всіх підрозділів управління обслуговуючим персоналом з метою забезпечення ефективного адміністративного впливу на всю міжнародну штатну компанію.

Очевидно, що висунута парадигма має теоретико-практичне значення, проте для її впровадження в діяльність конкретного підприємства необхідно врахувати специфіку вимог до персоналу підприємств, відмітні від інших умови формування механізмів його мотивації до продуктивної та ефективної діяльності, специфічні риси організаційно-управлінської структури, форма організації та специфіка операційної діяльності підприємства, тощо.

1.2. Роль мотивації та стимулювання в управлінні персоналом транснаціональних корпорацій

Потенціал будь-якого підприємства тісно корелює з якістю загальної системи управління ним та, насамперед, здатністю керівників зацікавити персонал у досягненні стратегічних чи поточних цілей. Зацікавленість персоналу щодо розвитку підприємства формується при виконанні, як мінімум, двох умов: по-перше, це наявність мотивів у персоналу задовольняти потреби керівництва у досягненні головної мети господарської діяльності – отриманні прибутку, проте через задоволення власних потреб, завдяки отриманню достатньої заробітної плати; по-друге, це достатній рівень

створених умов праці, їх комфортність, безпека для здоров'я, технічна озброєність.

Мотивація є однією з основних функцій управління людськими ресурсами на підприємстві. Основною метою мотивації є задоволення потреб, а головною рушійною силою впливу на персонал задля досягнення виробничих цілей є стимули. Для здійснення впливу використовуються різні види мотивації. Найоптимальнішим варіантом мотивації є той, який передбачає одночасну реалізацію потреб персоналу і підприємства. Разом з тим, стимулювання і мотивація є процесами тісно пов'язаними, але не тотожними. Різниця між ними полягає у віднесенні категорії «мотивація» до внутрішніх бажань чинників, а «стимулювання» неможливо здійснювати без зовнішнього впливу [46].

В сучасному менеджменті мотивацію персоналу найчастіше розглядають як сукупність способів та методів впливу, інструмент або технологію управління персоналом [68]. В той же час мотивація персоналу є складним і багатоаспектним процесом.

Проблеми, пов'язані із мотивацією персоналу підприємства, досліджувалися вченими різних часів і, крім існування різних поглядів до визначення сутності мотивації, існують також різні підходи до існуючих теорій мотивації.

В науковій літературі найчастіше зустрічається групування теорій мотивації персоналу за змістовим і процесуальним підходами (рис. 1.3) [33].

Окремим питанням слід виділити існування певної невизначеності стосовно співвідношення поняття «мотивації» і «стимулювання» персоналу та поняття «стимул» і «заохочення» [13].

В науковій літературі часто зустрічається думка, що мотивація персоналу може існувати тільки на базі стимулювання. А стимули розглядаються не як один із факторів мотивації, а як проведення стимулювання самої системи мотивації праці [86].

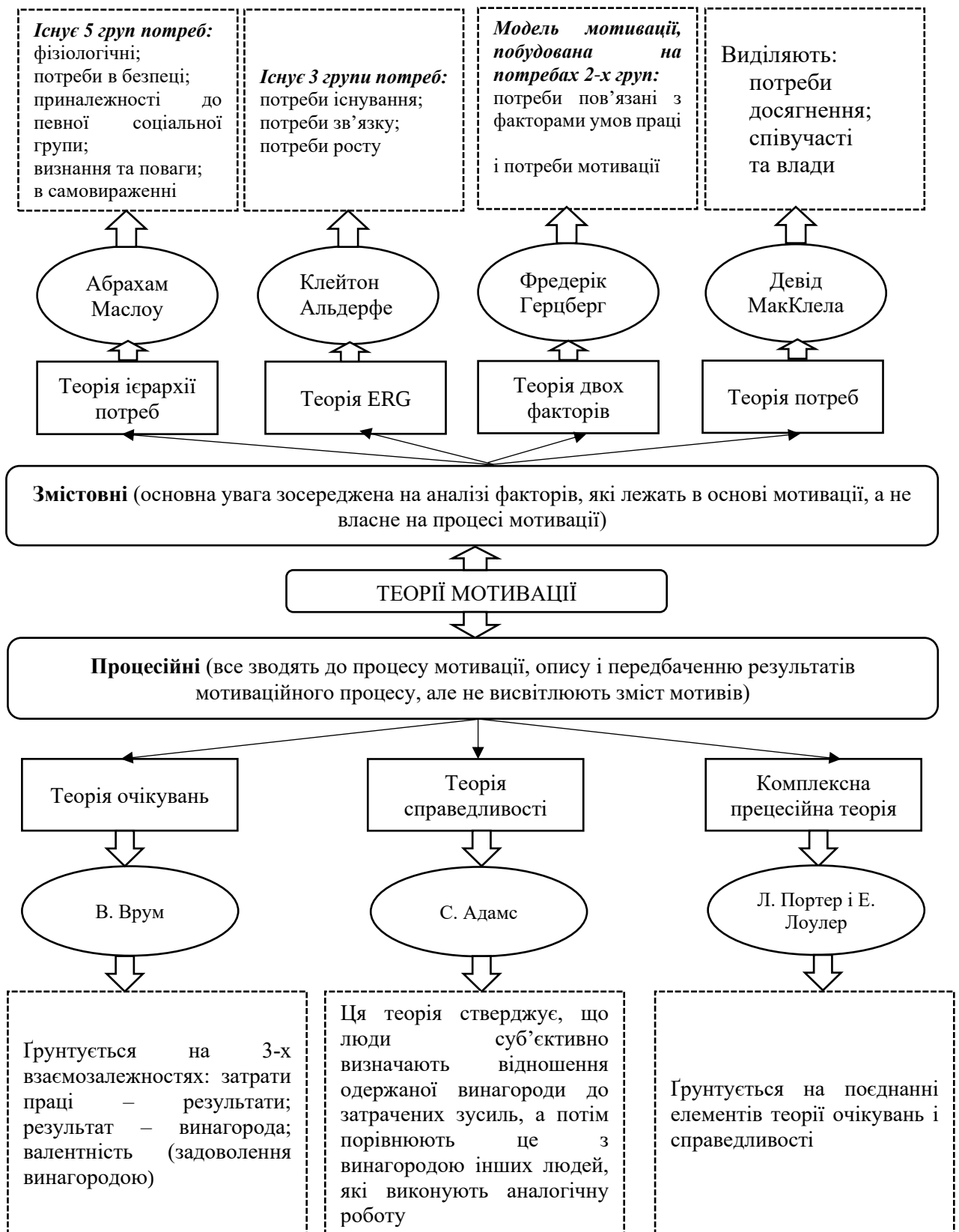


Рисунок 1.3 – Підходи до теорій мотивації [33]

Погоджуємося із поглядом Мазура Н. О. [13], Гриньової В. М. [25] та Климчук А.О. і Михайлової А. М., відповідно якого під «мотивацією» доцільно розуміти процес стимулювання самого себе або інших на діяльність, основною метою якої є досягнення індивідуальних та загальних цілей підприємства, а термін «стимулювання» використовується на визначення зовнішнього спонукання до дії, спонукальної причини, поштовху, подразника, що здійснює вплив на орган почуттів, тобто відносно людини є зовнішнім і розглядається одним із засобів, завдяки якому може здійснюватися процес мотивації [46].

Найактивнішу роль у процесі мотивації відграють зовнішні спонукальні чинники (стимули) і внутрішні чинники (потреби, інтереси, цінності) [5]. Саме потреби є ключовим фактором в процесі мотивації. Прагнучі задовольнити свої потреби, людина обирає певний напрямок цілеспрямованої поведінки. Виконання певної трудової функції – один з аспектів такої поведінки [53, С.12; 46].

Під матеріальною (економічною) мотивацією розуміють прагнення працівника до поліпшення свого добробуту, отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому еквіваленті, матеріальних об'єктах або послугах, і за рахунок яких задовольняються не тільки матеріальні, але й культурні, духовні потреби працівників і членів їхніх родин. Основою такої мотивації є не тільки оплата праці, а й можливість її реалізації на ринку товарів та послуг [99;109].

Матеріальні системи поділяються на такі основні категорії (рис. 1.4) [47]:

1. Пряме матеріальне стимулювання (грошові виплати), в основі якого лежить плата за трудову діяльність (заробітна плата, премії, системи бонусів, разові виплати із доходів компанії);
2. Непряме матеріальне стимулювання (негрошові форми)
 - 2.1. засноване на отриманні доходів від власності;

2.2. засноване на соціальних виплатах, пільгах і послугах (компенсація витрат на оплату житла, транспортні витрати, витрати на відпочинок працівників і їх родин, медичне і соціальне страхування, надання пільгових кредитів, тощо).

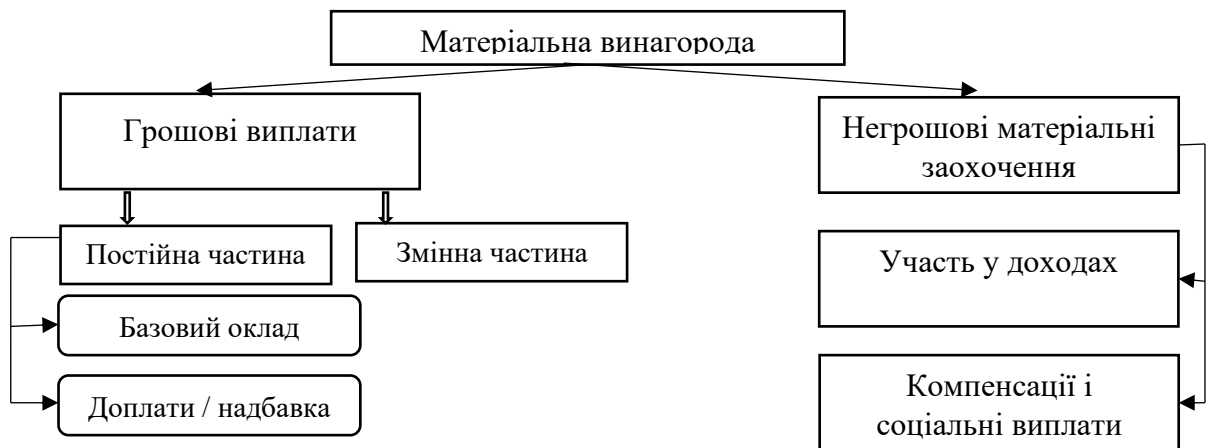


Рисунок 1.4 – Види матеріальної винагороди [14]

Система мотивації залежить від вибору та поєднання тих чи інших методів та видів. Існують різні підходи і погляди на класифікацію методів мотивації, співвідношення категорій мотивації і стимулів, а також обов’язкових та периферійних елементів мотиваційного механізму (табл. 1.2).

Проаналізувавши різні класифікації видів мотивації персоналу, можна зазначити, що більшість вчених виділяє матеріальний (економічний) вид як обов’язкову і вирішальну складову системи мотивації [33; 46; 99]. Хоча система матеріальної мотивації може містити велику кількість стимулів, ставка в даній системі завжди ставилася на заробітну плату.

За результатами міжнародного дослідження «Human Capital Trends 2018», 75% респондентів по всьому світі зазначили, що вони отримують посадовий оклад, 76% опитуваних отримують бонуси та премії за результатами ефективності, ще 66% зазначили, що отримують разові бонуси та премії [121]. Підхід до оплати праці безпосередньо впливає на конкурентні переваги ТНК в локальному і глобальному масштабах.

Таблиця 1.2 – Погляди на класифікацію методів мотивації

Автор	Погляд	Види мотивації				
Замула І.В. [33]	3 погляду впливу	ЗОВНІШНЯ це заходи стимулювання з боку адміністрації		ВНУТРІШНЯ пов'язана зі змістом роботи, її значущістю, психологічним комфортом працівника на місці роботи		
Крушельницька О.В. [57]	3 точки зору одержуваних благ	МАТЕРІАЛЬНА блага, які можуть бути виражені в грошовому вираженні, матеріальних об'єктах або послугах		НЕМАТЕРІАЛЬНА емоційні блага, негрошові заохочення до роботи, навчання, планування кар'єри тощо		
Зарубіна Є.В. [34] Єгоркіна Т.О. [33]	За потребами і методами впливу За способами стимулювання	ЕКОНОМІЧНІ методи спрямовані на задоволення матеріальних потреб і мотивів працівників Заохочення		НЕЕКОНОМІЧНА		
				ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕТОДИ мотивація цілями, залучення до управління організацією, збагачення праці	МОРАЛЬНІ МЕТОДИ: особисте і публічне визнання	
		ЕКОНОМІЧНА застосування матеріальних стимулів (виплата зарплати, участь в розподілі прибутків тощо)				
Зарубіна Є.В. [34] Вознюк А.М. [16]	За потребами і методами впливу За потребами і способами стимулювання	ЕКОНОМІЧНІ методи спрямовані на задоволення матеріальних потреб і мотивів працівників		АДМІНІСТРАТИВНІ методи нормативно-правовий вплив на мотиваційну структуру	СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ методи нематеріальні способи впливу на соціальні і духовні потреби і інтереси персоналу	САМОВРЯДУВАННЯ залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, впровадження змін
		МАТЕРІАЛЬНА	Штрафи			
Єгоркіна Т.О. [33]	За способами стимулювання	МАТЕРІАЛЬНІ ЗАОХОЧЕННЯ реалізуються через систему оплати робочої сили, виплат дивідендів і акцій, отримання частки доходу від особистої власності (на житло, землю тощо).			АДМІНІСТРАТИВНА	
					ЗАОХОЧУВАЛЬНІ ЗАХОДИ матеріальна винагорода за виконання працівником наказів адміністрації	
Устіловська А. С [109]	За основними групами потреб За способами, що застосовуються	МАТЕРІАЛЬНА структура доходів працівника, грошові стимули, прагнення до покращення мов життя		МОРАЛЬНА реалізується при використанні системи оцінювання заслуг, згідно з якою для кожного фактора, що оцінюється, складається шкала оцінок робітників у балах. До оцінки заслуг вносяться такі показники, як відданість фірмі, готовність до співробітництва, що прирівнюється до фактора кваліфікації. Через певний комплекс заходів у працівників великих компаній виховується почуття гордості за свою фірму тощо.		АДМІНІСТРАТИВНА спирається на дисципліну праці, відповідальність працівника
		СТИМУЛЮВАННЯ дія на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, які спонукають працівника до певної поведінки	МАТЕРІАЛЬНІ САНКЦІЇ відрахування від заробітної плати, позбавлення премій у випадку браку, неякісної роботи тощо			

Розмір і тип заробітної плати залежить від таких чинників як кошти, вкладені в ТНК, вартість життя, попит і пропозиція в регіоні, державне регулювання країни перебування, особливості роботи профспілок, особливості оподаткування, традиції приймаючої країни тощо. Часто ТНК встановлюють вищу плату, щоб залучити висококваліфікований персонал з місцевих підприємств [51]. В ТНК переважає застосування почасової оплати в різних її модифікаціях, як головної форми оплати праці, і відрядної – як другорядної. Це системи, що передбачають додаткові матеріальні виплати.

Під заробітною платою розуміємо грошову частину компенсаційних виплат (total compensation), яка складається з основної, як правило фіксованої частини (основна заробітна плата), яка виплачується за роботу відповідно до посадових обов'язків, і змінної частини, яка залежить від результатів трудової діяльності [87].

Основна заробітна плата – встановлюється у вигляді тарифних систем (тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадови окладів і тарифно-кваліфікаційні характеристики), відрядних розцінок для робітників і посадових окладів для службовців і виражається у двох основних формах заробітної плати: почасовій й відрядній [116].

Додаткова заробітна плата – це змінна її частина. Така винагорода встановлюється за трудові успіхи, що дозволяє індивідуально мотивувати працівників. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, премії, що пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій [87; 106].

Поширеним видом такої винагороди є премії та бонус-премії – одиничні виплати з прибутків організації (річні, піврічні, новорічні виплати; бонуси, пов'язані зі стажем роботи і розміром одержуваної зарплати, за заслуги, вислугу років, цільові бонуси і т. д.). Саме такі виплати дають змогу усім працівникам відділів, підрозділів і компанії в цілому відчувати пряму залежність від ефективності їх діяльності та рівня винагороди [72]. Премії можуть бути індивідуальними або колективними, одноразовими чи

багаторазовими; виробничими (виплачуються відповідно до умов преміювання), за підсумками визначеного періоду (місяць, квартал, півріччя, рік) або відкладеними (визначеними за результатами поточного періоду, але виплаченими через декілька років чи по закінченню контракту, такий вид преміювання часто застосовується по відношенню до топ-менеджменту).

Відповідно до міжнародного дослідження Human Capital Trends 2018 у світовому розрізі найчастіше преміальна частина виплачується один раз на рік (рис. 1.5) [121].

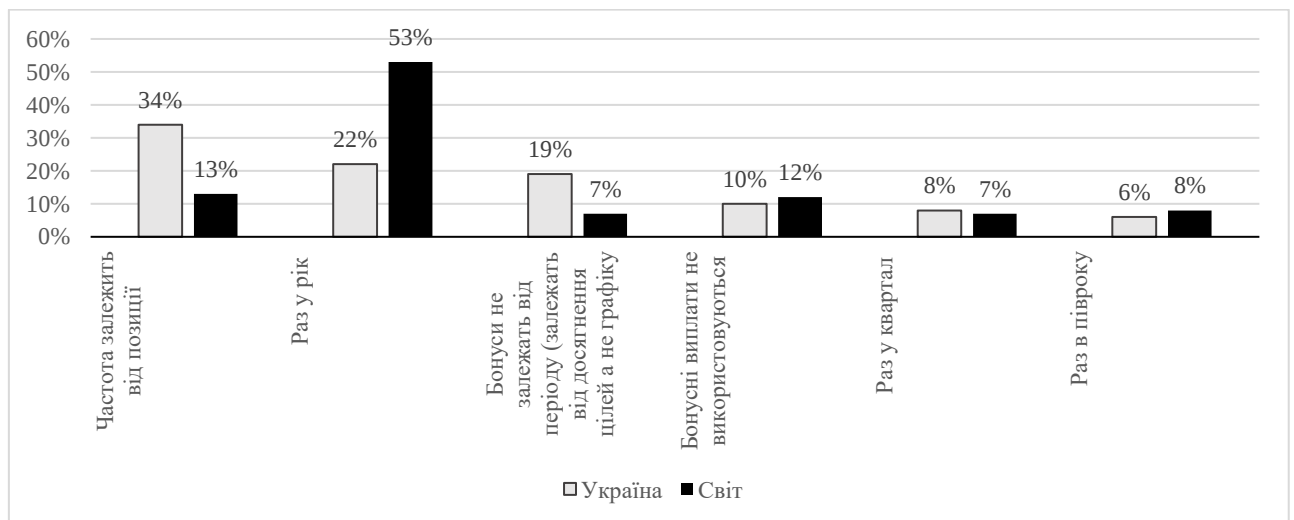


Рисунок 1.5 – Частота виплат бонусів, стимулів працівникам

Джерело: складено на основі даних [121].

Крім традиційних, застосовуються новітні системи оплати, орієнтовані на індивідуальний підхід до встановлення заробітної плати працівників. Так, відповідно до дослідження «Human Capital Trends 2018» тільки 46 % організацій світу використовують традиційну оплачувану погодинну працю, решта має елементи або стратегічно впроваджує політику та процеси використання нетрадиційної оплати праці [121]. Зокрема через масштабність трудової діяльності транснаціональними компаніями широко застосовується система грейдів – нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу та матрично-математичних моделей [1].

Грейдинг - це вертикальна структура позиційних посад, відповідно до яких розраховується заробітна плата на підставі значимості, складності,

важливості і відповідальності праці [1]. Грейд в системі оплати праці – це крок у системі винагороди, який визначає розмір заробітної плати працівника. В основі системи лежить оцінювання персоналу [89].

Зарубіжна практика управління персоналом налічує чимало сучасних різноманітних систем оплати праці, в яких спостерігається загальна спрямованість систем заробітної плати на підвищення ефективності виробництва і диференціація оплати відповідно до результатів діяльності (табл.1.3) [1].

Таблиця 1.3 – Сучасні різноманітні системи оплати праці [35]

Система контролю денного виробітку	Годинна тарифна ставка періодично (раз у квартал / пів року / рік) переглядається в залежності від загальної оцінки результатів діяльності.		
1	2	3	
Система оплати з урахуванням підвищення кваліфікації	Працівники отримують надбавки за освоєні «одиниці кваліфікації»	Надбавки за набуті працівниками знання / вміння	
		Надбавки за набуті кваліфікованим персоналом компетенції	
Система оплати праці з врахування м заслуг	Оплата залежить не тільки від кількості та якості праці, але й від професійних і особистих якостей працівника	Система Хелсі	заробіток складається із погодинної ставки і відрядної частини – премії в межах від 0,3 до 0,7 від базової оплати, якщо фактичні затрати праці менші нормативних
		Система Бедо	враховує кожну робочу хвилину, «точку». Працівник, одержує ставку і винагороду, яка визначається як добуток 0,75 кількості точок, виконаних працівником за годину, на 1/60 погодинної ставки
		Система Роурена	на виконання роботи встановлюється певна норма, працівник отримує гарантовану погодинну ставку і винагороду, її розмір залежить від приросту продуктивності праці.
		Система Варта	Не гарантує використання тарифної ставки при перевиконанні норми. Величина заробітної плати визначається шляхом множення тарифної ставки на квадратний корінь з добутку нормативного і фактичного часу
		Система Сканлона	За рахунок економії витрат на заробітну плату формується преміальний фонд у 75% від зменшених коштів, з яких 20 % спрямовуються у резерв. Якщо потреба в використанні резерву не виникає, резерв розподіляється в кінці року.
Диференційні системи	Відрядна плата, яка залежить від виконання норми при цьому гарантується погодинна оплата за тарифною ставкою при недосягненні необхідного виробничого мінімуму	Система Тейлора	Передбачає диференційовану відрядну ставку за пропорцією від 0,8% від ставки (при невиконанні норми) до 1,3% (при перевиконанні)
		Система Мерики	Виконання завдання <60 % норми -працівнику загрожує звільнення; виконання завдання на 61%-83 % - працівник отримує ставку; 81-100 % - 1,1 ставки, більше 100% - 1,20 ставки.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	
Емпіричні системи	Емерсона, Бігелоу, Кнаппеля та ін.	Передбачають коригування в більшу сторону тарифної ставки при зростанні рівня виконання норм	
Однофакторні системи	Рівень заробітної плати залежить від одного фактору – виробітку (зустрічається на підприємствах з високою питомою вагою ручної праці)		
Багатофакторні системи	різновид погодинної і відрядної оплати праці, яка залежить від узагальнюючого показника ефективності використання всіх виробничих ресурсів (продуктивності праці, собівартості, прибутку)	Система Раккера	Колективна премія за економію на оплаті праці в структурі доданої вартості. Розраховується як середня величина за останні 3-7 років.
		Система Умпротейра	Виплата премій за зниженні трудомісткості, яка встановлюється для кожного виду продукції із визначенням нормативного рівня продуктивності праці.
Комбіновані системи	Поєднують у собі відрядну та погодинну форми оплати праці, при цьому заробітна плата складається з постійної та змінної частин	Система Ганта	При виконанні завдань менше 100% застосовується погодинна оплата за низькими ставками; при перевиконанні – відрядна оплата за підвищеною ставкою.

Як показує досвід провідних країн, чималий стимул зростання продуктивності праці криється у соціальних виплатах, пільгах, додаткових послугах та інших негрошових формах матеріальної мотивації. 73% опитаних респондентів в рамках дослідження «Human Capital Trends 2018» визнали важливість таких методів. За даними дослідження до 56% працівників отримують різні види таких складників винагороди (рис. 1.6) [121].

В транснаціональних корпораціях поширеними є оплачувані святкові дні, додаткові вихідні, особисті свята, оплата непрацездатності, пенсійне страхування, страхування життя і здоров'я працівників та членів їх родин, безкоштовне житло і т.д. [18]. Головним специфічним інструментом стимулювання в ТНК є виплата компенсацій за реальні або можливі витрати, які пов'язані із переміщенням персоналу між країнами (транспортні затрати, оренда приміщень, харчування тощо), а також пов'язані із цим соціальні виплати та пільги (на навчання дітей, проведення свят, відпусток) [30].

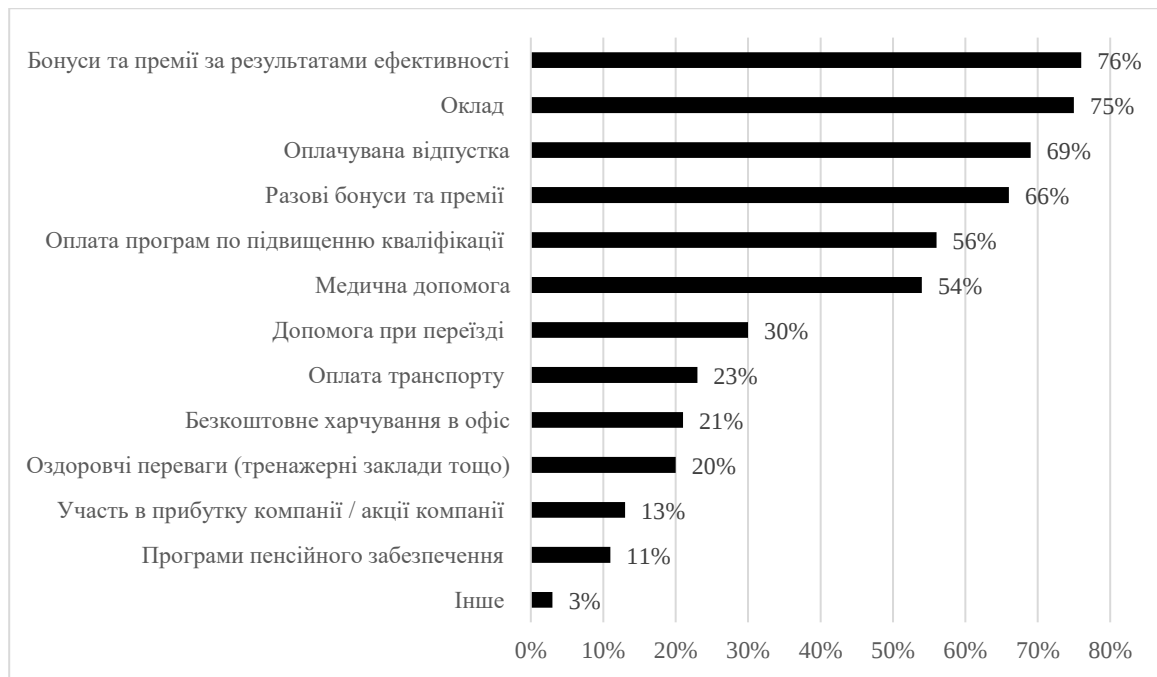


Рисунок 1.6 – Складові системи винагород

Джерело: складено на основі даних [121].

Це зумовлює компенсаційний підхід до оплати праці. В діяльності ТНК виділяють три основні такі підходи [10, С. 44]:

1. Так звана «домашня» шкала компенсації та диференційовані надбавки для кожної філії.
2. Шкала компенсацій, яка залежить від громадянства працівників, такий підхід найчастіше використовується для країн, що розвиваються, хоча може створювати напруження серед персоналу.
3. Глобальна шкала компенсації. Ця система передбачає встановлення однакової винагороди за однакову роботу незалежно від громадянства.

Мотивація заснована на доходах від власності базуються на стимулюванні кінцевих економічних показників роботи підприємства, рентабельності, доходності, прибутку. Суть такої мотивації полягає в усвідомленні персоналом вигідності досягнення підприємством вищих показників, що зумовлює зацікавленість працівників у покращенні результатів праці [47].

У боротьбі за таланти грошова винагорода залишається критично важливим компонентом. Попри це, дослідження 2019 Deloitte Global Human Capital Trends виявило, що працівники цінують зміст праці і такі види заохочення, як гнучкість, навчання та розвиток, а також благополуччя як найважливіші елементи винагороди, тобто заохочення, які можна віднести до категорії нематеріальної компенсації [92].

Неекономічні (нематеріальні) методи мотивації можна розділити на дві основні групи: організаційні та моральні методи.

До організаційних належать мотивація цілями; гуманізація праці (покращення умов праці, раціоналізація режиму трудового процесу та відпочинку, підвищення якості життя, збагачення змісту праці, розвиток колективних форм організації праці), залучення персоналу до керування фірмою; розвиток виробничої демократії; регулювання робочого часу та заохочення наданням вільного часу; планування кар'єри; інформованість колектив [53, С. 317-336].

Поліпшення умов праці, застосування гнучких графіків, дистанційних і гнучких форм роботи дає роботодавцю додаткові інструменти до управління кількістю та якістю робочої сили, дозволяє залучати різні вікові категорії співробітників, категорії непостійних працівників, працівників з особливими потребами, працівників рідкісної кваліфікації, при цьому зменшувати витрати на компенсації, пов'язані із переміщенням персоналу із інших країн. Цей метод створює особливу перевагу у залученні якісної робочої сили в умовах всесвітньої пандемії, а також він є надзвичайно актуальним в умовах глобалізації світового господарства [92].

Цікавим методом є мотивація, відповідно до якої компенсація працівнику надається вільним часом замість грошових виплат.

Партисипативне управління і створення груп самоуправління веде до усвідомлення співробітником себе не тільки виконавцем певної ролі, але і працівником підприємства, який може здійснювати вплив на всю виробничу діяльність організації. Таке усвідомлення сприяє формуванню поведінки, в

якій персонал бере на себе відповідальність за широке коло питань в роботі фірми [36].

Мотивація збагаченням праці полягає в покладанні на працівника відповідальності за більш важливу, складнішу роботу з перспективами кар'єрного та/або особистого зростання, або надання творчої, цікавішої роботи і покращення умов праці, що стимулює збільшення віддачі працівника [79].

Спільні корпоративні святкування також є ефективним методом мотивації. Завдяки неформальному живому спілкуванню відбувається зближення трудового колективу і зменшення дистанції між персоналом і керівництвом [79].

До моральних способів мотивації відноситься визнання заслуг. Визнання може бути особистим (надання права підпису документів, розробок, в яких брав участь співробітник; особлива довіра; персональні вітання від адміністрації на особисті свята; сюди також можна віднести похвалу). Це відносно дешевий і одночасно ефективний спосіб мотивації персоналу, оскільки сприяє відчуттю працівником почуття власної цінності і важливості [117, С. 148].

Публічне визнання полягає в розповсюдженні інформації про досягнення працівника. Це може бути поширення повідомлення у внутрішніх друкованих виданнях, на спеціальних стендах («дошках Пошани»), нагорода кращих співробітників грамотами, подяками, кубками, запрошення співробітникам в якості лектора, радника і т.д. [120].

Окремим суміжним пунктом є просування кар'єрними сходами, оскільки цей вид мотивації одночасно поєднує матеріальний аспект (збільшення грошової винагороди), моральний (є визнанням досягнень працівника), а також організаційний (збільшення відповідальності, складності праці, покращення умов тощо).

Серед методів мотивації слід також виділити такий інноваційний вид, як гейміфікацію – цілеспрямоване використання ігрових елементів для формування нового досвіду в неігрових завданнях, процесах і контекст.

Гейміфікація – це нестандартні засоби і рішення, які збільшують ефективність праці за рахунок того, що роблять будь-яку роботу цікавіше, заохочують інноваційне, нестандартне мислення, поліпшують відносини усередині колективу і сприяють досягненню бізнес-цілей за допомогою власного персоналу. Серед інструментів метода використовуються бейджі (нагороди за певні досягнення або дії у грі), лідербордси (списки з рейтингом гравців), евордси (заклучні церемонії нагородження у грі), сетинги (середовища, у яких відбувається дія ігор). Як і будь-яка нова технологія «гейміфіковані» інструменти мають вартість не самі по собі, а за рахунок тієї нової функціональності, яку вони здатні забезпечити для механізму управління і реалізації конкурентних переваг [12].

Розглянуті вище матеріальні стимули належать до заохочень. Але крім заохочень на підприємствах використовуються також системи санкцій – різних видів покарання працівника за незадовільні результати роботи. Існують такі форми покарання [56]:

- матеріальна демотивація – полягає у використанні матеріальних засобів впливу (зменшення окладу, позбавлення премій, надбавок, позбавлення пільг);
- моральна демотивація – базується на психологічних засобах впливу на людину (зауваження, догана, звільнення).

Санкції є адміністративними зовнішнім способом мотивування персоналу і використовуються в поєднанні з іншими видами зовнішньої і внутрішньої мотивації. При цьому, для підприємства важливо мати гармонійну структуру мотивації, де основними видами стимулювання є матеріальні і нематеріальні заохочення, а демотивація існує в якості запобіжного інструмента.

Підсумовуючи результати проведеного дослідження з метою визначення та класифікації чинників розвитку мотивації персоналу підприємств, можна дійти наступних висновків:

- розвиток мотивації персоналу повинен бути збалансованим процесом із двома іншими – розвитком персоналу та розвитком підприємства, що поєднує їх у досягненнях спільної мети діяльності підприємства;
- на ці процеси впливають спільні та відзнакові (специфічні) чинники зовнішнього середовища, які спонукають суб'єкта управління до розвитку мотивації персоналу з метою протистояння їх негативному впливу;
- ключовим процесом для такого протистояння є розвиток персоналу підприємства, для організації якого суб'єкт управління повинен формувати мотиви працівників із урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, де серед останніх базовими є такі, що пов'язані з навчанням, підвищенням кваліфікації, кар'єрним зростанням, об'єктивністю в оцінці праці та виплати винагороди за неї.

1.3. Світові тренди використання інструментів мотивації праці в управлінні персоналом

На тлі безпрецедентних наслідків та викликів, спричинених пандемією COVID-19, компанії запроваджують кардинально нові підходи до організації робочих процесів та виконання самої роботи. Вони вживають заходів для переосмислення майбутнього роботи, піднявши до рівня першорядних питання у сфері управління людським капіталом. Керівники компаній змінюють свій підхід до розробки стратегій забезпечення готовності, зосереджуючи увагу не на звичайному плануванні можливих подій, а на злагодженості дій команди керівників для розробки стратегій, сфокусованих на людині. Це дає змогу компаніям краще адаптуватися до нових реалій.

У своєму звіті 2021 Global Human Capital Trends «The social enterprise in a world disrupted» [120], компанія «Делойт» вивчає, як саме організації та керівники можуть використати досвід, отриманий під час пандемії, щоб

істотно переосмислити робочі процеси та зосередити зусилля не на тому, як вижити, а на тому, як досягти успіху.

Результати дослідження свідчать про те, що питання управління людським капіталом знаходиться в центрі уваги лідерів, адже саме вони змінюють підхід до визначення організаційної готовності. 17% керівників у світі зазначили, що їхні компанії зосередяться на плануванні малоймовірних подій з великим рівнем впливу, порівняно з лише 6% до початку пандемії. Цікаво, що в Україні відсоток керівників, які врахували досвід початку пандемії для планування готовності до подібних подій у майбутньому лишився майже незмінно низьким (6%). Майже половина (47%) керівників у світі та в Україні вказали, що їхні компанії планують зосередитись на моделюванні кількох можливих сценаріїв, порівняно з 23% та 25% відповідно до початку пандемії. Для забезпечення ефективного управління численними сценаріями можливого розвитку подій та подолання наслідків у разі виникнення малоймовірних подій ще більшого значення набувають дані про працівників та аналітика персоналу в режимі реального часу.

Проте найважливішим фактором переосмислення організаційної готовності є максимальне розкриття потенціалу працівників шляхом нового погляду на компетенції. Майже три чверті (72%) керівників у світі та дві треті (63%) в Україні визначили «здатність працівників адаптуватись до змін, перекваліфіковуватись та опановувати нові ролі» як пріоритетне завдання для забезпечення можливості реагувати на радикальні зміни у майбутньому. Проте лише 17% керівників у світі та 11% в Україні повідомили про повну готовність своїх організацій до адаптації та професійної перекваліфікації працівників для виконання ними нових ролей, що свідчить про суттєву невідповідність між пріоритетами лідерів і тим, як організації насправді підтримують розвиток персоналу.

Серед важливих трендів в управлінні людськими ресурсами є розуміння важливості і готовності компаній до використання різних інструментів менеджменту персоналу (рис. 1.7).

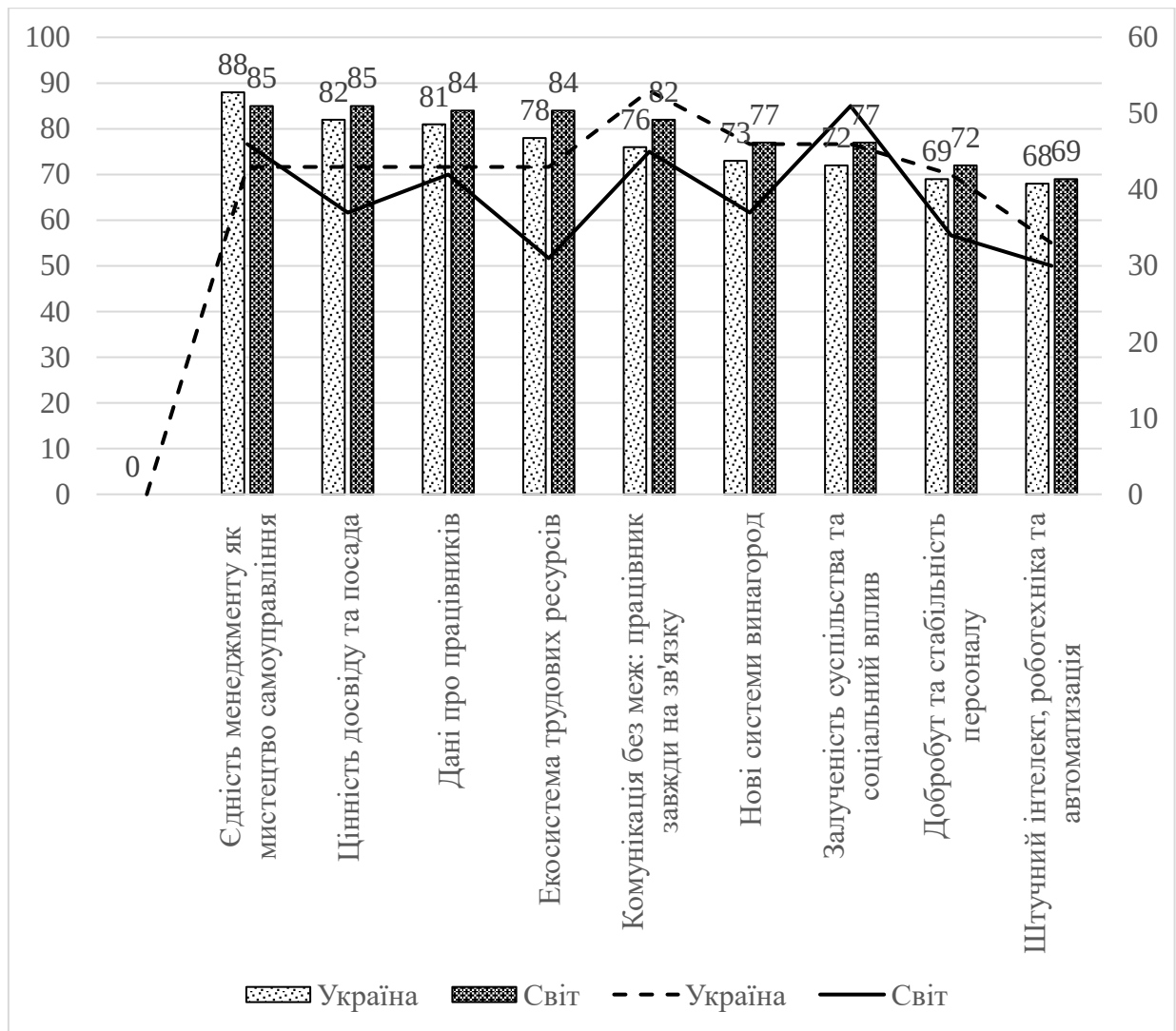


Рисунок 1.7 – Новітні тренди в управлінні персоналом компаній України та світу у 2019 році [120]

Так, на першому місці знаходиться інструменти співпраці на найвищому рівні (єдність топ-менеджменту). Головний принцип: «командами керують команди». Так, одним із основних трендів дослідження є позиціонування команди лідерів організації як єдиного механізму, де кожен має чіткі обов'язки, що не дублюються, а створюють синхронність дій. 42% респондентів вважають, що топ-менеджери самостійно керують своїми функціями та співпрацюють лише при потребі поділитися ідеями або усунути проблеми; 27% вважають, що топ-менеджери регулярно співпрацюють над довгостроковими проектами. При цьому 20% учасників опитування повідомляють, що топ-менеджери лише іноді працюють у партнерстві над

спільними ініціативами; 12% респондентів говорять про те, що топ-менеджери самостійно керують своїми функціями, маючи мало крос-функціональної взаємодії.

Важливими також є нові виклики управління персоналом (екосистема трудових ресурсів; нові системи винагород; цінність досвіду та посади); народження соціально-відповідального бізнесу (переваги залучення співпраці різних поколінь; залученість суспільства та соціальний вплив; добробут та стабільність персоналу); цифрові технології (штучний інтелект та роботехніка; комунікація без меж; дані про працівників) та ін.

Стосовно мотивації та систем винагород, слід відмітити, що сучасними трендами є персоналізація винагород, стандартизовані винагороди сьогодні трансформуються у високо персоналізовані. Ключовими факторами їх еволюції є фокус на індивідуальний внесок працівника, гнучкість та різноманіття програм компенсацій відповідно до потреб та стилю життя працівника.

При цьому опитування щодо ефективності стратегії винагород в наданні персоніфікованих та гнучких винагород показало, що 28% опитуваних стверджують, що їх програма заохочень застаріла та потребує перегляду та лише 4% респондентів говорять про те, що у їх компаніях винагороди є інноваційними та гнучкими щодо типу та частоти, персоналізовані відповідно до уподобань працівників і пристосовані до специфічних особливостей поведінки.

Питання у сфері управління людським капіталом більше не належать до компетенції виключно менеджменту персоналу (HR-функція). Під час адаптації до радикальних змін здатність компанії продовжувати свою діяльність залежить від наявності у працівників таких компетенцій, як взаємодія, креативність, критичне мислення і гнучкість. Вирішення питань, пов'язаних з управлінням людським капіталом, стає основним пріоритетом для керівників вищої ланки та правління компанії».

HR-функція починає брати на себе нову важливу роль в реорганізації роботи та визначенні нового напрямку в управлінні людським капіталом. Враховуючи роль HR-функції та її вплив під час пандемії COVID-19, відсоток HR-директорів, повністю впевнених у здатності HR управляти процесом впровадження необхідних змін протягом наступних 3-5 років збільшився вдвічі – один з восьми респондентів у 2019 році порівняно з майже одним із чотирьох респондентів у 2020 році. Кількість керівників компаній, які не були впевнені у здатності HR-функції до активних дій, суттєво зменшилась – з 26% в 2019 році до 12% в 2020 році.

Запровадження такого рівня організаційних змін вимагає не лише участі головного спеціаліста відділу кадрів, але й взаємодії та лідерства усіх керівників вищої ланки. За результатами дослідження респонденти визначили лідерство як ключовий фактор, що стимулює зміни. У процесі реорганізації роботи керівники великих компаній зіткнулись із низкою перешкод, які їм доведеться подолати, а саме: забагато пріоритетних завдань, що конфліктують між собою (57% у світі та 41% в Україні), недостатній рівень готовності (43% у світі та 71% в Україні), відсутність бачення майбутнього розвитку (27% у світі та 12% в Україні) та обмеженість фінансових можливостей (20% у світі та 23% в Україні).

Глобальна пандемія розкрила найкращі якості багатьох лідерів та організацій, оскільки значна частина керівників вищої ланки продемонструвала такий рівень прозорості та емпатії, якого майже ніколи не було раніше. Подальший розвиток співпраці з керівництвом, ефективне використання суто людських компетенцій, а також даних у режимі реального часу для реорганізації роботи забезпечать компаніям можливість розвиватися та підтримувати своє стале зростання.

Результати дослідження демонструють, що керівники дедалі частіше зосереджують увагу не на автоматизації процесів, а на переосмисленні підходів до поєднання можливостей технологій і людей, щоб забезпечити їх ефективне доповнення одне одного та рух організації вперед. 61% керівників

у світі та 63% в Україні зазначили, що протягом наступних 3 років вони планують зосередитися на переосмисленні роботи, порівняно із лише 29% та 30% відповідно до початку пандемії. Пандемія COVID-19 допомогла керівникам краще зрозуміти потенційні переваги такого підходу, зокрема збільшення продуктивності, гнучкості й інноваційності.

Під час пандемії компанії використовували моделі командної роботи для підвищення здатності адаптуватися до нових реалій. Керівники компаній дедалі більше усвідомлюють цінність «суперкоманд»: синергії людей і технологій, використовуючи їхні додаткові можливості для досягнення результатів із такою швидкістю та в такому масштабі, які інакше були б просто неможливі. У цьогорічному дослідженні керівники зазначили, що технології не замінюють людину, а навпаки, доповнюють й розширюють її можливості. Трьома ключовими факторами для забезпечення трансформації роботи стали: корпоративна культура (45% у світі та 53% в Україні), компетенції співробітників (41% у світі та 24% в Україні) і технології (35% у світі та 24% в Україні). Саме поєднання цих факторів надасть компаніям можливість створювати ефективні суперкоманди.

Відбувається інтеграція добробуту в роботу. Унаслідок ще більшої розмитості меж між роботою та життям під час пандемії, лідери зосередили зусилля не на забезпеченні балансу між роботою та особистим життям працівників, а на дизайні роботи для формування добробуту – в роботі та житті. Загалом 69% керівників у світі та 56% в Україні зазначили, що протягом пандемії COVID-19 вони запровадили відповідні політики, щоб допомогти працівникам краще інтегрувати своє особисте та професійне життя. Сім із десяти керівників компаній як у світі, так і в Україні зазначили, що перехід на віддалену роботу позитивно вплинув на добробут співробітників.

Хоча топ-пріоритет керівників компаній в Україні та світі на наступні 3 роки через трансформацію роботи дещо відрізняється (у світі – це покращення досвіду клієнтів, а в Україні – пошук нових клієнтів та продуктів), решта пріоритетних цілей є однаковою, зокрема зменшення витрат і

підвищення інноваційності. Водночас необхідність поліпшення добробуту співробітників відзначено керівниками компаній в Україні та світі як одне з найменш пріоритетних завдань. На жаль, це йде всупереч з очікуваннями самих працівників, які вважають поліпшення добробуту одним із трьох головних завдань роботодавця.

Пандемія показала, що наявність стратегій роботи з фокусом на людині є не просто бонусом, а абсолютною необхідністю. Успіху досягнуть ті лідери, які застосовуватимуть комплексний підхід до вирішення питань у сфері управління людським капіталом та будуватимуть процес прийняття бізнес-рішень з урахуванням людського потенціалу.

В цілому, у дослідженні Deloitte Global Human Capital Trends взяло участь понад 3 600 лідерів у 96 країнах світу, зокрема 1 200 керівників вищої ланки та членів правління. При чому Україна посіла 6 місце у світі за кількістю респондентів, залучивши понад 200 респондентів, серед яких близько 150 – керівники компаній. Це свідчить про зростання важливості питань людського капіталу в процесі прийняття організаційних рішень. Результати дослідження сучасних тенденцій в мотивації і управлінні персоналом дозволили виявити ключові тренди, що наразі характеризують цю сферу: максимальне розкриття потенціалу працівників шляхом нового погляду на компетенції; переосмислення готовності та потенціалу робочої сили; співпраця між керівниками вищої ланки має важливе значення для визначення нового напрямку в управлінні людським капіталом; поєднання людей і технологій для реорганізації роботи; інтеграція добробуту в роботу.

Висновки до розділу 1

У першому розділі «Теоретичні основи мотивації та управління персоналом транснаціональних компаній» проведено дослідження сутності

та особливостей управління персоналом у транснаціональних корпораціях; визначено роль мотивації та стимулювання в управлінні персоналом транснаціональних корпорацій; окреслено основні світові тренди використання інструментів мотивації праці в управлінні персоналом.

На основі узагальнення тверджень науковців надано власне тлумачення поняття «управління персоналом» як сукупності принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання його інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей організації.

Виокремлено основні методи управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні та обґрунтовано їх ключові переваги та недоліки. Наведено сутність парадигми управління підприємством на основі розвитку системи мотивації персоналу, що розглядається як складна, відкрита й динамічна система, якій притаманна саморегульованість; функціональні обов'язки які покладені на неї - керівництво співробітниками (прямий вплив) та управління персоналом (непрямий вплив), саме непрямий вплив, на нашу думку, є базисом системи мотивації персоналу, що використовує широкий інструментарій мотиваційних та стимулюючих заходів.

Визначено ключові особливості та переваги системи управління персоналом у транснаціональних корпораціях та наведено ряд принципів, яким має відповідати ця система: принцип прозорості та «чесних» правил гри; принцип «мислення про майбутнє»; принцип нефінансового стимулювання; принцип бенчмаркінгу; принцип пріоритетності цілей; принцип ефективності; принцип прогресивності; принцип концентрації зусиль; принцип заміни та безперервності.

Визначено, що мотивація є однією з основних функцій управління людськими ресурсами на підприємстві та визначається як сукупність способів та методів впливу, інструмент або технологію управління персоналом. У роботі наведено підходи до теорії мотивації та обґрунтовано важливість розуміння співвідношення поняття «мотивації» і «стимулювання» персоналу

та поняття «стимул» і «заохочення». Розглянуто ключові інструменти та методи мотивації та розглянуто сучасні різноманітні системи оплати праці. Аргументовано особливості мотивації у ТНК. Так, в транснаціональних корпораціях поширеними є оплачувані святкові дні, додаткові вихідні, особисті свята, оплата непрацездатності, пенсійне страхування, страхування життя і здоров'я працівників та членів їх родин, безкоштовне житло і т.д.

Світові тенденції використання інструментів мотивації засвідчили кардинальні зміни у підходах до організації робочого процесу, спричинені пандемією COVID-19 та пов'язаними із нею карантинними обмеженнями. Визначено, що серед важливих сучасних трендів мотивації є застосування принципів єдності топ-менеджменту; екосистеми трудових ресурсів; нових систем винагород; цінності досвіду та посади. В цілому аналіз результатів опитування щодо тенденцій в управлінні персоналом свідчить про зростання важливості питань людського капіталу в процесі прийняття організаційних рішень.

РОЗДІЛ 2

МОТИВАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ «BNP PARIBAS GROUP»

2.1. Основи ринкової поведінки компанії «BNP Paribas Group»

Компанія «BNP Paribas Group» – французький фінансовий конгломерат, європейський лідер на світовому ринку банківських та фінансових послуг разом з Crédit Agricole, Société Générale i Groupe BPCE становить «велику четвірку» банківського ринку європейських країн. Група BNP Paribas утворена в 2000 році в результаті злиття роздрібного Banque Nationale de Paris (BNP) та інвестиційного Paribas [94]. У Європейському союзі компанія «BNP Paribas Group» має чотири внутрішніх ринків (Бельгія, Франція, Італія та Люксембург), де посідає перше місце в сегментах корпоративного управління грошовими коштами, а також має в своєму розпорядженні банківськими ліцензіями в 13 азіатських країнах та депозитною базою в розмірі €61 млрд. У Азії банк отримав € 4,2 млрд виручки, показавши 75%-е зростання за трирічний період. Напрямок BNP Paribas Personal Finance – лідер в сфері споживчого кредитування (понад 25 млн активних клієнтів). Штаб-квартира групи банків «BNP Paribas Group» знаходиться у (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про компанію «BNP Paribas Group» [94]

Показник	Характеристика
Країна базування	Франція
Штаб-квартира	Париж
Галузь	Банки: комерційні та ощадні
Головний виконавчий директор	Жан-Лоран Боннафе
Website	https://group.bnpparibas
Тип компанії	Публічна
Доходи у 2021 році, млн дол	81632,4
Прибуток у 2021 році, млн дол	8052,5
Ринкова капіталізація, у 2021 році, млн дол	73 478
Кількість працівників, осіб	193319

Сьогодні компанія «BNP Paribas Group» представлена у 68 країнах із понад 193000 співробітників, у тому числі майже 148 000 осіб у Європі. Компанія «BNP Paribas Group» підтримує всіх своїх клієнтів – фізичних осіб, асоціації, підприємців, малий та середній бізнес та установи – в успіху їхніх проектів через свої рішення щодо фінансування, інвестицій, заощаджень та захисту. Група пропонує повний спектр інноваційних рішень, адаптованих до потреб клієнтів. Сюди входять платежі, управління готівкою, традиційне та спеціалізоване фінансування, заощадження, страхування захисту, управління багатством та активами, а також послуги з нерухомості.

У сфері корпоративного та інституційного банківського обслуговування компанія «BNP Paribas Group» пропонує клієнтам індивідуальні рішення для ринків капіталу, послуги з цінних паперів, фінансування, казначейство та фінансове консультування. Маючи присутність у 68 країнах, компанія «BNP Paribas Group», зокрема через One Bank, допомагає клієнтам розвиватися на міжнародному рівні.

Компанія «BNP Paribas Group» займає ключові позиції в трьох своїх операційних підрозділах:

- підрозділ «Роздрібний банкінг» об'єднує всю роздрібну діяльність Групи та спеціалізовані бізнес-напрямки;
- «інвестиційні та захисні послуги» включає спеціалізовані підприємства, які пропонують широкий спектр послуг з заощадження, інвестицій та захисту;
- відділ корпоративного та інституційного банківського обслуговування пропонує індивідуальні фінансові рішення для корпоративних та інституційних клієнтів. Три операційні підрозділи організовані таким чином, щоб інтенсифікувати співпрацю між бізнес-напрямами і, таким чином, відповідати мінливим очікуванням наших клієнтів, співробітників, інвесторів та всіх наших зацікавлених сторін.

Компанія «BNP Paribas Group» веде свою історію з 1848, коли був створений Comptoir National d'Escompte de Paris (Національна облікова контора Парижа, CNEP); метою його створення було вивести економіку міста

з кризи, що виникла внаслідок революції 1848 року. З нормалізацією економічного середовища в середині 1850-х років, ця установа почала активно займатися міжнародною торгівлею, зокрема міддю та вовною, багато років була єдиним закордонним банком Австралії та одним із найбільших банків Індії. До кінця 1880-х років банк опинився на межі банкрутства. У 1889 році за допомогою Банку Франції та інших банків країни було створено новий комерційний банк з тією самою назвою. Він зберіг більшу частину міжнародної мережі свого попередника, але почав більше уваги приділяти розвитку мережі відділень усередині країни, до 1920 було понад 200 відділень. У 1946 році він, разом з трьома іншими великими комерційними банками Франції, був націоналізований (це виражалося лише у наявності представників держструктур у раді директорів).

У 1966 році в рамках консолідації фінансового сектора Франції CNER та BNCI були об'єднані в Banque Nationale de Paris (Національний банк Парижа, BNP). У 1970 році BNP створив інвестиційний підрозділ Banexi, у 1972 році було відкрито відділення у Токіо та створено дочірній банк у США French Bank of California; до цього часу BNP був другим найбільшим банком Європи з обсягом депозитів \$9,2 млрд. У середині 1970-х років було відкрито відділення в Чикаго, Сеулі, Манілі, Каїрі, Лос-Анджелесі, Ньюпорті, Х'юстоні, Торонто, Ванкувері, Москві, Тегерані, Дюссельдорф, Стокгольм і Амстердам. 1980 року був куплений каліфорнійський Bank of the West. У 1986 році консервативний уряд розпочав програму приватизації компаній і банків, зокрема було приватизовано основного конкурента BNP Société Générale. BNP, як найбільший банк країни, був одним із останніх у черзі, а з приходом у 1988 році до влади соціалістів плани його приватизації були відкладені зовсім. Тим часом банк продовжував зростати, створюючи нові дочірні структури як у Франції, так і за кордоном, особлива увага приділялася Великій Британії та напряму інвестиційного банкінгу. З формуванням в 1993 уряду Жака Ширака BNP був приватизований і продовжив політику міжнародної

експансії, вийшовши в 1990-х роках на ринки Нової Зеландії, Багамських островів, Бразилії, Алжиру, Узбекистану, Перу, Індії та КНР.

В Україні банк почав діяльність в 2004 році, в першу чергу зосередившись на фінансуванні енергетичного та сировинного сектору.

На сучасному етапі група банків «BNP Paribas Group» є однією із найбільш потужних банківських компаній у світі та входить у десятку найбільших банків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Місце компанії «BNP Paribas Group» у рейтингу найбільш банків світу за версією Fortune Global 500 у 2021 році

Назва установи	Скорочення	Доход, млн. дол	Прибуток, млн. дол	Активи, млн. дол.	Кількість працівників, тис. осіб
1. Industrial & Commercial Bank of China	ICBC	182794,4	45783,4	5110353,7	439,8
2. China Construction Bank	CCB	172000,2	39282,5	4311456,6	373,8
3. Agricultural Bank of China	ABC	153884,6	31293,4	416935,9	462,6
4. Bank of China	BC	134045,6	27952,1	3739871,1	309,1
5. JPMorgan Chase	JPMC	129503	29131	3386071	255,4
6. Bank of America	BA	93753	17894	2819627	212,5
7. Citigroup	C	88839	11047	2260090	210,2
8. Credit Agricole	CA	82958,8	3067,4	2399947,7	73,8
9. BNP Paribas	BNP	81632,4	8052,5	3045415,3	193,3
10. HSBC Holdings	HSBC	80429	5229	2984164	226,1

Джерело: складено на основі даних [94]

Компанія «BNP Paribas Group» займає 9 позицію у рейтингу найбільш банків світу за версією Fortune Global 500 у 2021 році, проте по деяким показникам вони займають вищі місця у загальному заліку (рис. 2.1). Окрім того, у 2020 році ця компанія отримала ряд важливих нагород:

- найкращий у світі банк для корпорацій (Euromoney Global Awards 2020);
- найкращий інвестиційний банк Західної Європи та найкращий банк для фінансування (Euromoney Awards 2020);

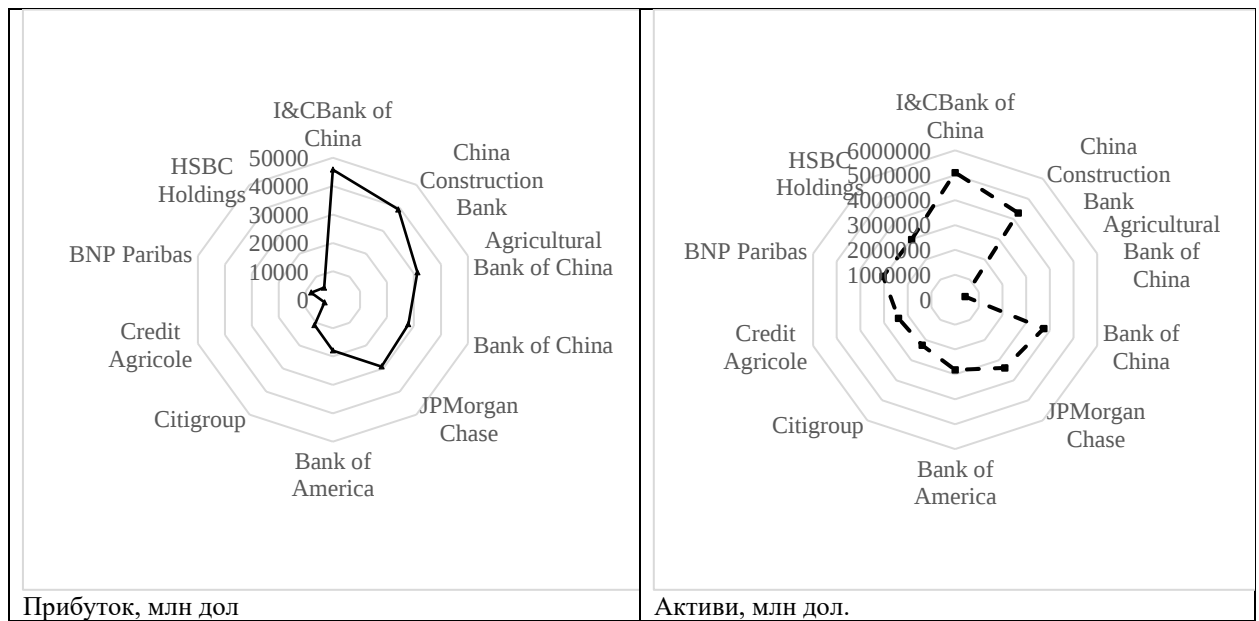


Рисунок 2.1 – Місце компанії «BNP Paribas Group» у рейтингу найбільш банків світу за показниками прибутку та активів за версією Fortune Global 500 у 2021 році, млн дол.

Джерело: складено автором на основі даних [94]

- інвестиційний банк року за кредити та IPO, пов’язані зі стійкістю (The Banker Awards 2020);
- найкращий банк для консультацій та підтримки щодо фінансування корпоративних облігацій під час пандемії Covid-19 та найкращий банк для фінансових консультацій та підтримки фінансових установ під час пандемії Covid-19 (Global Capital Awards 2020);
- будинок року з процентних деривативів (Global Capital Awards 2020);
- будинок року в сфері сталого фінансування (FinanceAsia Awards 2020).

У загальному рейтингу Fortune Global 500, що включає транснаціональні корпорації усіх економічних видів діяльності компанії «BNP Paribas Group» у 2021 році займає 97 місце (рис. 2.2). При цьому до 2018 році компанія займала місця вище 44, а вже у 2019-2021 роки втратила свої позиції та змістилася на 52 сходинки вниз.

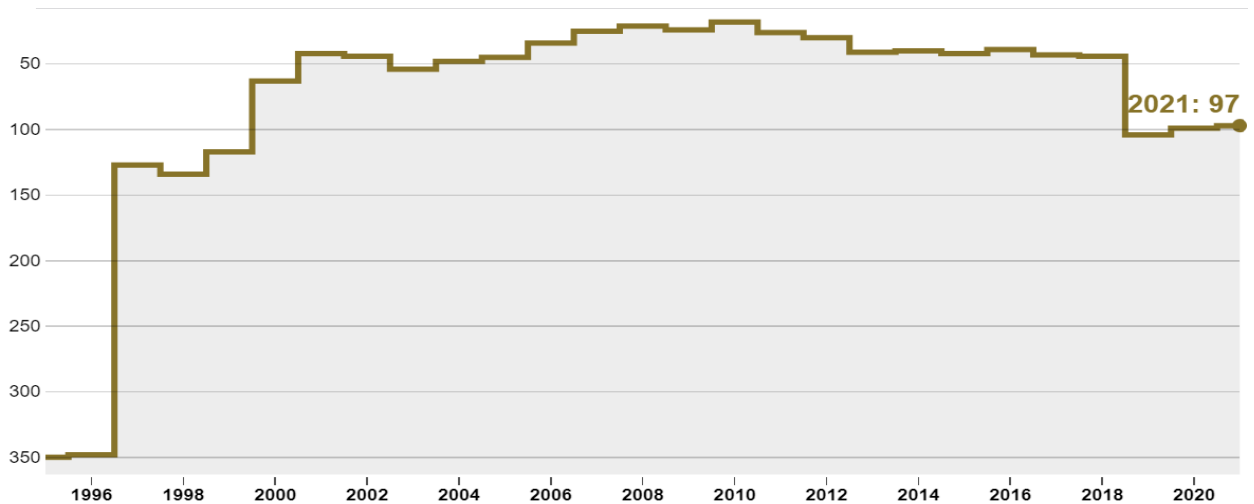


Рисунок 2.2 – Динаміка рангу компанії «BNP Paribas Group» у рейтингу Fortune Global 500 за 1996-2021 роки [94]

Компанія «BNP Paribas Group» є частиною індексу CAC 40 з 17 листопада 1993 року і став частиною індексу EURO STOXX 50 1 листопада 1999 року. З 18 вересня 2000 року вона є частиною індексу STOXX 50. Компанія «BNP Paribas Group» також приєднався до індексу DJ Banks Titans 30, індексу, що включає 30 найбільших банків у світі. Акції Компанія «BNP Paribas Group» також включені в основні показники сталого розвитку (рис. 2.3), включаючи Euronext Vigeo Eiris, FTSE4Good Index Series, Dow Jones Sustainability World & Europe Indices та Stoxx Global ESG Leaders index.

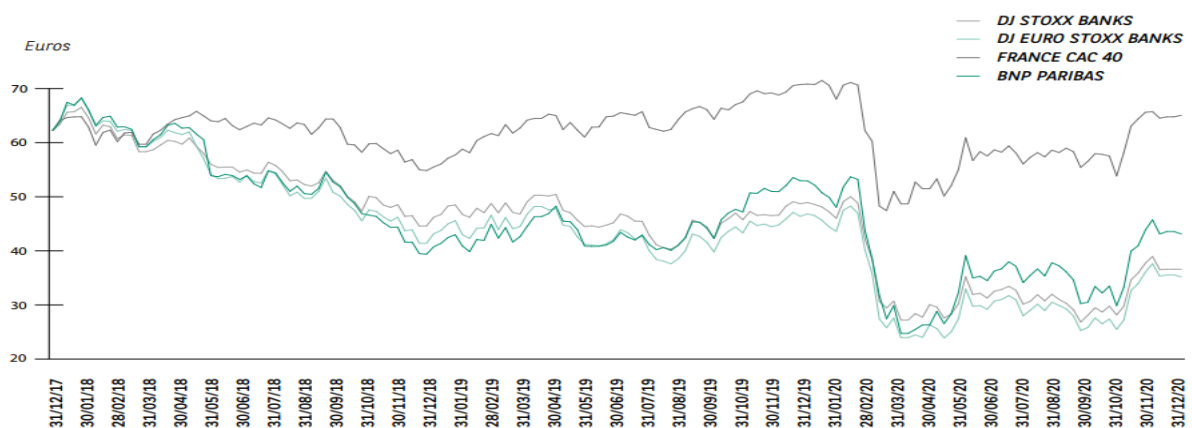


Рисунок 2.3 – Порівняння динаміки ринкової вартості акцій компанії «BNP Paribas Group» з індексами EURO STOXX Banks, STOXX Banks та CAC 40 (з урахуванням ціни акцій) у 2017-2020 році

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Усі ці елементи сприяють ліквідності та зміцненню курсу акцій, оскільки акція компанії «BNP Paribas Group» обов'язково є компонентом кожного портфеля та фонду, які відстежують ефективність цих індексів.

Станом на 2021 рік у компанії «BNP Paribas Group» 193319 працівників у 68 країнах. Загальна кількість співробітників компанії «BNP Paribas Group» у 2019 році становила 198 816 осіб, що на 1,88% менше, ніж у 2018 році. У 2017 році загальна кількість співробітників становила 53 078 осіб, що на 72,36% менше, ніж у 2016 році. Дослідження територіальної структури (рис.2.4) показало, що найбільша частка працівників зосереджена у Європі – 147680 осіб (або 76,39%). На другому місці за географією розташування знаходиться Азія – 18680 осіб (або 9,66%), далі Америка – 17472 особи (9,04%), Африка – 8974 особи (4,64%), і на останньому місці Близький Схід – 513 працівників (0,27%) [114].

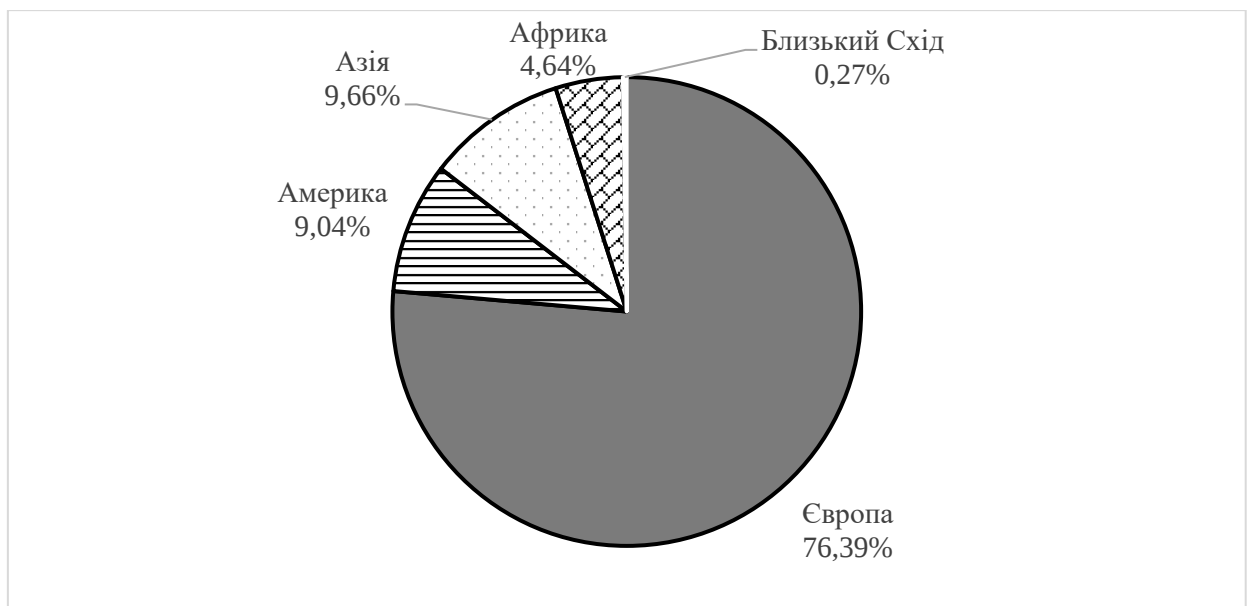


Рисунок 2.4 – Територіальна структура працівників компанії «BNP Paribas Group» у 2021 році, %

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Дослідження кадрових ресурсів компанії «BNP Paribas Group» за гендерною ознакою показало, що в цілому не спостерігається гендерної

нерівності серед працівників (табл. 2.3). Більша кількість працівників – чоловіки, однак протягом досліджуваного періоду спостерігається зменшення їх кількості з 24020 осіб у 2018 році до 22590 осіб у 2020 році.

Таблиця 2.3 – Динаміка загальної кількості працівників компанії «BNP Paribas Group» у 2018-2020 роках (станом на 31 грудня), осіб

Кількість працівників,	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Кількість, осіб	% у структурі	Кількість, осіб	% у структурі	Кількість, осіб	% у структурі
Загальна кількість працівників, осіб						
Кількість чоловіків	17863	42,65	17442	42,61	16745	42,57
Кількість жінок	24020	57,35	23496	57,39	22590	57,43
Кількість технічного персоналу, в т.ч.						
Кількість чоловіків	4436	29,43	4123	29,43	3690	29,03
Кількість жінок	10638	70,57	9887	70,57	9021	70,97
Кількість управлінського персоналу, в т.ч.						
Кількість чоловіків	13427	50,08	13319	49,46	13055	49,03
Кількість жінок	13382	49,92	13609	50,54	13569	50,97

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Поряд з цим, досліджуючи структуру персоналу компанії «BNP Paribas Group» у розрізі технічних працівників, слід відмітити значне переважання кількості жінок над чоловіками протягом усього періоду. Так, станом на кінець 2020 року кількість чоловіків у структурі складає 29,03%, в той час як питома вага жінок за цією категорією складають 70,97%. У структурі управлінського персоналу слід відмітити відносну збалансованість кількості посад, що займають чоловіки та жінки. Так, у 2020 році кількість працюючих на управлінських посадах чоловіків складає 13055 осіб, а жінок—13569 осіб, тобто пропорція становить майже 50 % на 50 %.

Розглядаючи структуру персоналу за віком слід відмітити, що серед технічного персоналу як в чоловіків, так і в жінок найбільшу питому вагу у структурі виконавчого персоналу складають люди віком від 35 до 49 років (рис. 2.5).

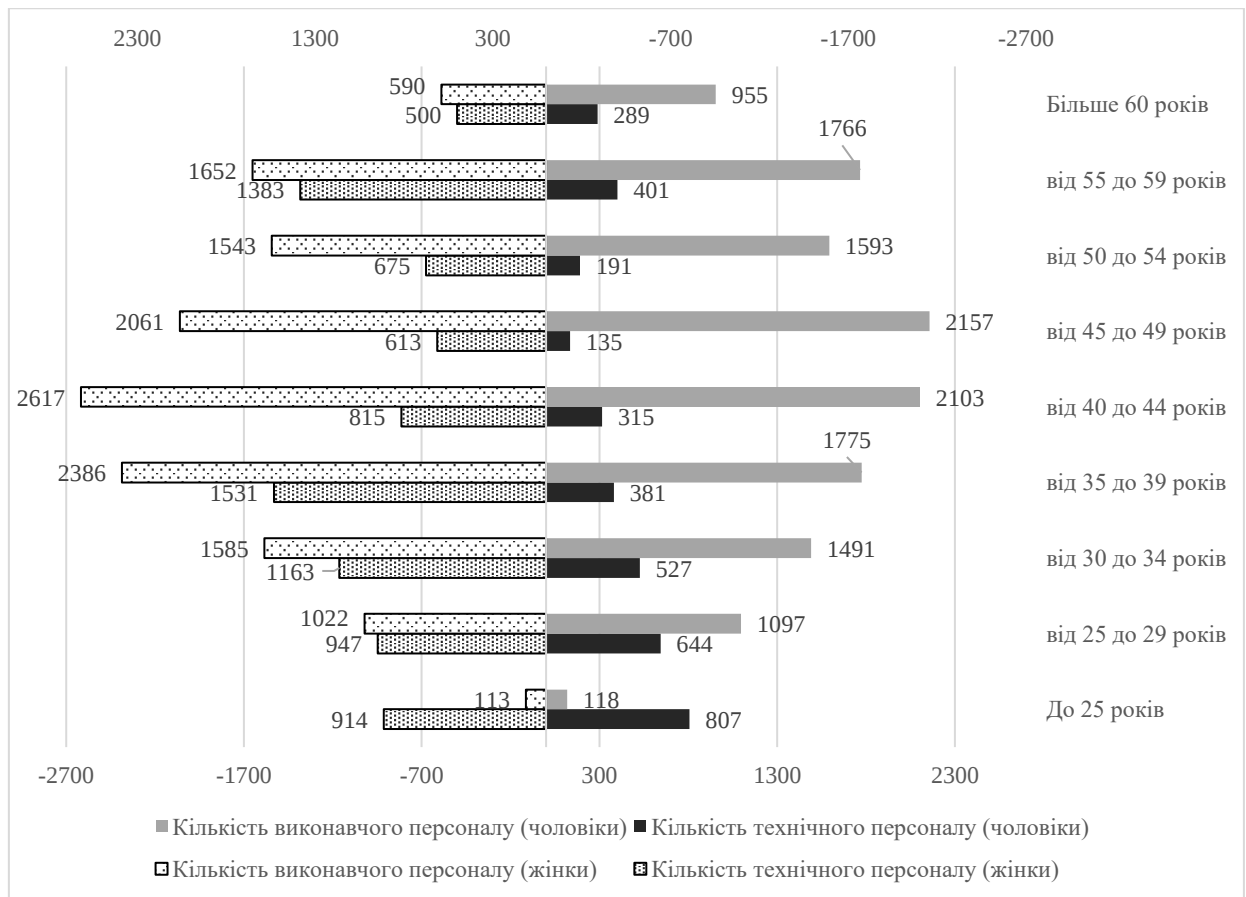


Рисунок 2.5 – Структура працівників компанії «BNP Paribas Group» за віком у 2020 році, осіб

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Управління компанією здійснюється радою директорів та виконавчого комітету. Рада директорів представляє всіх акціонерів і приймає рішення щодо стратегічного напрямку діяльності компанії. На неї покладені повноваження:

- вивчення стратегічного вибору компанії;
- сприяння належному управлінню в усій компанії;
- моніторинг та оцінка всіх операцій, пов'язаних з бізнесом компанії.

Загальне керівництво BNP Paribas складається з головного виконавчого директора, одного головного операційного директора і чотирьох заступників головного операційного директора. Виконавчий комітет об'єднує загальне керівництво, а також 14 інших членів – керівників основних підприємств та центральних функцій. Вони зустрічаються принаймні раз на тиждень.

2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності компанії «BNP Paribas Group»

Компанія «BNP Paribas Group» достатньо активно проводить свою фінансово-економічну діяльність. Так, аналіз основних показників діяльності (табл. 2.4) показав, що як сукупні активи компанії, так і клієнтські вклади та позики мають тенденції до збільшення протягом 2016-2020 років.

Таблиця 2.4 – Основні показники фінансово-економічної діяльності компанії «BNP Paribas Group» у 2016-2020 роках

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Сукупні активи, млн дол.	2076959	1960252	2040836	2164713	2488491
Вклади клієнтів, млн дол.	765953	766890	796548	834667	940991
Клієнтські позики бруто, млн дол.	712233	727675	765871	805777	809533
Звичайний акціонерний капітал, млн дол.	100665	101983	101467	107453	112799
Коефіцієнт капіталу першого рівня, %	12,9	13,2	13,1	13,5	14,2
Коефіцієнт загального капіталу, %	14,5	14,8	15	15,5	16,4

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Коефіцієнт звичайного капіталу першого рівня становив 12,8% станом на 31 грудня 2020 року, що на 70 базисних пунктів більше порівняно з 31 грудня 2019 року через:

- розміщення в резерви чистого прибутку 2020 року з урахуванням коефіцієнта виплати дивідендів 50% (+50 базисних пунктів),
- органічне збільшення активів, зважених на ризик, за незмінних валютних курсів (-50 базисних пунктів),
- вплив розміщення дивідендів за 2019 рік у резерви (+60 базисних пунктів)
- вплив інших ефектів (зокрема пруденційне ставлення до програмного забезпечення) (+10 базисних пунктів).

Коефіцієнт кредитного плеча становив 4,9% з урахуванням тимчасових виключень, пов'язаних із депозитами в центральних банках Євросистеми (4,4% без урахування цього ефекту).

Дослідження фінансових результатів засвідчило (табл. 2.5), що незважаючи на проблеми, що постали перед компанією внаслідок пандемії, обсяг отриманого ними прибутку зберігається в приблизно одному діапазоні від 7000 до 8000 млн дол.

Таблиця 2.5 – Фінансові результати діяльності компанії «BNP Paribas Group» у 2016-2020 роках, млн дол.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Доходи, млн дол.	43411	43161	42516	44597	44275
Валовий операційний дохід, млн дол.	14033	13217	11933	13260	14081
Операційний дохід, млн дол.	10771	10310	9169	10057	8364
Дохід до оподаткування, млн дол.	11210	11310	10208	11394	9822
Чистий прибуток, млн дол.	7702	7759	7526	8173	7067

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Компанія «BNP Paribas Group» є достатньо привабливою для інвесторів. Так, основні показники прибутків та дивідендів на акцію (табл. 2.6) свідчать, що протягом 2016-2020 років проводилася виплата дивідендів за акціями за винятком 2019 року, що пов'язано із заходами подолання негативного впливу постпандемічної кризи на підприємство.

Таблиця 2.6 – Показники виплат за дивідендами компанії «BNP Paribas Group» у 2016-2020 роках [41]

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Прибуток на акцію, євро	6	6,05	5,73	6,21	5,31
Чиста балансова вартість акції, євро	73,9	75,1	74,7	79	82,3
Чистий дивіденд на акцію, євро	2,7	3,02	3,02	0	1,11
Коефіцієнт виплати (у %)	45	50	52,72	0	20,9
Ціна акції:					
Максимальна, євро	62	68,89	68,66	53,81	54,22
Мінімальна, євро	35,27	54,68	38,18	38,14	24,51
На кінець року, євро	60,55	62,25	39,48	52,83	43,11
Індекс САС 40 від 31 грудня	4862,31	5312,56	4730,69	5978,06	5551,41

Максимальною сума виплат була у 2017 та 2018 роках та становила 3,02 євро на кожну акцію. При чому максимальний прибуток на акцію становить 6,21 євро і був отриманий у 2019 році. Слід зазначити, що до кризи 2019 року коефіцієнт виплат акцій був достатньо високим і коливався від 45% до 52,72%, проте у 2020 року значення цього показника зменшилось більш ніж у 2 рази та становить 20,9%.

Для того, щоб більш детально дослідити фінансове становище у роботі акцентовано увагу на основі види діяльності: доходи/витрати від операцій із відсотками; комісійні доходи/витрати; доходи/витрати від фінансових інструментів.

Так, компанія «BNP Paribas Group» включає в «Процентні доходи» та «Процентні витрати» всі доходи та витрати, розраховані за методом ефективного відсотка (відсотки, комісійні та трансакційні витрати) від фінансових інструментів, які оцінюються за амортизованою вартістю, та фінансових інструментів, які оцінюються за справедливою вартістю через власний капітал. Так, дослідження процентних доходів і витрат (табл. 2.7) показало, що у 2020 році компанія мала позитивну маржу процентних доходів у розмірі 40640 млн євро.

Таблиця 2.7 – Показники процентних доходів та витрат компанії «BNP Paribas Group» у 2019-2020 роках, млн євро

Показник	Станом на 31 грудня 2019 року			Станом на 31 грудня 2020 року		
	Доходи	Витрати	Маржа	Доходи	Витрати	Маржа
1	2	3	4	5	6	7
Фінансові інструменти за амортизованою вартістю	27081	8490	18591	30715	12278	18437
Депозити, позики	24283	5950	18333	27790	9083	18707
Угоди РЕПО	135	90	45	186	88	98
Фінансова оренда	1536	93	1443	1398	86	1312
Боргові цінні папери	1127	0	1127	1341	0	1341
Випущені боргові цінні папери субординований борг	0	2357	-2357	0	3021	-3021
Фінансові інструменти за справедливою вартістю через власний капітал	1436	0	1436	1076	0	1076
Боргові цінні папери	1346	0	1346	1076	0	1076

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Фінансові інструменти за оцінкою/вартістю через прибуток або збиток (за винятком торгових цінних паперів)	76	302	-226	63	347	-284
Інструменти хеджування грошових потоків	2280	1234	1046	2746	1159	1587
Інструменти хеджування портфеля процентних ставок	2716	2195	521	2727	2349	378
Зобов'язання з оренди	0	56	-56	0	67	-67
Разом	62016	20767	41249	69118	28478	40640

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Разом з тим, у порівнянні з попереднім роком ця сума є нижчою, що пояснюється збільшенням процентних витрат за депозитами та позиками з 5950 млн євро до 9083 млн євро. Окрім того, відбулося зростання процентних витрат за випущеними борговими цінними паперами та субординованим боргом з 2357 млн євро до 3021 млн євро. Однак, спостерігається зростання процентних доходів за окремими фінансовими інструментами за амортизованою вартістю з 27081 млн євро до 30715 млн євро.

Досліджуючи комісійні доходи та видатки (табл. 2.8) слід відзначити, що процентна маржа у 2020 році також зменшилась порівняно з 2019 роком з 9862 млн євро до 9365 млн євро. Така зміна відбулася під впливом збільшення витрат за операціями з клієнтами з 848 млн євро до 1246 млн євро. Також відбулося незначне зростання витрат за фінансовими та гарантійними зобов'язаннями на 11 млн євро. Окрім того, спостерігається зменшення доходів за статтями: операції з клієнтами; операції з цінними паперами та деривативами; управління активами та інші послуги.

Таблиця 2.8 – Показники комісійних доходів та витрат компанії «BNP Paribas Group» у 2019-2020 роках, млн євро

Показник	Станом на 31 грудня 2019 року			Станом на 31 грудня 2020 року		
	Доходи	Витрати	Маржа	Доходи	Витрати	Маржа
Операції з клієнтами	4314	848	3466	4535	1246	3289
Операції з цінними паперами та деривативами	2252	1423	829	1751	1283	468
Фінансові та гарантійні зобов'язання	1141	48	1093	1276	59	1217
Управління активами та інші послуги	4904	344	4560	4769	288	4481
інші	988	1074	-86	934	1024	-90
Разом	13599	3737	9862	13265	3900	9365

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Дослідження фінансових результатів у розрізі доходів та витрат за фінансовими інструментами показало, що на кінець 2020 року чистий прибуток від фінансових інструментів, оцінених за справедливою вартістю через прибуток або збиток (включає всі статті прибутку та збитку, що стосуються фінансових інструментів, утримуваних для торгівлі) склав 4116 млн євро, що на 7652 млн євро менше попереднього року (табл. 2.9). Зокрема, зменшення прибутку відбулося за процентними ставками та кредитними інструментами з 7489 млн євро до 45566, тобто на 39,03%.

Таблиця 2.9 – Показники результатів від використання фінансових інструментів компанії «BNP Paribas Group» у 2019-2020 роках, млн євро

Показники	2019 рік	2020 рік	Відносне відхилення 2020 року проти 2019 року, п.п.	Абсолютне відхилення 2020 року проти 2019 року, млн євро
1	2	3	4	5
Фінансові інструменти, призначені для торгівлі	11768	4116	-65,02	-7652
Процентна ставка та кредитні інструменти	7489	4566	-39,03	-2923
Пайові фінансові інструменти	3562	1582	-55,59	-1980

Продовження табл.2.9

1	2	3	4	5
Валютні фінансові інструменти	2203	608	-72,40	-1595
Кредити та договори РЕПО	1573	82	-94,79	-1491
Інші фінансові інструменти	87	606	596,55	519
Фінансові інструменти, визначені як вартість за оцінкою через прибуток або збиток	5217	2852	-45,33	-2365
Інші фінансові інструменти, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	585	-103	-117,61	-688
Вплив обліку хеджування	-25	-4	-84,00	21
Похідні інструменти хеджування справедливої вартості	1014	456	-55,03	-558
Об'єкти хеджування при хеджуванні справедливої вартості	-1039	-460	-55,73	579
Разом	7111	6861	X	X

Джерело: складено автором на основі даних [41].

За іншими фінансовими інструментами, що оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток, компанія «BNP Paribas Group» отримала збиток у розмірі -103 млн євро. Щодо доходів за іншими видами активностей (рис. 2.6), слід відмітити отримання значного доходу від активів, утримуваних на умовах операційної оренди – 81,51% у структурі доходів.

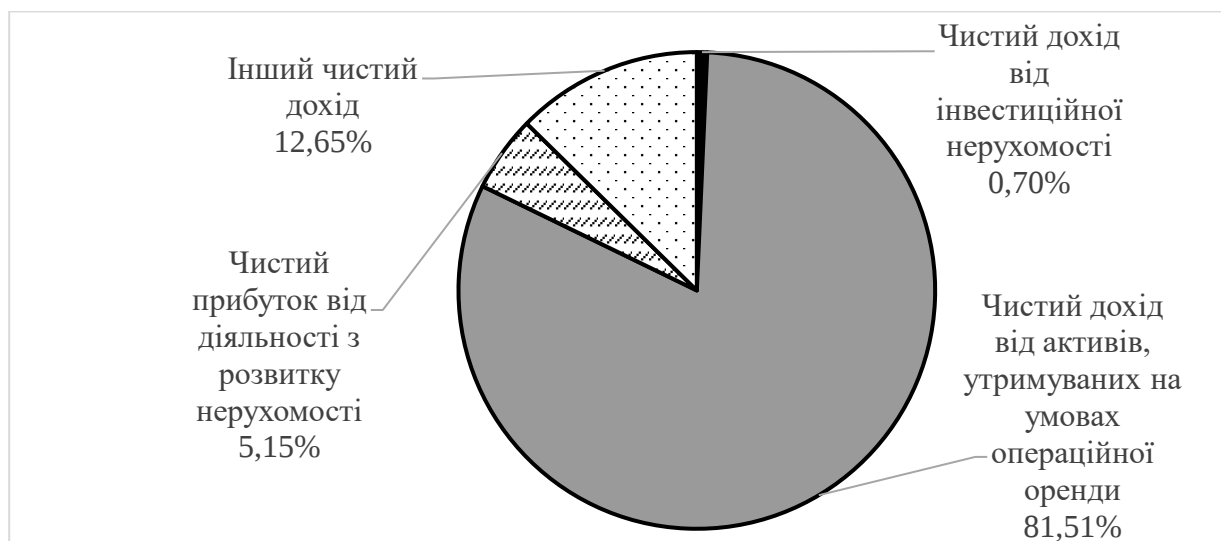


Рисунок 2.6 – Показники доходів від інших видів активності компанії «BNP Paribas Group» у 2019-2020 роках, млн євро

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Також вагому частку у доходах становить інший чистий дохід (12,65% у структурі) та чистий прибуток від діяльності з розвитку нерухомості –5,15% у структурі.

Щодо ринкової ціни акцій, слід відзначити, що максимальна її вартість була 68,89 євро у 2017 році, а станом 2020 рік акції компанії «BNP Paribas Group» досягли максимальної позначки у розмірі 54,22 євро. При цьому мінімальна позначка у розмірі 24,51 євро також була досягнута у 2020 році.

Порівняно з 2019 роком непогашені кредити зросли на 4,4%, що на 33 мільярди євро. Група надала більше 120 000 гарантованих державою позик у 2020 році в роздрібних банківських мережах Групи та залучила понад 396 мільярдів євро фінансування для своїх клієнтів на ринках синдікованих позик, облігацій та акцій

Узагальнюючи проведені дослідження, слід відмітити, що компанія «BNP Paribas Group» має достатньо стійку фінансову позицію на ринку, характеризується високою рентабельністю операцій за різними видами активності.

2.3. Оцінка мотиваційної системи та особливостей управління персоналом компанії «BNP Paribas Group»

Мотиваційна система є важливим інструментом управління персоналом компанії «BNP Paribas Group», яка включає в себе різні системи винагород і стимулювання. Так, дослідження динаміки витрат на оплату праці працівників компанії «BNP Paribas Group» за 2018-2020 роки (табл. 2.10) засвідчило, що компанія постійно нараховує як винагороди за понаднормову діяльність (тим самим надаючи можливість працівникам отримати додатковий заробіток), так і одноразові виплати (премії, одноразові надбавки тощо).

Таблиця 2.10 – Показники витрат на оплату праці та винагороди персоналу компанії «BNP Paribas Group» у 2018-2020 роках

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення (+;-)	
				у 2019 році проти 2018 року	у 2020 році проти 2019 року
Загальні витрати на персонал, млн євро	3860,2	3816,8	3782,5	-43,4	-34,3
Фонд заробітної плати, млн євро	2319	2342,2	2334,3	23,2	-7,9
Фіксована винагорода включаючи премії та одноразові надбавки, млн євро	1910,3	1955,7	1946,4	45,4	-9,3
Відрахування (по хворобі, по вагітності та пологах тощо), млн євро	-103,8	-108,9	-113,2	-5,1	-4,3
Надбавки за понаднормову роботу, євро	91,8	93,3	90,3	1,5	-3
Змінні винагороди, млн євро	364,6	359,2	364,5	-5,4	5,3
Внески роботодавця до схем заощаджень працівників та адміністративні витрати, млн євро	54,2	42,9	46,3	-11,3	3,4
Внески на соціальне страхування, євро	978,3	970,5	964,7	-7,8	-5,8
Податкові виплати, млн євро	313,6	287,7	279	-25,9	-8,7
Плани заохочення та участь у прибутках, млн євро	249,2	216,4	204,5	-32,8	-11,9
Середня заробітна плата за рік, євро	61455	62854	64983	1399	2129
Середня винагорода (дохід) працівника, євро	6806	68663	70677	61857	2014
Середні внески роботодавця на одного працівника, євро	34237	33767	3462	-470	-30305
Співвідношення витрат на соціальне страхування та податкових витрат та загальних витрат на персонал, євро	33,5	32,9	32,9	-0,6	0
Сукупні внески роботодавця (загальні витрати на персонал / додана вартість)	35,6	29,8	38,9	-5,8	9,1

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Заробітна плата на компанії «BNP Paribas Group» складається із двох частин:

1. Основна заробітна плата.
2. Додаткова заробітна плата.

Основна заробітна плата виплачується за виконання норм праці. Вона представлена тарифними ставками для робітників та посадовими окладами для керівників, професіоналів та фахівців. Посадові оклади і тарифні ставки залежать від мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України, посади, рівня кваліфікації працівника і зазначаються у штатному розписі. Додаткова заробітна плата на компанії «BNP Paribas Group» охоплює:

- доплату за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
- доплату за роботу у вечірній час;
- доплату за роботу в нічний час;
- виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
- оплату за невідпрацьований час згідно чинного законодавства;
- премію для робітників за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій та функціональних обов'язків;
- премію керівникам, професіоналам та фахівцям за професійні успіхи.

Серед інших способів організації роботи, що покликані сприяти взаємовідносинам між сімейним і професійним життям працівників слід:

– часткова зайнятість: основні пропоновані рішення – це 50%, 60%, 80% і 90% повної зайнятості. Організація робочого часу може бути щоденною, тижневою або річною;

– гнучкий робочий час: гнучкий графік роботи дозволяє працівникам розпоряджатися своїм часом таким чином, щоб досягти кращого балансу між їхніми професійними обов'язками та особистим життям. Це досягається шляхом дозволу працівникам до колективних робочих графіків, щоб вибрати, коли починається і коли закінчується робочий день, за умови, що вони дотримуються основного періоду, коли вони повинні бути присутніми на роботі. Компенсаційний час може також надаватися для подальшого використання протягом відповідного календарного року.

– гнучкий час: налаштована система «закупівлі» часу, яка дозволяє працівникам отримувати й використовувати неоплачувані дні додаткової відпустки протягом календарного року. Відкритий для всіх співробітників, які

мають стаж не менше одного року без зменшення активності більше ніж на 50% (угода від 16 січня 2019 року);

– право на вихід у відпустку для догляду за хворою дитиною: дозвіл на оплачувану відпустку в межах однієї або кількох хворих дітей віком до 15 років надається матері чи батькові незалежно від стажу. Компанія «BNP Paribas Group» надає 3 додаткові дні до 3 днів на календарний 12-місячний період, передбачений Колективним договором, що регулює банківську галузь, і продовжує вік дитини (або дітей) з 14 до 15 років. Крім того, передбачено розподіл днів для працівників, у яких чоловік або дитина хворіють;

– місцеві служби: участь компанії в догляді за дітьми раннього віку: максимальна добова допомога на догляд за дитиною, яка може бути призначена для всіх дітей віком до 10 років, збільшується до 5,50 євро на 2020 рік.

У практиці компанії «BNP Paribas Group» популярним є застосування різного роду додаткових виплат (табл. 2.11).

Ефективне використання таких інструментів мотивації сприяло відзначення компанії «BNP Paribas Group» у різних рейтингах щодо управління персоналом. Так банк підтвердив звання найкращого роботодавця Європи за версією Top Employers Institute. У групі BNP Paribas, частиною якої є UKRSIBBANK, такий самий статус отримали банки з Бельгії, Франції, Німеччини, Італії, Люксембургу, Польщі та Туреччини. Український банк UKRSIBBANK як частина компанії «BNP Paribas Group» – єдиний роботодавець у фінансовому секторі України, який пройшов сертифікацію TOP Employer. Такий статус мають лише шість міжнародних компаній у країні. Компанія «BNP Paribas Group» також застосовує різні нефінансові інструменти підтримки персоналу, такі як постійні вебінари з дистанційної роботи, консультації психолога, гаряча лінія для співробітників. Зокрема, щоб команді було комфортно під час карантину, компанія «BNP Paribas Group» внесла багато змін у робочі процеси. Під час карантину банки як частина критичної галузі економіки продовжували працювати.

**Таблиця 2.11 – Види додаткових виплат, що сплачуються компанією
«BNP Paribas Group»**

Вид відпуски	Особливості виплат
Декретна відпустка	Застосування положень статті 51 Колективної конвенції Банку, що стосуються законної відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами та додаткової відпустки (45 днів при повній заробітній платі або 90 днів при половині окладу): Продовження заробітної плати (за вирахуванням щоденної компенсації із соціального страхування на період законної відпустки по вагітності та пологах).
Відпустка при усиновленні	Застосування положень статті 52 Колективного договору банківської галузі щодо законної відпустки для усиновлення та додаткової відпустки (45 днів із повною оплатою або 90 днів із половиною): збереження заробітної плати (за вирахуванням добових, виплачених соціальне страхування на період законної відпустки для усиновлення).
Відпустка по догляду за дитиною	Застосування положень статті 53 Колективного договору банківської галузі щодо відпустки по догляду за дитиною у разі народження: збереження заробітної плати протягом перших 45 днів відпустки по догляду за дитиною (передбачено умову годування груддю). у статті 53 вилучено в силу соціальних гарантій, наданих BNP Paribas SA). Крім того, оплачувана відпустка доступна для подружжя, які працюють у компанії: ця відпустка, яка йде відразу після додаткової відпустки, передбаченої статтею 51-1 Колективної конвенції Банк, може бути прийнятий батьком або матір'ю (положення однаково застосовується у разі усиновлення)
Додаткова відпустка по догляду за дитиною	Законодавча норма, яка введена в дію з 1 липня 2019 року, дозволяє продовжити відпустку на 30 днів у разі госпіталізації немовляти відразу після народження. Цю додаткову відпустку по догляду за дитиною необхідно взяти протягом 4 місяців після народження дитини.
Відпустка в період тяжкої втрати	Надання відпустки у зв'язку з тяжкою втратою померлої дитини з 1 липня 2020 року у разі смерті дитини віком до 25 років або особи віком до 25 років, за яку працівник несе постійну та реальну відповідальність. Ця оплачувана відпустка триває 8 днів і може бути розділена на 2 рази протягом 1 року.
Відпустки подружжя	Застосування законодавчої норми, що дозволяє чоловіку/дружині, матері дитини (подружжя за шлюбом, цивільний або цивільний партнер) відвідувати максимум 3 медичні огляди з 8 обов'язкових (7 допологових та 1 післяпологовий). Ця відпустка оплачується. Забезпечення юридичної вимоги, яка дозволяє партнеру працівника користуватися медичною допомогою для продовження роду та пов'язаними медичними оглядами. Ця дозволена відсутність оплачується.

Джерело: складено автором на основі [41].

Компанія «BNP Paribas Group» інвестувала в інструменти дистанційного обслуговування клієнтів, щоб надати їм максимум онлайн-сервісів і максимально зменшити контакти між людьми у відділеннях. Клієнти банку

могли віддалено спілкуватися з персональним менеджером у застосунках online, проводити операції, продовжувати термін дії карток тощо.

Паралельно банк почав переводити співробітників на віддалену роботу. У своїх аналітичних звітах керівництво компанії «BNP Paribas Group» зазначає, що під час попереднього стратегічного планування визначили ключові навички, які необхідно розвивати в команди: знання у сфері цифрових технологій та гнучкого управління. Тому HR-команда організувала вебінари та почала консультувати колег щодо віддаленої роботи в командах. HR-менеджери навчали проводити онлайн-сесії, адміністрували воркшопи та дистанційні робочі збори.

У перші ж дні карантину в компанії «BNP Paribas Group» відкрили гарячу лінію для співробітників. Людей консультували з різних питань: яким буде графік роботи, як налаштувати віддалений доступ, отримати маски та дезінфектори, як рухаються спеціальні маршрутні рейси для співробітників тощо. Одночасно запустили канал у Telegram, де регулярно діляться важливими новинами.

В компанії «BNP Paribas Group» щотижня проводять трансляції на YouTube-каналі банку, під час яких топ-менеджмент відповідає на запитання команди в прямому ефірі. Керівники розповідають, як банк реагує на кризу та що буде з ним надалі.

Протягом 2014-2016 років Інститут найкращих роботодавців третій рік поспіль присуджують групі BNP Paribas сертифікати «Найкращі роботодавці Європи 2016» та «Найкращі роботодавці Франції 2016». Ця європейська марка присуджується локально в семи країнах. Цього року Люксембург та Іспанія приєдналися до Бельгії, Франції, Італії, Польщі та Туреччини, у кожній із цих країн присуджується національна сертифікація. Сертифікат «Найкращі роботодавці» присуджується організаціям, які успішно впровадили найвищі стандарти досконалості щодо умов праці, згуртованості команди, робочого середовища та розвитку людей. Особливо заслуговує на увагу те, що 83% співробітників компанії пишаються тим, що працюють в «BNP Paribas Group».

Нагорода «Найкращі роботодавці» допомагає роботодавцям виділитися на ринку праці.

У своєму прагненні підвищити впізнаваність свого бренду та привабливість серед студентів з найкращих університетів і шкіл по всьому світу компанія «BNP Paribas Group» використовує свої тісні зв'язки зі світом тенісу після 38 років глобального спонсорства, а також потужну здатність пропонувати цікаві перспективи кар'єри для нових талантів. Сьогодні 68% співробітників і клієнтів компанії «BNP Paribas Group» знаходяться за межами Франції. Група набирає різноманітні профілі з усього світу та надає роботу в більш ніж 300 різних професіях. Компанія «BNP Paribas Group» знаходиться у постійному пошуку талановитої молоді, яка сприятиме розвитку компанії та досягненню її стратегічних орієнтирів (рис. 2.7).

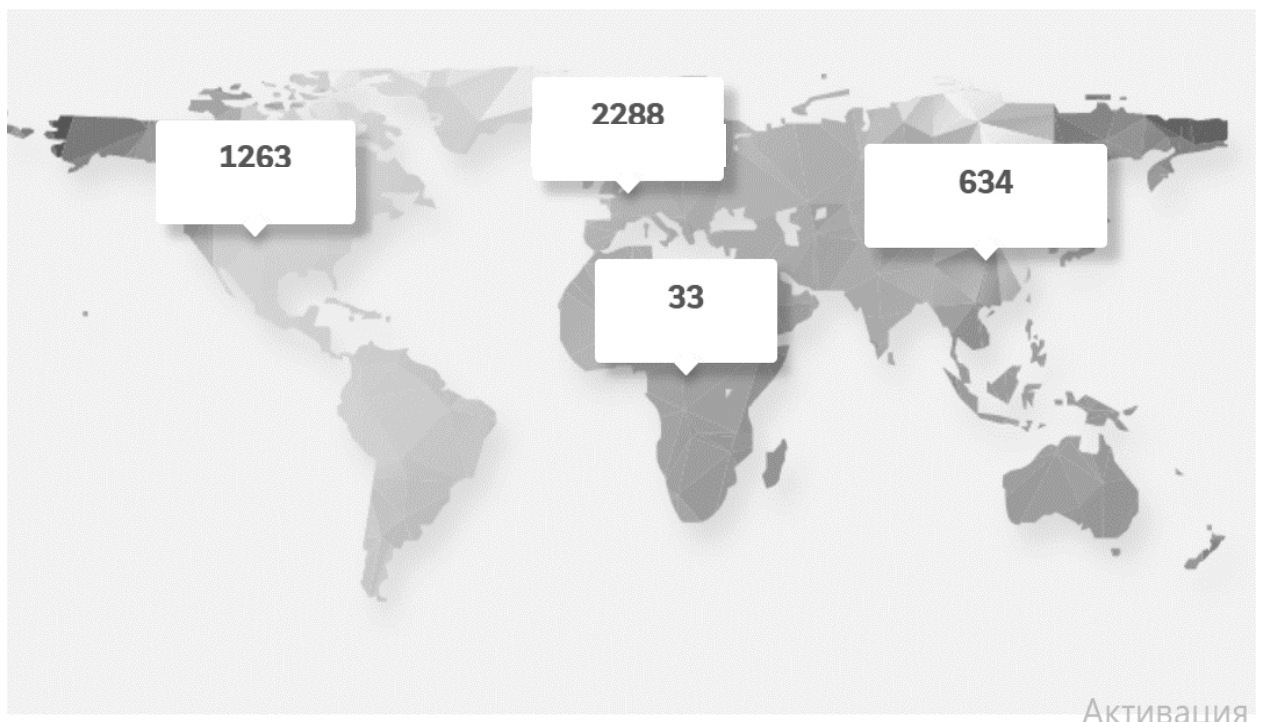


Рисунок 2.7 – Пропозиції роботи у компанії «BNP Paribas Group» за географією розташування у 2021 році, од. ваканцій

Джерело: складено автором на основі [41].

Компанія «BNP Paribas Group» має активну програму набору для досвідчених професіоналів та нещодавніх випускників. У рамках процесу попереднього прийому на роботу компанія «BNP Paribas Group» також

пропонує сотні контрактів VIE (волонтерська робота за кордоном) і понад 1100 стажувань на рік у Франції для студентів, які наближаються до закінчення курсу. Крім того, компанія «BNP Paribas Group» зосереджується на довгостроковому розвитку кар'єри своїх співробітників за допомогою спеціальних навчальних програм і здатності запропонувати кар'єрну мобільність у різних сферах діяльності та в різних країнах, в яких вона працює.

Банк розуміє, що майбутнє залежить від кваліфікованого персоналу, який працює в компанії. В цілому слід виділити низку ключових заходів мотивації та стимулювання персоналу, що ставляться компанією за мету не тільки для підвищення продуктивності праці, а й для підтримки працівників в умовах складної пандемічної ситуації. Так, у працівників компанії «BNP Paribas Group» є можливість:

- відвідати більш ніж 20 внутрішніх тренінгів;
- взяти участь у спеціалізованих майстер-класах та воркшопах;
- пройти широкий спектр електронних курсів;
- навчатися та отримувати сертифікати, відвідуючи тренінги зовнішніх компаній;
- взяти участь в освітніх програмах компанії «BNP Paribas Group».

Так, у 2020 році понад 97% пройшли підвищення кваліфікації та прослухали тренінги стосовно питань етики та поведінки (табл. 2.12).

У відповідь на пандемію Covid-19 багато країн світу вжили заходів охорони здоров'я для захисту своїх громадян і низьке поширення вірусу. Криза охорони здоров'я мала значні економічні та соціальні наслідки. На цьому тлі компанія «BNP Paribas Group» вживає заходів, щоб захистити здоров'я своїх співробітників і надати всі послуги, необхідні для підтримки функціонування економіки.

Крім того, компанії «BNP Paribas Group» мобілізує всі свої ресурси та досвід, щоб підтримати своїх індивідуальних, корпоративних та інституційних клієнтів у ці складні часи та задовольнити специфічні потреби економіки під час різних фаз цієї кризи в галузі охорони здоров'я.

Таблиця 2.12 – Показники соціальної активності компанії «BNP Paribas Group» у 2018-2020 році

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення	
				у 2019 році проти 2018 року	у 2020 році проти 2019 року
Зміни в робочій силі (еквівалент повної зайнятості), осіб	202624	198816	193319	-3808	-5497
Кількість постійних контрактів, %	96	96	96	0,00	0,00
Частка відкритих посад, зайнятих внутрішніми кандидатами, %	28	38	48	10,00	10,00
Відсоток працівників, які пройшли навчання з питань етики та поведінки, %	96,2	95,4	97	-0,80	1,60
Відсоток працівників з інвалідністю в порівнянні з загальною кількістю робочої сили, %	2	2,17	3,05	0,17	0,88
Відсоток жінок у популяції на ключових посадах старшого керівництва, %	28	29	21	1,00	-8,00
Частка жінок у загальній робочій силі компанії, %	52	52	52	0,00	0,00
Індекс гендерної рівності, балів зі 100 можливих	87	87	87	0,00	0,00
Кількість підписаних колективних договорів, од.	287	310	355	23,00	45,00

Джерело: складено автором на основі [41].

Для створення комфортних умов роботи в офісах та відділеннях, а також впровадження нових інструментів для реалізації професійного потенціалу компанія «BNP Paribas Group» започаткувала проект «Краще місце для роботи». Проект «Краще місце для роботи» має на меті:

- постійне покращення умов роботи на відділеннях та у офісах;
- створення інструментів для досягнення балансу «робота - особисте життя»;
- впровадження нових інструментів нематеріальної мотивації;
- залучення до генерації ідей для підвищення ефективності компанії «BNP Paribas Group»;
- використання сучасних digital-інструментів на робочому місці;

– професійний та особистий розвиток.

У роботі досліджено кількісні показники ефективності мотиваційних заходів на результативність діяльності компанії. Центральною ланкою оцінки ефективності використання трудових ресурсів є аналіз продуктивності праці, який включає вивчення її рівня, динаміку та загальну оцінку виконання планових завдань. Продуктивність праці є основним показником інтенсифікації й ефективності виробництва. Від її рівня і динаміки залежить тією чи іншою мірою всі основні показники роботи підприємства: обсяг виробництва продукції, чисельність працівників, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, розмір прибутку, рівень рентабельності та інше. Продуктивність праці – це показник ефективності, результативності праці, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу – з іншого. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (В) та трудомісткість (Тм).

$$V = Q / T \quad (2.1)$$

та

$$V = T / Q \quad (2.2)$$

де Q – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг);

T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

Продуктивність праці може розраховуватися на одиницю робочого часу (середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток одним працюючим), чи на одного працюючого.

Розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий та вартісний. При розрахунку продуктивності праці важливо правильно вибрати систему вимірників враховуючи можливість використання натуральних, трудових та вартісних вимірників при випуску продукції.

При використанні натурального методу у ході розрахунків застосовуються натуральні одиниці виміру (штуки, тонни, метри тощо). На практиці цей метод має обмежене застосування. Його, як правило, використовують на підприємствах, які виробляють однорідну продукцію. Якщо підприємство (цех, дільниця, бригада) випускає продукцію, котра має одне й те саме призначення, проте відрізняється за якоюсь однією ознакою, виробіток можна розрахувати за допомогою умовно-натуральних одиниць. Необхідно також враховувати, що за даного методу не можна усувати зміни обсягу незавершеного виробництва, яке в деяких галузях має велику частку у загальному обсязі продукції, наприклад, у будівництві, суднобудівництві та ін.

У таблиці 2.13 відображена методика розрахунку та нормативні значення показників продуктивності праці персоналу банку.

Таблиця 2.13 – Показники оцінки управління та мотивації персоналу

Показник	Методика розрахунку	Умовні позначення
Вирібіток на одного працівника	$V = Q/T$	Q – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг); T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).
Трудомісткість	$V = T/Q$	
Продуктивність праці	$\Pi = \Pi_p/T$	Пр—обсяг отриманого прибутку
Рентабельність витрат на персонал	$P = B/\Pi$	Сукупні витрати на персонал (фонд оплати праці, витрати на підготовку та перепідготовку кадрів, інструменти мотивації тощо)
Активи на одного працівника	$Da = A/T$	A—сукупна вартість активів компанії

Джерело: складено автором на основі [67].

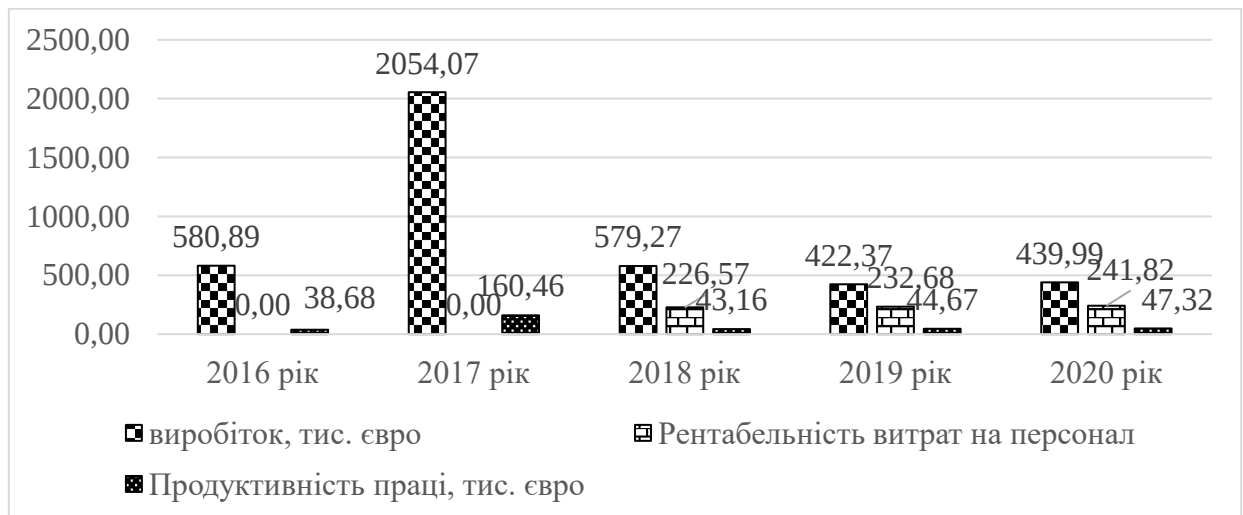
Розрахунок вищезазначених показників за даними компанії «BNP Paribas Group» (табл. 2.14) показав, що протягом досліджуваного періоду спостерігаються позитивні тенденції у підвищенні якості управління персоналом.

**Таблиця 2.14 – Показники оцінки управління та мотивації персоналу
компанії «BNP Paribas Group» 2016-2020 роках**

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Обсяг доходів, млн євро	111531	109026	117375	83973	85058
Чисельність персоналу, тис. осіб	192	53	203	199	193,3
Витрати на персонал, млн. євро	X	X	3860,2	3816,8	3782,5
Прибуток млн. євро	7426	8517	8746	8881	9147
Активи млн. євро	2166092	2190423	2353808	2332975	2479673
Виробіток, тис. євро	580,89	2054,07	579,27	422,37	439,99
Трудомісткість, євро	0,17	0,05	0,17	0,24	0,23
Рентабельність витрат на персонал, %	X	X	226,57	232,68	241,82
Продуктивність праці, тис. євро	38,68	160,46	43,16	44,67	47,32
Активи на одного працівника, тис. євро	11282	41268	11617	11734	12827

Джерело: складено автором на основі [41].

Так, дослідження показників засвідчило, що протягом 2018-2020 років спостерігається зростання продуктивності праці персоналу. Так, кожного працівника у 2020 році припадає 47,32 тис. євро доходів. При цьому витрати на персонал є також рентабельними для компанії: на кожні 100 євро, вкладених у персонал компанії «BNP Paribas Group» отримала 241, 82 євро прибутку (рис. 2.8).



**Рисунок 2.8 – Показники ефективності управління персоналом та мотивації
праці компанії «BNP Paribas Group» за 2018-2020 роки**

Джерело: складено автором на основі [41].

В цілому, робота в компанії «BNP Paribas Group» надає очевидні переваги:

- можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання у міжнародній банківській групі;
- широкий спектр розвиваючих тренінгових програм, всебічна підтримка та заохочення самонавчання і самовдосконалення працівників. Корпоративні програми розвитку та навчання персоналу, розраховані на працівників всіх напрямів діяльності та рівнів управління. Через постійні інвестиції в розвиток своїх працівників, називають «машиною з навчання персоналу». Так, згідно стандартів банку на одного співробітника припадає 3-4 учбових днів на рік;
- передбачається навчання за рахунок компанії, стажування у банках групи BNP Paribas у Центральній та Східній Європі тощо;
- правова захищеність. Дотримання норм та вимог чинного трудового законодавства щодо умов та режиму праці, прозорість у виплаті заробітної плати, довгострокові зобов'язання по відношенню до працівників;
- робота у великій команді професіоналів;
- активне життя за межами роботи. Дружній колектив компанія «BNP Paribas Group» стає ще більш згуртованим не тільки у процесі спільної праці, але й під час різноманітних корпоративних заходів: спортивних змагань, загальнобанківських конкурсів, туристичних поїздок, вечірок тощо;
- цікава, інноваційна, захоплююча, напружена робота. Кожен працівник отримує можливість продемонструвати всі свої найкращі професійні та особистісні якості;
- можливість реально впливати на розвиток банку через інновації, новаторство, нестандартне мислення, які втілюються у нових продуктах, технологіях, вдосконаленні процесів;
- гідне матеріальне заохочення, орієнтоване на достойну винагороду за відмінні результати;
- гарні умови праці – робочі місця, облаштовані сучасною комп'ютерною та офісною технікою, меблями, престижне розташування офісів банку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі «Мотивація та особливості управління персоналом компанії «BNP Paribas Group»» проведено дослідження основ ринкової поведінки компанії «BNP Paribas Group»; проведено аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства компанії «BNP Paribas Group»; здійснено оцінку мотиваційної системи та особливостей управління персоналом компанії «BNP Paribas Group».

Наведено ключові події у розвитку компанії «BNP Paribas Group». Визначено, що вона входить в десятку найбільших транснаціональних компаній світу у сфері банківського обслуговування. Компанія «BNP Paribas Group» займає ключові позиції в трьох своїх операційних підрозділах: роздрібний банкінг; інвестиційні та захисні послуги; відділ корпоративного та інституційного банківського обслуговування.

Визначено, що станом на 2021 рік у компанії «BNP Paribas Group» 193319 працівників у 68 країнах, при цьому найбільша частка працівників зосереджена у Європі –76,39%. Дослідження кадрових ресурсів компанії «BNP Paribas Group» за гендерною ознакою засвідчило відсутність гендерної нерівності серед працівників. Аналіз кадрових ресурсів за віковою структурою дозволив зробити висновки щодо переважання у структурі виконавчого персоналу людей віком від 35 до 49 років.

Аналіз ключових індикаторів фінансово-економічної діяльності компанії «BNP Paribas Group» показав, що як сукупні активи компанії, так і клієнські вклади та позики мають тенденції до збільшення протягом 2016-2020 років. Компанія постійно нарощує свої доходи та є привабливою для інвесторів, оскільки поряд із цим відбувається постійна виплата частки прибутку у вигляді дивідендів.

Компанія є привабливою і для працівників: компанія постійно нараховує як винагороди за понаднормову діяльність (тим самим надаючи можливість

працівникам отримати додатковий заробіток), так і одноразові виплати (премії, однаразові надбавки тощо). Ефективне використання таких інструментів мотивації сприяло відзначення компанії «BNP Paribas Group» у різних рейтингах щодо управління персоналом, зокрема, в Україні UKRSIBBANK як частина компанії «BNP Paribas Group» пройшов сертифікацію TOP Employer.

Позитивною характеристикою компанії «BNP Paribas Group» є активізація мотиваційної системи у період карантинних обмежень (створення гарячих ліній, консультації психолога, додаткові виплати тощо). Компанія «BNP Paribas Group» має активну програму набору для досвідчених професіоналів та нещодавніх випускників.

Дослідження кількісних показників ефективності мотиваційних заходів на результативність діяльності компанії засвідчили що протягом 2018-2020 років спостерігається зростання продуктивності праці персоналу. При цьому витрати на персонал є також рентабельними для компанії.

Обґрунтовано, що компанія «BNP Paribas Group» має суттєві переваги для працевлаштування порівняно з іншими банківськими установами.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОМПАНІЇ «BNP PARIBAS GROUP»

3.1. Застосування інноваційних методів мотивації персоналу компанії «BNP Paribas Group»

Інноваційна активність сучасного підприємства визначається перш за все якістю та кваліфікацією персоналу, його творчістю та креативністю. Ускладнення вимог до робочої сили з боку роботодавців не може автоматично забезпечити підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, що є складним процесом та залежить від дії багатьох чинників, однак провідна роль ініціативного персоналу є беззаперечною. Проста комбінація інших видів ресурсів або виконання робочою силою традиційних виробничих завдань не забезпечує необхідного прискорення інноваційної активності підприємства. Все це актуалізує застосування підприємствами нових підходів до управління персоналом у контексті розвитку його навичок та здібностей, мотивування до пошуку нестандартних підходів до вирішення проблем тощо. У цьому контексті основним джерелом інноваційних конкурентних переваг на ринку стає не вичерпний ресурс, а саме персонал.

На українських підприємствах здебільшого зберігаються застарілі підходи до управління, до яких додалися проблеми відсутності управлінської культури та бажання її формувати серед власників. Гарним прикладом до наслідування є компанії «BNP Paribas Group», яка використовує інноваційні методи мотивації персоналу компанії. Так, для забезпечення підвищеного мотивування праці персоналу компанія «BNP Paribas Group»:

- активізувала процеси удосконалення та модифікації традиційних методів управління в контексті забезпечення максимальної віддачі від них у нових умовах господарювання;
- впроваджує інноваційні підходи та інструменти, які суттєво підвищують творчий потенціал персоналу.

Компанія «BNP Paribas Group», щоб не втратити позицій на ринку та досягати нових висот, постійно шукає шляхи вдосконалення своєї продукції та послуг.

Компанія «BNP Paribas Group» використовує як традиційні, так і інноваційні методи управління персоналом та мотивації праці. Серед традиційних слід виділити наступні (табл. 3.1): соціально-психологічні методи; економічні методи; адміністративні методи.

Таблиця 3.1 – Традиційні методи управління персоналом та мотивації праці, що застосовуються у компанії «BNP Paribas Group»

Методи	Зміст	Характеристика	Переваги	Недоліки
Адміністративні	Методи, засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примусі.	Це методи прямого впливу, що носять директивний, обов'язковий характер. При цьому здійснюється прямий вплив на об'єкт управління; існує обов'язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень.	Оперативне досягнення цілей; не вимагає значних матеріальних витрат.	Пригнічується ініціативність; відсутні стимули; є страх звільнення.
Економічні	Мотивація трудової діяльності, що полягає в матеріальному стимулюванні працівників.	Керівництво організації за допомогою різних компонентів оплати праці регулює матеріальну зацікавленість працівників.	Вплив на людей через матеріальні потреби; заохочення прояву ініціативи.	Можлива поява конкуренції в колективі, що призведе до пригніченого клімату.
Соціально-психологічні	Спрямування на управління соціально-психологічними відносинами, що складаються в колективі.	Створення сприятливих умов для спільної діяльності трудових колективів; введення системи соціального регулювання; створення обстановки соціально-психологічної зацікавленості у виконанні будь-якої важливої роботи або в досягненні певних цілей, результатів.	Мотивація шляхом задоволення нематеріальних потреб (підвищення статусу, ролі особистості); мінімізація психологічних конфліктів	Відсутність матеріального заохочення.

Джерело: складено на основі даних [41].

Провідні зарубіжні компанії вже давно зрозуміли, що поряд із традиційними підходами доцільно орієнтуються на використання інноваційних підходів, оскільки потенціал традиційних підходів вичерпано. Не виключення і компанія «BNP Paribas Group», яка керуючись прикладом успішних корпорацій та зрозумівши секрет успіху, виходять на новий рівень результативності діяльності завдяки успішному управлінню персоналом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Інноваційні методи управління персоналом та мотивації праці, що застосовуються у компанії «BNP Paribas Group»

Методи	Зміст	Характеристика	Переваги	Недоліки
Підбір персоналу	Ретельний відбір кандидатів з метою отримання кращих працівників для процвітання підприємства.	Ефективний та послідовний процес найму та відбору сприяє поліпшенню діяльності компанії за міжнародним бізнес-сценарієм, а структурований процес найму визначає найбільш придатних кандидатів з робочого блоку.	Можливості оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей організації та майбутньої посади.	Економічні витрати, витрати часу.
Оцінка діяльності	Процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.	Регулярна характеристика керівниками своїх підлеглих з погляду як досягнутих ними результатів, так і того, завдяки чому вони досягнуті і як можуть бути поліпшені.	Активність в інноваційній діяльності, через можливість обговорення своєї роботи з керівництвом.	Займає багато часу.
Управління кар'єрою	Досягнення цілей в галузі кар'єри.	Професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації.	Мотивовані працівники; зниження плинності кадрів; зацікавленість сферою діяльності підприємства.	Високий рівень конкуренції серед працівників.
Система винагород	Мотивація працівників шляхом задоволення їх потреб.	Забезпечення фінансової відзнаки, просування та іншого визнання, щоб мотивувати працівників ризикувати, розвивати нові продукти та створювати нові ідеї.	Зростання задоволеності працею; можливість творчої реалізації та створення новацій.	Економічні витрати.
Навчання	Підвищення рівня кваліфікації персоналу.	Допомагає працівнику здобувати знання, навички та вміння, що сприятимуть інноваціям у сфері продуктів, виробничих процесів та методів управління в повсякденній роботі.	Збільшення продуктивності праці співробітників; зростання потенціалу працівників і всієї організації загалом; скорочення витрат на забезпечення функціонування організації.	Витрати на навчальну літературу/ тренінги.

Джерело: складено на основі даних [41].

Стратегія управління персоналом має високу важливість для успіху і розвитку бізнесу, особливо якщо мова йде про великі організації. Особливо необхідним є застосування інноваційних методів управління персоналом. Слід зазначити, що перехід у віддалений формат прискорив всі трансформаційні процеси в компанії «BNP Paribas Group», і, звичайно ж, вплинув на інтенсифікацію впровадження інноваційних методів управління персоналом та мотивації праці. Серед інноваційних методів, що застосовуються в компанії «BNP Paribas Group» доцільно акцентувати увагу на проєкті «New Way of Working». Сутність проєкту полягає в тому, що над ним працюють три команди: перша з них відповідає за напрямок «bricks», і її завданням є розробка концепції гібридного офісу, де фізичний простір дозволить поєднувати віддалений і фізичний формат роботи; друга команда відповідає за діджиталізацію робочих місць і довгострокові інвестиції в оновлення техніки, необхідної для гібридного формату роботи; і третя команда відповідає за напрямок «behavior», в рамках якого опрацьовуються зміни в роботі з людьми. Так, на початку карантину швидкий перехід на діджитал-комунікації дозволив більшості підрозділів не збитися з операційного ритму і швидко адаптуватися. Також інтенсивно розвивається модель «позитивного менеджменту», без якої гібридний формат роботи може стати не перевагою, а загрозою втрати організаційної єдності і зниження рівня залученості наших людей. Підтвердженням ефективності цих процесів є сертифікат TOP Employer, що свідчить про те, що практики роботи компанії «BNP Paribas Group» з людьми і зрілість HR-процесів відповідають кращим європейським стандартам. Щороку в сертифікаційний периметр додаються нові процеси, які відображають світові тренди в управлінні персоналом. Щоб пройти таку сертифікацію, необхідно довести ефективність і зрілість процесів по реалізації HR-стратегії в організації. До цього переліку входять: стратегія талантів (Talent Strategy), планування робочої сили (Workforce planning), придбання талантів (Talent acquisition), адаптація (On-boarding), навчання та розвиток (Learning & Development), управління продуктивністю (Performance

management), розвиток лідерства (Leadership development), планування кар'єри та спадщини (Career & Succession planning), компенсації та переваги (Compensation & Benefits), культура (Culture).

Серед інноваційних методів управління персоналом компанії «BNP Paribas Group» доцільно також відзначити внутрішню сертифікацію в напрямку Agile. Зокрема, працюють три внутрішні школи: школа продуктового мислення, школа скрам-майстрів, школа сервісного дизайну. Випускники цих шкіл проходять внутрішню сертифікацію і в середньостроковій перспективі розглядаються на ролі в трайб (tribes).

В HR-стратегії компанії «BNP Paribas Group» різноманітність та інклюзивність дуже чітко позначені як пріоритетний напрямок. У процесі реалізації стратегії група впровадила інструмент «Equal gender pay», який містить методологію оцінки справедливості винагороди і вимоги до звітності. У зв'язку з цим існує механізм моніторингу справедливості винагороди за гендерною ознакою. На додачу до цього використовуються процеси для контролю гендерної рівності в управлінні талантами, рекрутменті, кар'єрному менеджменті. Окремо слід зазначити, що компанія «BNP Paribas Group» є лідером за кількістю жінок в ІТ, в тому числі і на управлінських позиціях. При цьому у компанії є мета збільшити частку жінок на інженерно-технічних позиціях в ІТ.

Компанія «BNP Paribas Group» підтримує питання гендерної рівності та доводить, що жінки добре вміють поєднувати материнство, ведення домашнього господарства і управління в бізнес-сферах. У 2020 році співвідношення чоловіків і жінок на керівних посадах банку становило 50% - жінки і 50% - чоловіки.

На сьогодні 49% вакансій в банку закриваються внутрішніми кандидатами. Це дозволяє зберегти експертизу, зменшити плинність персоналу і дає можливість для професійного росту кожного співробітника, готового інвестувати свій час та енергію у вивчення нового функціоналу.

Компанія «BNP Paribas Group» застосовує інноваційні методи і для підготовки майбутніх працівників. Так, вже багато років існують програми для студентів. «Зірки на старті» – це програма чотиримісячної стажування, під час якої студент виконує конкретну виробничу задачу під керівництвом наставника. Більшість з «зірочок» залишаються працювати в банку, багато хто з них швидко потрапляють в програму розвитку талантів і роблять кар'єру у багатьох країнах групи BNP Paribas. Також у практиці компанії «BNP Paribas Group» реалізація річної програми стажувань для початківців IT-фахівців. Більше половини з них переходять на штатні позиції технічних фахівців після закінчення стажування.

Також діє програма стажувань для співробітників відділень без досвіду роботи. При цьому Компанія «BNP Paribas Group» регулярно досліджує рівень задоволеності внутрішнього клієнта такими програмами. Зокрема, в Україні «Укрсіббанк», що входить до групи банків компанії «BNP Paribas Group» реалізує програму «PRAKTYKA online». Суть програми в комбінації дистанційного навчання в поєднанні з фінальною стажуванням у відділенні. При цьому за результатами програма була рекомендована Міністерством освіти України та запущена в повному обсязі ще перед карантином, і вже в перші місяці отримали гідний результат. На даний момент 108 університетів України використовують «PRAKTYKA online» в якості виробничої практики для своїх студентів. З моменту запуску на програму зареєструвалося 3049 студентів, з них 2060 отримали сертифікати за результатами проходження практики.

Серед ефективних інструментів управління персоналом компанії «BNP Paribas Group» слід відзначити застосування гейміфікації. Гейміфікація стала ще одним підтвердженням концепціям нераціонального вибору поведінкової економіки (Д.Каннеман, Г.Саймон), що останніми роками знаходить своє наукове інституціональне втілення як окрема область економіки [104]. Так, прагнення людини віддати перевагу грі ніж реальній діяльності ґрунтується на глибоких потребах у пізнанні, змаганні та досягненнях, публічному визнанні

компетентності, відносилах (гра дає можливість поділитися своїми досягненнями). К.Вербх та Д.Хантер додають ще властивість правильно організованих ігр (за умови добровільності участі та вибору партнерів та суперників у грі) в негральних контекстах задовільняти потребу в автономії діяльності [9, с. 84]. Слід ще додати, що завдяки добровільності участі та «несерйозності», гра надає можливість людині ризикувати у безпечних умовах (тобто створює умови для задоволення потреб вищих рівнів у досягненнях із повністю задоволеними потребами другого рівня за ієрархією потреб А. Маслоу).

Зовнішня гейміфікація спрямована на залучення споживачів та потенційних клієнтів та, як наслідок, підвищення впізнаваності бренду та зростанню доходів компанії. Внутрішня ж гейміфікація спрямована на підвищення ефективності роботи компанії, мотивування та підвищення лояльності працівників, тобто за такою спрощеною класифікацією, гейміфікація в HR-менеджменті потрапляє в групу внутрішньої гейміфікації.

Так, банкірами компанії «BNP Paribas Group» у співпраці з та викладачами університетів розроблено міжнародну онлайн-банківську гру «Ace Manager 4 – The Passing Shot». Ця гра є частиною стратегії брендингу роботодавців BNP Paribas і спрямована на підвищення впізнаваності бренду компанії «BNP Paribas Group» серед молоді та на те, щоб зробити його одним із найпривабливіших робочих місць для студентів у всьому світі. Сутність гри полягає у тому, що студенти грають роль банкірів і консультують клієнтів, щоб допомогти їм досягти поставлених цілей. Для виконання цих завдань учасникам необхідно розв'язати 14 фінансових ситуацій, пов'язаних із трьома основними напрямками бізнесу компанії «BNP Paribas Group» – роздрібним банківським обслуговуванням, інвестиційними рішеннями, корпоративним та інвестиційним банкінгом – і функціями компанії «BNP Paribas Group», такими як людські ресурси, корпоративна філантропія, маркетинг та спілкування.

У 2012 році BNP Paribas вже отримали позитивний досвід проведення гри. Так, було взято участь гравцями зі 145 країн (Індія (2812 учасників), Італія

(2112 учасників), Франція (799 учасників), Туреччина (694 учасники), Великобританія (685 учасників), Сінгапур (523 учасники), Індонезія (513 учасників), Україна (495 учасників), Росія (484 учасники) та Польща (469 учасників)).

В цілому, дослідження застосування інноваційних методів в управління та мотивації персоналу компанії «BNP Paribas Group» дозволило виділити найбільш специфічні з них (рис. 3.1): проєкт «New Way of Working»; сертифікація в напрямку Agile; «Зірки на старті»; інструмент «Equal gender pay»; гейміфікація.



Рисунок 3.1 – Застосування ефективних інноваційних методів управління та мотивації персоналу у компанії «BNP Paribas Group»

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Значна низка отриманих компанією винагород, пов'язаних із управлінням персоналом свідчить про ефективність використовуваних методів. Однак аналіз звіту про кадрову політику персоналу компанії «BNP Paribas Group» дозволив зробити висновки, що у розробці загальної стратегії розвитку компанії та у частині розвитку персоналу компанія може покращити ряд аспектів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом компанії «BNP Paribas Group».

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення стратегії управління персоналом компанії «BNP Paribas Group»

Прискорення темпів науково-технічного та соціально-економічного розвитку, посилення фактора невизначеності та непередбачуваності конкурентного середовища призвели до переходу від внутрішньофірмового планування до довгострокового, а потім до стратегічного планування. В умовах, коли багато філій компанії «BNP Paribas Group» працюють під впливом кризових явищ, необхідна чітка стратегія і тактика подолання кризи. Розробка та реалізація стратегії організації, яка могла б краще відповідати швидко мінливим зовнішнім умовам, стала невід'ємною частиною діяльності більшості організацій.

Стратегія управління персоналом відноситься до категорії функціональної стратегії, підпорядкованої загальній стратегії; вона впливає із загальної стратегії, розвиває та деталізує її. Якщо об'єкт, на який спрямована функціональна стратегія, являє собою щось ціле, не розділене на окремі частини, то говорять про концентровану стратегію. Якщо є завдання забезпечити самостійний розвиток частин при їх взаємній підтримці, то це диверсифікована стратегія.

За допомогою стратегії управління людськими ресурсами вирішуються такі проблеми:

- своєчасне забезпечення організації працівниками заданої кваліфікації та в необхідній кількості;
- оптимізація структури персоналу;
- накопичення кадрового потенціалу, його раціональне використання для реалізації бізнес-стратегії;
- формування та вдосконалення механізмів управління персоналом організації;
- управління трудовою поведінкою працівників;
- визначення моделей компенсації, матеріального та морального (нематеріального) стимулювання працівників;
- навчання, підвищення кваліфікації персоналу організації, розвиток навичок стратегічного мислення;
- формування корпоративної культури, ідентифікація працівника з організацією;
- створення умов для реалізації прав та обов'язків персоналу, передбачених законодавством про працю;
- трансформація кадрових служб у маркетингові структури організації;
- створення сприятливих умов праці тощо.

Отже, під стратегією маємо на увазі визначення перспективних цілей організації та часу їх досягнення, систему оцінки ступеня реалізації цих цілей. Стратегію управління персоналом слід розуміти як сукупність організаційних заходів із використання людських ресурсів, спрямованих на досягнення цілей підприємства, що впливають на поведінку окремих працівників у процесі формулювання та задоволення ними стратегічних вимог організації.

Стратегія мотивації та стимулювання праці – це досягнення конкурентних переваг організації на основі корпоративних цінностей і переконань, високого рівня продуктивності, інноваційної ініціативи

персоналу; забезпечення цілей організації шляхом залучення та утримання професійно підготовленого персоналу шляхом ефективної, сильної та стійкої мотивації, сформованої на основі всебічного стимулювання [101].

Стратегія мотивації і стимулювання праці встановлює, який персонал необхідний організації і який рівень ефективності роботи необхідний для досягнення цілей діяльності всієї системи [14]. Це сукупність цілеспрямованих процесів, за допомогою яких персонал організації залучається до різних сфер суспільного виробництва і стимулюється шляхом і методів, що підвищуються як організаційна спроможність підприємства в цілому, так і їх здатність планувати діяльність, а також самостійно бачити і вирішувати проблеми, що виникають під час нього.

У стратегії реалізації мотивації та стимулювання праці відбувається розвиток механізмів мотивації та стимулювання, при цьому слід враховувати такі організаційні, управлінські та соціально-економічні фактори діяльності організації:

- рентабельність діяльності на одного працівника;
- рівень продуктивності праці;
- рівень витрат праці;
- рівень і структура оплати праці;
- компетенції, які необхідно розвивати;
- кількість працівників організації;
- види діяльності, які необхідно передати на аутсорсинг або виконувати в організації, тощо.

Стратегії визначають спрямованість системи мотивації та стимулювання праці персоналу.

У роботі наведено матрицю взаємозв'язку рівнів розвитку організації з напрямками розвитку механізмів мотивації та стимулювання праці (табл. 3.3).

Вважаємо, що важливим елементом контролю за реалізацією стратегії є розрахунок економічного ефекту впроваджених заходів на результати

діяльності компанії через якісне управління та мотивацію прогнозування майбутніх трендів.

Таблиця 3.3 – Стратегія взаємозв'язку мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу з напрямками розвитку організації (Організаційно-управлінський рівень)

Тип стратегії мотивації та стимулювання праці персоналу	Основні суб'єкти розвитку організації в галузі розвитку механізмів мотивації та стимулювання праці персоналу
Стратегія мотивації, орієнтована на взаємозв'язок з місією і цілями організації	Задоволення організацією певного сегмента вимог суспільства, виживання організації, встановлення необов'язкових функціональних зв'язків між організаціями, реструктуризація організації, зміна культури організації; збільшення суспільної користі
Стратегія мотивації, що створює позитивний імідж організації в навколишньому середовищі	Оплата праці персоналу соціально орієнтована і формує імідж організації в суспільній свідомості; розвиток корпоративної культури; тимбіндинг, перепланування робочих відносин
Стратегія підтримання заробітної плати на рівні вимог ринку праці	Стабільність заробітку; побудова оптимальної структури грошової та негрошової (соціальних виплат) компенсацій; зростання навичок стосунків та підвищення заробітної плати; запобігання конфліктам
Стратегія мотивації, орієнтована на інноваційну діяльність організації	Подолання порогу байдужості до інновацій; оптимізація просування та прояву лідерства в групі; використання автономних робочих груп, зміна складу груп; покращення координації та спілкування
Стратегія мотивації, що забезпечує попередження конфліктів	Створення оптимальної структури міжгрупових відносин, створення для цього сприятливого соціально-психологічного фону, зміна ролей та інструкцій; оптимізація міжособистісних стосунків, розвиток комунікативних навичок, розвиток свідомості та розуміння інших, корекція сприйняття інших людей.
Стратегія мотивації, що забезпечує рух персоналу відповідно до вимог організації	Регулювання оплати праці; стабільність власного персоналу; залучення висококваліфікованого персоналу інших організацій, розвиток аутсорсингу, аутстафінг

Джерело: складено на основі [19; 11; 7]

Тому у роботі нами пропонується провести прогнозування трендів впливу якості управління персоналом на ключові показники діяльності підприємства (вихідні дані для прогнозування зазначені у табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Вихідні дані для прогнозування впливу управління персоналом на результати діяльності компанії «BNP Paribas Group»

Роки	Кількість працівників, тис. осіб	Доход на одного працівника	Прибуток на одного працівника, євро	Активи на одного працівника, тис. євро	Рентабельність продажу	Рентабельність власного капіталу
2012	190	617763	44274	13429	7,17	8,60
2013	185	665022	45519	13590	6,84	7,44
2014	185	659130	34670	13407	5,26	5,31
2015	189	657847	1101	13301	0,17	0,19
2016	192	580891	38677	11282	6,66	7,10
2017	53	2057094	160698	41329	7,81	8,02
2018	202	581064	43297	11653	7,45	7,14
2019	198	424106	44854	11781	10,58	7,66
2020	193	440715	47394	12589	10,75	7,58

Джерело: складено автором

Для того, щоб оцінити вплив управління персоналом нами побудовані прогнозні тренди зміни показника рентабельності продажу під впливом показників оцінки управління персоналу: прибутку на одного працівника та активів на одного працівника (рис. 3.2).

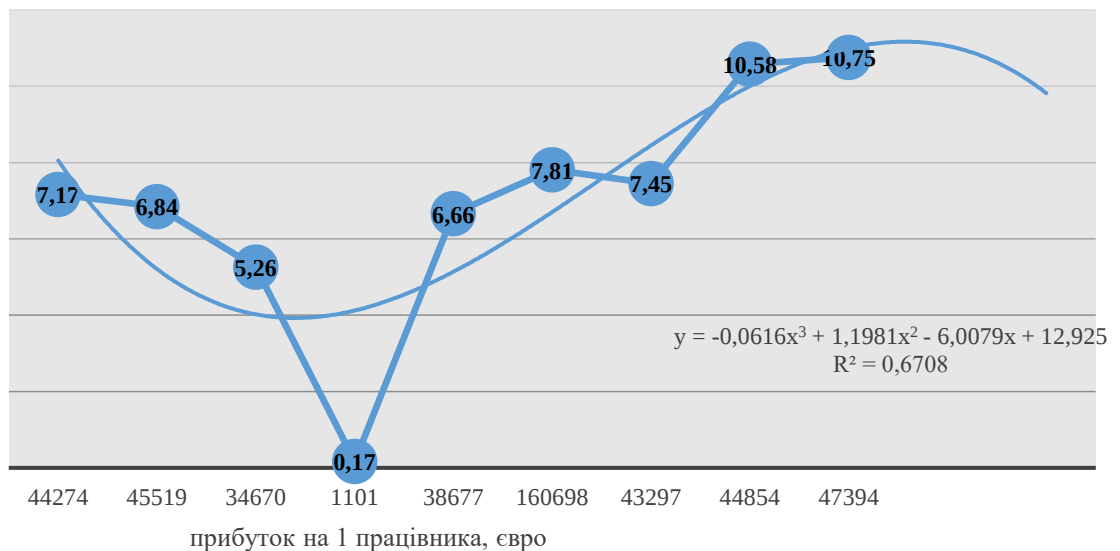


Рисунок 3.2 – Трендовий аналіз зміни показника рентабельності продажу компанії «BNP Paribas Group»

Джерело: складено автором

Так, лінія тренду показує, що при незмінних зовнішніх умовах у наступних двох прогностичних періодах рентабельність продажу буде знижуватись. Функція описується поліноміальною лінією тренду другого ступеня. Поряд з цим протилежна тенденція спостерігається із рентабельністю власного капіталу (рис. 3.3).

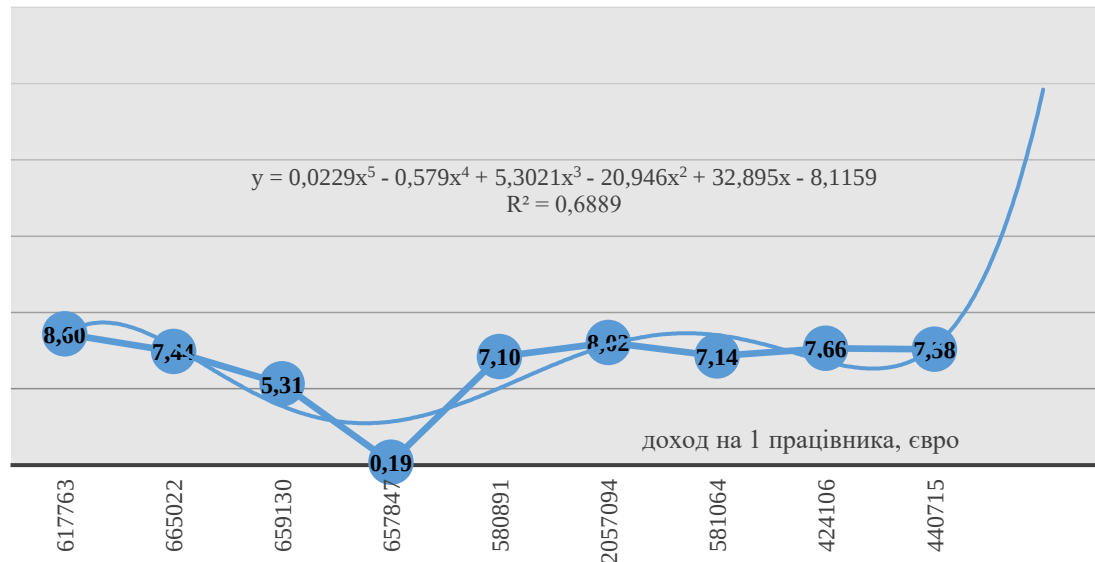


Рисунок 3.3 – Трендовий аналіз зміни показника рентабельності власного капіталу компанії «BNP Paribas Group»

Джерело: складено автором

Результати прогнозу засвідчили необхідність впровадження додаткових заходів підвищення продуктивності праці працівників для посилення позитивного ефекту на кінцеві результати діяльності компанії «BNP Paribas Group».

Таким чином, розвиток механізмів мотивації та стимулювання в організації – це не одноразова дія, а безперервний процес удосконалення, тому діяльність з формування та розвитку механізмів мотивації та особистого стимулювання праці завжди має характер постійно виконуваної роботи, є довготривалою та спрямовані на вирішення перспективних і поточних завдань.

3.3. Можливості адаптації українським бізнесом досвіду мотивації та управління персоналом компанії «BNP Paribas Group»

Компанія «BNP Paribas Group» один із яскравих прикладів вдалого застосування інструментів мотивації для покращення якості управління персоналом та підвищення продуктивності праці. Тому адаптація такого позитивного досвіду українським бізнесом, зокрема у сфері банківського обслуговування буде позитивно впливати не тільки на стимулювання праці та підвищення привабливості банківської установи як роботодавця, а й дозволить покращити результати діяльності бізнесу в цілому. Зокрема, серед ключових напрямів мотивації персоналу до продуктивної праці можливими до адаптації слід відзначити наступні:

- проведення тренінгів і семінарів щодо корпоративної культури;
- технічне навчання лінії бізнесу;
- технічне навчання функціям підтримки бізнесу;
- тренінги у сфері управління ризиками;
- підвищення індивідуальних компетенцій;
- тренінги у сфері лідерства та управління персоналом;
- навчання новітнім цифровим технологіям.

Стосовно проведення тренінгів і семінарів щодо корпоративної культури доцільно адаптувати практику реалізації тренінгів якості, групових знань та індукції; загальноорієнтованої етичної стратегії; безпеки. Так, дослідження бази даних щодо проведення таких тренінгів у компанії «BNP Paribas Group» (табл. 3.5) засвідчило, що у 2020 році було проведено 41544 тренінги, серед яких найбільше за тематикою безпеки. Також значну питому вагу мають групові заняття та індукція (15333 тренінгів станом на 2020 рік.

Таблиця 3.5 – Показники проведення тренінгів і семінарів щодо корпоративної культури компанії «BNP Paribas Group» у 2018-2020 роках

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Кількість тренінгів	Кількість годин одного тренінгу	Кількість тренінгів	Кількість годин одного тренінгу	Кількість тренінгів	Кількість годин тренінгів
Якість	6614	859	6305	6942	7173	10743
Групові знання та індукція	33094	22115	38597	51277	15333	2345
Стратегія та етика Загальна орієнтація	17306	462	11937	29086	2492	6669
Безпека	44736	67412	42528	45457	16545	28415
Всього	101751	102737	99368	132762	41544	69277

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Технічне навчання лінії бізнесу включає наступні тематики: техніка маркетингу та продажів; фінансові та банківські продукти та послуги; цінні папери; послуги страхування; корпоративні фінанси; кредит і фінанси; консультативні послуги; управління активами; управління нерухомістю; ринки капіталу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Технічне навчання лінії бізнесу компанії «BNP Paribas Group» у 2018-2020 роках

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Кількість тренінгів	Кількість годин одного тренінгу	Кількість тренінгів	Кількість годин одного тренінгу	Кількість тренінгів	Кількість годин тренінгів
1	2	3	4	5	6	7
техніка маркетингу та продажів	37563	31012	26105	24548	20598	25327
фінансові та банківські продукти та послуги	142584	113118	21585	159511	105066	106388

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
цінні папери	347	100	907	1326	5823	24387
послуги страхування	175252	46596	157144	634657	172878	637241
корпоративні фінанси	739	193	858	195	522	230
кредит і фінанси	119093	235955	111008	256824	9172	303421
консультативні послуги	54515	11467	508	26559	19605	36822
управління активами	1392	3148	2603	8523	1482	1699
управління нерухомістю	10598	7192	942	20694	3579	4798
ринки капіталу	1957	463	4194	5004	5149	12956
Всього	545172	44934	580983	1147833	430607	1167739

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Ключовий акцент у цьому напрямі тренінгів ставиться на ознайомлення із фінансовими та банківськими продуктами та послугами (105066 проведених тренінгів у 2020 році загальною кількістю 106388 годин) та послуги страхування (172878 проведених тренінгів у 2020 році загальною кількістю 637241 годин).

Технічне навчання функціям підтримки бізнесу (табл. 3.7) передбачає підготовку та перепідготовку кадрів, підвищення їх кваліфікації у сфері наступних питань: правові та податкові питання; людські ресурси; ІТ; робота бек-офісів; бухгалтерський облік, фінанси та контроль управління; закупівлі та логістика; внутрішній аудит і контроль; комунікації; соціальна та екологічна відповідальність.

У цьому напрямі особливу вагу мають тренінги щодо ІТ-технологій (12252 проведених тренінгів у 2020 році) та діяльності бек-офісів (10626 проведених тренінгів у 2020 році загальною кількістю 20697 годин).

**Таблиця 3.7 – Технічне навчання функціям підтримки бізнесу у компанії
«BNP Paribas Group» у 2018-2020 роках**

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Кількість тренінгів	Кількість годин тренінгу	Кількість тренінгів	Кількість годин тренінгу	Кількість тренінгів	Кількість годин тренінгу
Правові та податкові питання	41929	72505	10781	16398	7002	14323
Людські ресурси	8142	2062	7509	466	11467	6454
ІТ-технології	31508	3989	20437	5835	12252	4602
Діяльності бек-офісів	229	1498	6591	257	10626	20697
Бухгалтерський облік, фінанси та контроль управління	7343	3023	5173	214	2227	1114
Закупівлі та логістика	803	130	345	108	31	12
Внутрішній аудит і контроль	15847	1384	15494	3473	4354	1329
Комунікації	4792	884	2351	832	2048	1075
Соціальна та екологічна відповідальність	1281	1599	766	159	656	1371
Разом	113937	87074	69446	37606	50663	50977

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Тренінги у сфері управління ризиками є особливо актуальними в умовах кризових явищ у економіках країн, спричинених пандемією та пов'язаних з ними карантинних обмежень. У цьому напрямі компанія «BNP Paribas Group» проводила тренінги (табл. 3.8) щодо таких видів ризиків: репутаційний ризик; ризики невідповідності та заходи протидії відмиванню грошей; ризики невідповідності банківської структури; ризики корупції; ризики конфліктів інтересів; ризики захисту даних; загальне підвищення обізнаності щодо ризиків невідповідності; знай свого клієнта; ризики невідповідності ринків; професійна етика; захист інтересів клієнта; санкції та ембарго; міжфункціональна фінансова безпека; кредитний ризик та ризик контрагента; страховий ризик; ринковий ризик і ризик ліквідності; операційний ризик і постійний контроль; основні принципи управління ризиками.

Таблиця 3.8 – Тренінги щодо управління ризиками, що проводяться у компанії «BNP Paribas Group» у 2018-2020 роках

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Кількість тренінгів	Кількість годин тренінгу	Кількість тренінгів	Кількість годин тренінгу	Кількість тренінгів	Кількість годин тренінгу
репутаційний ризик	163	455	120	362	88	465
ризики невідповідності та заходи протидії відмиванню грошей	59354	75611	50724	70304	10393	21444
ризики невідповідності банківської структури	175	305	787	279	176	191
ризики корупції	3136	9339	9876	28826	4814	7292
ризики конфліктів інтересів	356	474	388	564	55	76
ризики захисту даних	329	654	618	498	340	266
загальне підвищення обізнаності щодо ризиків невідповідності	3725	2034	4694	2872	3522	3489
знай свого клієнта	15326	22475	2638	3930	5730	8580
ризики невідповідності ринків	6057	20894	2698	7014	2254	6444
професійна етика	1432	2752	927	1994	1048	1716
захист інтересів клієнта	12691	1973	9826	28635	8759	31875
санкції та ембарго	22421	26767	27048	26186	50500	88160
міжфункціональна фінансова безпека	2255	575	3195	1648	1121	902
кредитний ризик та ризик контрагента	9885	856	9458	3819	4606	2325
страховий ризик	10	2	16	31	4	5
ринковий ризик і ризик ліквідності	963	312	844	269	267	86
операційний ризик і постійний контроль	288	949	4526	3018	2118	3950
основні принципи управління ризиками	4715	2276	3387	3534	1809	3054
Разом	155601	202808	137052	197792	95134	184563

Джерело: складено автором на основі даних [41].

У цьому розділі навчання здебільшого сформоване на формування загальної обізнаності щодо ризиків та шляхів їх нівелювання, та особлива увага приділяється ризикам невідповідності ринків.

Особливо стрімко розвивається сфера знань, пов'язана із цифровізацією, що є справедливим і логічним кроком в умовах переходу суспільства у диджитал-технології. Так, у цьому напрямі проводяться навчання щодо: гейміфікації та технологічне бачення; цифровий брендинг та комунікація онлайн; досвід користувача; соціальні засоби комунікації; маркетинг онлайн; ІТ і процеси; веб-аналітика та дані; продажі та електронний бізнес; штучний інтелект та інтелектуальна автоматизація; управління цифровою трансформацією; блоковий ланцюг; кібербезпека; нові способи роботи інструментів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Тренінги щодо диджиталізації, що проводяться у компанії «BNP Paribas Group» у 2018-2020 роках

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік	
	Кількість тренінгів	Кількість годин тренінгу	Кількість тренінгів	Кількість годин тренінгу	Кількість тренінгів	Кількість годин тренінгу
1	2	3	4	5	6	7
Гейміфікація та технологічне бачення	2369	798	217	153	7	81
Цифровий брендинг та комунікація	10376	2044	11018	18538	1713	1801
Досвід користувача	1147	621	584	398	276	470
Соціальні засоби комунікації	375	296	206	160	24	49
Маркетинг онлайн	0	0	17	8	36	26
ІТ і процеси	6854	102	10023	14683	22	23516
Веб-аналітика та дані	779	69	4,416	585	2,469	906
Продажі та е-бізнес	1	1	409	412	194	684
Штучний інтелект та інтелектуальна автоматизація	21	6	0	0	0	0
Управління цифровою трансформацією	842	33	0	0	0	0

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Блоковий ланцюг	167	167	0	0	0	0
Кібербезпека	525	106	0	0	0	0
Нові способи роботи інструментів	2219	840	0	0	0	0
Всього	27568	24500	26890	34937	26719	27533

Джерело: складено автором на основі даних [41].

Слід зазначити цікаві тенденції щодо кардинальної зміни структури тренінгів у 2019-2020 році в бік збільшення кількості тренінгів щодо цифрового маркетингу та веб-аналітики та повної відмови від таких тренінгів як: штучний інтелект та інтелектуальна автоматизація; управління цифровою трансформацією; блоковий ланцюг; кібербезпека; нові способи роботи інструментів.

Тренінги проводяться для підвищення знань і компетенцій персоналу у різних сферах. Однак окремим блоком доцільно виділити тренінги, що пов'язані із навчанням менеджерів компанії працювати з персоналом, розвитком їх індивідуальних компетенцій та навчання лідерству як важливому інструменту підвищення ефективності людського менеджменту. Так, ці тренінги проводяться у двох основних напрямках: «Індивідуальні компетенції» та «Менеджмент».

Перша складова включає наступні тренінги: особистісний розвиток; управління та організація проектів; підтримка мовної кар'єри; ІТ-інструменти; перша допомога. Дослідження кількісної структури проведених у цьому напрямі тренінгів показало, що найбільшу частку складають тренінги щодо особистого розвитку—49% у структурі (рис. 3.4). На другому місці – розвиток мови (22%).

Другий напрямок—розвиток лідерства у своїй структурі більше акцентований на ознайомлення із цінностями та принципами управління—67% у кількісній структурі тренінгів(рис. 3.5).

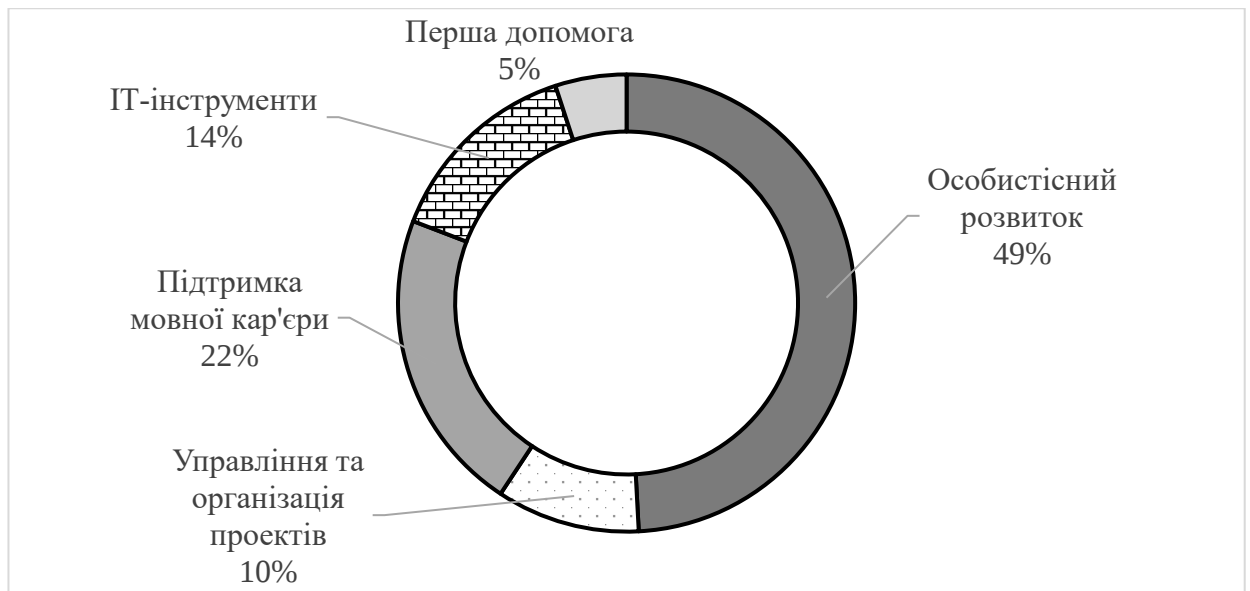


Рисунок 3.4 – Структура тренінгів персонального розвитку персоналу компанії «BNP Paribas Group» у 2018-2020 роках

Джерело: складено автором на основі даних [41]

Іншими темами цього напрямку тренінгів є: управління командою (25% у кількісній структурі тренінгів); управління продуктивністю (5% у кількісній структурі тренінгів) та лідерство (3% у кількісній структурі тренінгів).

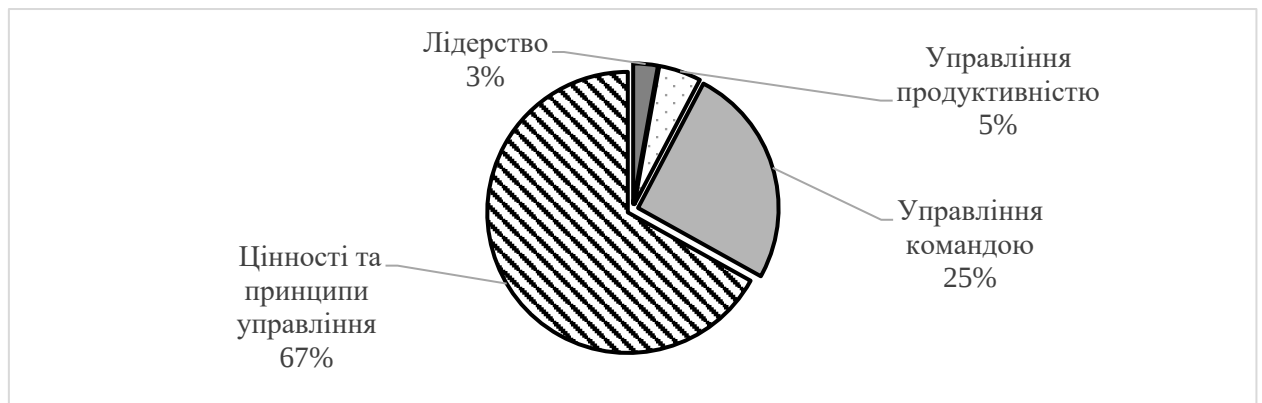


Рисунок 3.5 – Структура тренінгів розвитку лідерства та менеджменту компанії «BNP Paribas Group» у 2018-2020 роках [41]

Узагальнюючи результати проведеного дослідження щодо досвіду ефективного управління персоналом та їх мотивації до праці нами систематизовані ключові напрями, що можливі для адаптації українським бізнесом (рис. 3.6).

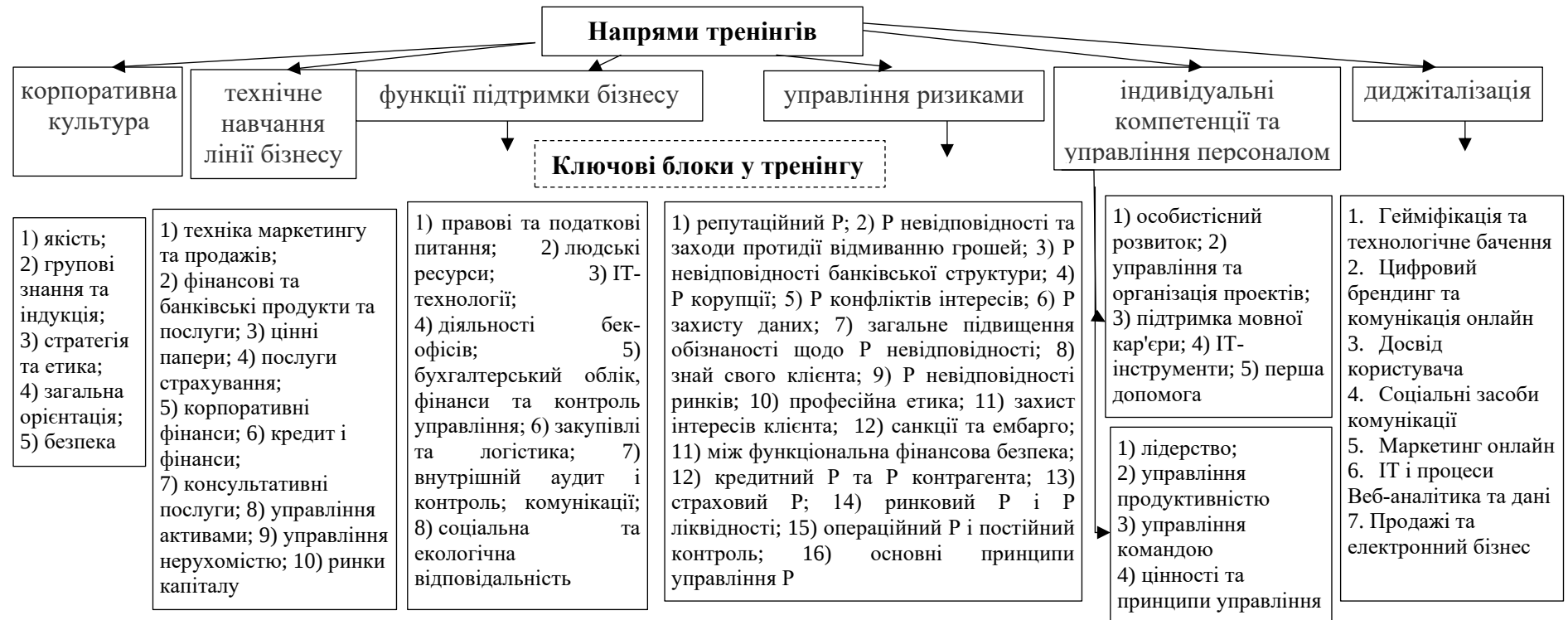


Рисунок 3.6 – Адаптація досвіду компанії «BNP Paribas Group» у підвищенні якості управління та мотивації персоналу інструментами тренінгів

Примітка. Р—ризик; *Порядковий номер блоку у відповідному тренінгу

Вважаємо, що впровадження досвіду проведення аналогічних тренінгів суб'єктами підприємства у сфері банківського обслуговування сприятиме підвищенню якості управління персоналом. Слід зазначити, що така практика вже адаптована банком «Укрсіббанк», який є членом групи банків «BNP Paribas Group» та працює на території України. Результати свідчать, що дана практика є діючою в умовах українських реалій, а тому можна буде її застосовувати і в інших банківських установах країни.

Тільки розуміння необхідності фінансування розвитку персоналу може вивести компанію на новий рівень. Мотивовані, енергійні та оснащені новим корисним багажем знань працівники приносять, як правило, фінансову вигоду та процвітання підприємству.

В цілому можемо зробити висновок, що система кадрового менеджменту українських підприємств потребує покращення методів роботи з персоналом і застосуванням досягнень закордонної науки та кращого практичного досвіду компанії «BNP Paribas Group». Це вимагає кардинальних змін у баченні ролі персоналу в розвитку сучасного підприємства, в розумінні важливості його професійного зростання, що стає стратегічним завданням вже підприємства, а не лише самого працівника. А це фактично вимагає зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками. Відповідно, стратегічного значення набуває балансування між застосуванням традиційних організаційно-економічних, соціально- психологічних і правових методів управління та пошуком набору нових механізмів та інноваційних методів впливу на персонал.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі «Вдосконалення мотивації та системи управління персоналом компанії «BNP Paribas Group»» обґрунтовано доцільність

застосування інноваційних методів мотивації персоналу компанії «BNP Paribas Group»; розроблено пропозиції щодо вдосконалення стратегії управління персоналом компанії «BNP Paribas Group» та визначено можливості адаптації українським бізнесом досвіду мотивації та управління персоналом компанії «BNP Paribas Group».

Обґрунтовано, що поряд із традиційними методами управління персоналом та мотивації праці (адміністративні, економічні, соціально-психологічні) компанія «BNP Paribas Group» має позитивну практику у використанні інноваційних методів, як то: підбір персоналу; оцінка діяльності; управління кар'єрою; система винагород; навчання тощо. У роботі висвітлено ключові найбільш перспективні до реалізації методи мотивації: проєкт «New Way of Working»; сертифікація в напрямку Agile; «Зірки на старті»; інструмент "Equal gender pay"; гейміфікація.

Визначено, що стратегія управління персоналом є необхідним елементом сталого розвитку компанії. Так, під стратегією розуміється на увазі визначення перспективних цілей організації та часу їх досягнення, систему оцінки ступеня реалізації цих цілей. У стратегії реалізації мотивації та стимулювання праці відбувається розвиток механізмів мотивації та стимулювання, при цьому слід враховувати такі організаційні, управлінські та соціально-економічні фактори діяльності організації.

Доведено, що важливим елементом контролю за реалізацією стратегії є розрахунок економічного ефекту впроваджених заходів на результати діяльності компанії через якісне управління та мотивацію прогнозування майбутніх трендів. У роботі побудовані прогнозні тренди зміни показника рентабельності продажу під впливом показників оцінки управління персоналу: прибутку на одного працівника та активів на одного працівника. Результати прогнозу засвідчили необхідність впровадження додаткових заходів підвищення продуктивності праці працівників для посилення позитивного ефекту на кінцеві результати діяльності компанії «BNP Paribas Group».

Враховуючи значні здобутки компанії «BNP Paribas Group» у сфері управління та мотивації персоналу, що визнані світовою спільнотою, у роботі запропоновано адаптувати деякі методи до діяльності банків у сучасних українських реаліях. Зокрема, серед ключових напрямів мотивації персоналу до продуктивної праці можливими до адаптації слід відзначити наступні: проведення тренінгів і семінарів щодо корпоративної культури; технічне навчання лінії бізнесу; технічне навчання функціям підтримки бізнесу; тренінги у сфері управління ризиками; підвищення індивідуальних компетенцій; тренінги у сфері лідерства та управління персоналом; навчання новітнім цифровим технологіям. Реалізація запропонованих заходів членом групи банків компанії «BNP Paribas Group» в Україні є підтвердженням позитивного впливу їх на діяльність банківських установ та можливість пристосування до створених в Україні економіко-соціальних умов.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження теоретичних та практичних проблем мотивації та особливості управління персоналом у ТНК надало змогу оцінити ступінь вивчення проблеми, сконцентрувати увагу на найбільш дискусійних питаннях, обґрунтувати методологію власного підходу, а також сформулювати низку висновків і рекомендацій, що мають теоретичне й практичне значення:

1. Дослідження сутності та особливості управління персоналом у транснаціональних корпораціях дозволило узагальнити наукові погляди на сутність поняття «управління персоналом» та визначити її як діяльність підприємства, яка спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей, як підприємства, так і особистих. Визначено основні переваги, недоліки системи управління персоналом в ТНК та ключові відмінності порівняно із управлінням людськими ресурсами в конкретній країні: вплив культурних факторів; стиль і практика управління; відмінності ринків праці і фактори трудових затрат; проблеми переміщення робочої сили; фактор відносин «роботодавець-працівник-профспілка»; проблеми контролю; фактори міжнародної суперечливості тощо.

2. Обґрунтовано роль мотивації та стимулювання в управлінні персоналом транснаціональних корпорацій. Мотивація є однією з основних функцій управління людськими ресурсами на підприємстві. Основною метою мотивації є задоволення потреб, а головною рушійною силою впливу на персонал задля досягнення виробничих цілей є стимули. Визначено ключові методи мотивації та обґрунтовано, що фінансові методи є найбільш пріоритетними у сучасному середовищі.

3. Розгляд світових трендів використання інструментів мотивації праці в управлінні персоналом дозволив визначити, що на тлі безпрецедентних наслідків та викликів, спричинених пандемією COVID-19, компанії запроваджують кардинально нові підходи до організації робочих процесів та

використання інструментів мотивації. Так, проведене опитування Global Human Capital Trends показало, що 28% опитуваних стверджують, що їх програма заохочень застаріла та потребує перегляду та лише 4% респондентів говорять про те, що у їх компаніях винагороди є інноваційними та гнучкими щодо типу та частоти, персоналізовані відповідно до уподобань працівників і пристосовані до специфічних особливостей поведінки. Загалом 69% керівників у світі та 56% в Україні зазначили, що протягом пандемії COVID-19 вони запровадили відповідні політики, щоб допомогти працівникам краще інтегрувати своє особисте та професійне життя. Сім із десяти керівників компаній як у світі, так і в Україні зазначили, що перехід на віддалену роботу позитивно вплинув на добробут співробітників.

4. Дослідження проведене на матеріалах компанії «BNP Paribas Group», що є провідним банком Європейського Союзу, представлений у 68 країнах із понад 193 000 співробітників. Наведено коротку характеристику діяльності компанії на ринку: так, компанія «BNP Paribas Group» займає 9 позицію у рейтингу найбільш банків світу за версією Fortune Global 500 у 2021 році, проте по деяким показникам вони займають вищі місця у загальному заліку. Окрім того, у 2020 році ця компанія отримала ряд важливих нагород: найкращий у світі банк для корпорацій; найкращий інвестиційний банк Західної Європи та найкращий банк для фінансування; інвестиційний банк року за кредити та IPO, пов'язані зі стійкістю; найкращий банк для консультацій та підтримки щодо фінансування корпоративних облігацій під час пандемії Covid-19 та найкращий банк для фінансових консультацій та підтримки фінансових установ під час пандемії Covid-19; будинок року з процентних деривативів; будинок року в сфері сталого фінансування.

5. Дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства компанії «BNP Paribas Group» засвідчило високі показники ефективності діяльності, перманентну прибутковість та нарощення потужностей компанії. Щодо кадрових ресурсів компанії, дослідження територіальної структури показало, що найбільша частка працівників зосереджена у Європі –

147680 осіб (або 76,39%). Розглядаючи структуру персоналу за віком слід відмітити, що серед технічного персоналу як в чоловіків, так і в жінок найбільшу питому вагу у структурі виконавчого персоналу складають люди віком від 35 до 49 років.

6. Щодо оцінки мотиваційної системи та особливостей управління персоналом компанії «BNP Paribas Group», відзначено, що компанія «BNP Paribas Group» є чудовим прикладом ефективної системи управління персоналом та мотивації. Так, дослідження показників ефективності управління персоналом та мотивації праці компанії «BNP Paribas Group» за 2018-2020 роки показало достатньо високий рівень продуктивності праці. Система винагород компанії, окрім основної заробітної плати включає і інші види додаткових виплат, як за понаднормову роботу, так і в якості фінансової підтримки непередбачуваних подій у житті. Крім того, компанія достатньо ефективно використовує нефінансові інструменти стимулювання персоналу.

7. Обґрунтовано, що поряд із традиційними методами управління персоналом та мотивації праці (адміністративні, економічні, соціально-психологічні) у компанії «BNP Paribas Group» має позитивну практику у використанні інноваційних методів, як то: підбір персоналу; оцінка діяльності; управління кар'єрою; система винагород; навчання тощо. У роботі висвітлено ключові найбільш перспективні до реалізації методи мотивації: проєкт «New Way of Working»; сертифікація в напрямку Agile; «Зірки на старті»; інструмент «Equal gender pay»; гейміфікація.

8. Враховуючи значні здобутки компанії «BNP Paribas Group» у сфері управління та мотивації персоналу, що визнані світовою спільнотою, у роботі запропоновано адаптувати деякі методи до діяльності банків у сучасних українських реаліях. У роботі обґрунтовано важливість побудови стратегії управління персоналом та мотивації праці. Визначено, що вагомим етапом побудови є прогнозування. У роботі здійснена спроба спрогнозувати вплив якості управління персоналом на ключові результати фінансової діяльності та визначено перспективи на наступні два роки.

9. Серед ключових напрямів мотивації персоналу до продуктивної праці можливими до адаптації слід відзначити наступні: проведення тренінгів і семінарів щодо корпоративної культури; технічне навчання лінії бізнесу; технічне навчання функціям підтримки бізнесу; тренінги у сфері управління ризиками; підвищення індивідуальних компетенцій; тренінги у сфері лідерства та управління персоналом; навчання новітнім цифровим технологіям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альтернативні системи оплати праці у небюджетній сфері. *Збірник Профспілки АПК*. 2014. URL : http://profapk.org.ua/cms/documents_and_materials.html
2. Бакало Н.В., Струцька К. О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіон*. 2016. №6 (61). С. 71–75.
3. Балабанова Л. В., Сардак В. О. Управління персоналом. К.: ЦУЛ, 2011. 468 с.
4. Безрукова Н. В., Снітко К. А. Особливості вибору моделі управління персоналом при виході української компанії на зовнішній ринок. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2012. № 4. С. 93-101. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2012_4_18
5. Біліченко О. С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2012. №. 4(1). С. 119-126. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2012_4%281%29__18
6. Бондарчук Л. В., Балдинюк А. Г. Особливості системного стратегічного управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2017. №12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929>
7. Борисова Л. П., Коваль В. В. Сучасні тенденції формування стратегічних засад управління персоналом. *Наука молода*. 2014. № 21. С. 13-18. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/5286>
8. Вартанова О. В., Скляр Є. П., Шестер І. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. № 14(1). С. 50-54. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_14%281%29__14

9. Вербах К., Хантер Д.. Вовлекай и властвуй. Игровое мышление на службе бизнеса. - ООО «Манн, Иванов, Фербер», Москва, 2015 г. – 209с.
10. Вербовська, Л. С., Боднар Г. Ф. Міжнародний менеджмент : метод. вказівки. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2015. 186 с.
11. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка.* 2015. № 2(1). С. 96-100. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2\(1\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2(1)__18)
12. Виноградова О. В., Литвинова О. В., Пілігрим К. І. Сутність інструментів гейміфікації в системі мотивації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2017. № 4. С. 19-25. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2017_4_5
13. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. *Бізнес Інформ.* 2013. № 12. С. 339-347. URL : http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2013-12_0-pages-339_347.pdf
14. Виноградський М. Д., Шканов О. М. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
15. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. – К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
16. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України.* 2009. № 1(15). С. 47-51. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8296/11-Voznyuk.pdf?sequence=1>
17. Войтко С. В., Гавриш О. А., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є. Транснаціональні корпорації. Київ : НТУУ «КПІ», 2016. 208 с.
18. Вольська В. В. Формування механізму управління персоналом як фактор конкурентоспроможності підприємств. *Економіка. Управління.*

Інновації. Серія : Економічні науки. 2010. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2010_2_13

19. Волянська-Савчук Л. В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2014. № 7 (2). С. 149-153. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7\(2\)__41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7(2)__41)

20. Гаврилук І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки.* 2009. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_2_10

21. Галайда Т. О., Чувакова Т. Л. Використання європейського досвіду реалізації кадрової політики підприємствами харчової промисловості України. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.* 2016. Т. 21. № 4. С. 95-98. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_4_23

22. Ганза І. В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. *Міжнародний збірник наукових праць.* 2011. №1(19). С. 98-103.

23. Гебер Н. А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2013. № 5 (61). С. 78–82.

24. Гривнак А. В., Бала О. І. Проблеми управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”.* 2013. № 778. С. 10-17. URL : <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/26185>

25. Гриньова В. М., Ястремська О. М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія. Харків : ХНЕУ, 2006. 192 с.

26. Грінько І. М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні*

науки. 2009. № 24(1). С. 196-200. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2009_24\(1\)__40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2009_24(1)__40)

27. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2014. № 8(1). С. 80-82. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8\(1\)__20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_8(1)__20)

28. Джоунс Г. Р., Джордж Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. М.: Юнити-Дана, 2015. 463 с.

29. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_5_91

30. Дубчак І. В. Мотивація персоналу як складова ефективного функціонування транснаціональних корпорацій в сучасному економічному середовищі. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 7. С. 170-176.

31. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України*. Львів : РВВ НЛТУ України. 2010. № 20 (14). С. 188-193. URL : https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_14/188_Dud.pdf

32. Жоган І. Стратегічне управління персоналом підприємством. *Журнал Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2011. С. 17. URL : <http://economy.kpi.ua/uk/node/289>

33. Замула І., Шиманська К. Поняття мотивації працівників, її види та зв'язок із системою бухгалтерського обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2011. № 2(20). С. 201-211. URL : [https://doi.org/10.26642/pbo-2011-2\(20\)-201-211](https://doi.org/10.26642/pbo-2011-2(20)-201-211)

34. Зарубина Е. В. Мотивация человеческих ресурсов: понятие, сущность, структура. *Аграрное образование и наука*. 2016. № 4. С. 34. URL : <https://docplayer.ru/42537084-Motivaciya-chelovecheskih-resursov-ponyatie-sushchnost-struktura-motivation-of-human-resources-concept-essence-structure.html>

35. Збрицька Т. П., Савченко Г. О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т. 3. №2. С. 220-224. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1436>
36. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65-71. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAe_2012_133_15
37. Золотарьова О. В., Клементьєва О. Ю. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5969>
38. Зось–Кіор М.В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес–середовища. *Економічний форум*. 2020. Т. 1. №3. С. 143-148. URL : <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22>
39. Иолкин Д.А. Совершенствование систем управления персоналом в транснациональных корпорациях в условиях глобализации: диссертация ... канд. экон. наук: 08.00.14. М. 2014. 174 с.
40. Іваницька С. Б., Клітна М. Р. Методологічні основи стимулювання праці персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_33
41. Інформація офіційного сайту компанії «BNP Paribas Group». URL: <https://group.bnpparibas/>
42. Ісікова Н. П., Щербак Ю. А. Аналіз конкурентоспроможності продукції машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції. *Управління економікою: теорія та практика*. 2018. С. 129-137. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/159916>
43. Квачук Я. О. Корпоративні стратегії розвитку транснаціональних корпорацій. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_8_47

44. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. 447 с.
45. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Гурова Е. В. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М. 2013. 695 с.
46. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищення інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 218-234. URL : <http://repository.vsau.org/repository/getfile.php/16825>
47. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 84-91. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2016_2_16
48. Ковальська К. В., Рак Р. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 1 (104). С. 31-32.
49. Козак К. Б., Щиголь О. В. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 4. С. 52-55. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2011_4_15
50. Колмакова О. М. Смачило В. В., Губіна С. В. Оцінка ефективності управління персоналом кадровою службою. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 370-374. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2011_34_223
51. Колобердянко І. І., Кабаченко А. В. Особливості і проблеми управління людськими ресурсами в ТНК. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 136-143. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_2_21
52. Колобердянко І. І., Дубина О. Ю. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в умовах діяльності транснаціональних корпорацій. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 3 (39). С. 138-143. URL : <http://visnykznu.org/issues/2018/2018-econ-3/25>

53. Колот А. М. Мотивація персоналу. К.: КНТЕУ. 2002. 345 с.
54. Контурова С. М. Механізм управління персоналом у транснаціональних корпораціях. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2 (6). С. 170-178. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2\(6\)__21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2(6)__21)
55. Корнійчук Є. Ю. Мотивація як інструмент управління трудовими ресурсами. Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації: матеріали наукової конференції студентів та молодих вчених спеціальності «Міжнародні економічні відносини» (м. Полтава, 2 грудня 2020 року) / за заг. ред. Стрілець В. Ю. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 19 – 22
56. Крикуненко Д. О. Розробка системи демотивації персоналу як одного з елементів мотиваційного управління на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 212-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_6_29
57. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. К.: Кондор. 2006. 308 с.
58. Кудінова М. М., Паніна А. В. Впровадження інноваційних мотиваційних складників у діяльність сучасних організацій України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 12. С. 168-175. URL : <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1824>
59. Кудінова М.М. Мотивація праці як інструмент соціальної політики. *Ефективна економіка*. 2017. №4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5543>
60. Кулицький С. Ринок праці та розвиток економіки України. Україна: події, факти, коментарі. 2018. № 21. С. 35–46. URL : <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2018/ukr21>
61. Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38

62. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. № 1(2). С. 95-98. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1\(2\)__20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1(2)__20)
63. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. *Міжнародна економічна політика*. 2015. № 2. –С. 5-28. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mep_2015_2_3
64. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы. М.: ДиС, 2007. 208 с.
65. Мазур В.С. Индикатори професійності персоналу в управлінні ТНК. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe*. 2016. № 8. С.107-111. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/9220>
66. Мартинюк Н., Черевко Д. Розвиток персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Аграрна економіка*. 2015. Т. 8. № 3-4. С. 73-82. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2015_8_3-4_14
67. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
68. Мельникова О.А. Мотивация персонала: еволюція, сучасні теорії та проблеми практики . URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum./Stvtp/2012_1/23
69. Мерманн Элизабет. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. Х. : Гуманитарный Центр, 2007. 184 с.
70. Михайлова Л. І. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури. 2007. 248 с.
71. Михалева, Е. П. Менеджмент: конспект лекций. М.: Издательство Юрайт. 2014. 191 с.
72. Моїсеєнко Т. Є., Парфенюк А. В. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок впровадження системи мотивації. Збірник

наукових праць. *Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики*. 2018. № 8. С. 84-91

73. Нирмайер Р. Мотивация. М.: Омега Л, 2006. 127 с.

74. Ніколайчук Л. М. Мельничук Д. П. Форми та методи мотивації персоналу. Актуальні проблеми управління персоналом та економіки праці: збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених і студентів. Житомир: ЖДТУ. 2015. С. 84-87. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/07/84.pdf>

75. Омурзаков С. А., Ганыбаева У. Г., Кузобаев Н. Ж. Механизмы мотивации труда работников. *Территория науки*. 2017. № 3. С. 145-151. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizmy-motivatsii-truda-rabotnikov>

76. Орехова С.В. Человеческий капитал как источник устойчивого конкурентного преимущества фирмы: проблемы применения. Современная конкуренция. 2015. №1. С. 99-118. URL : <https://rucont.ru/efd/428566>

77. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2013. № 33. С. 189-196. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2013_33_30

78. Панкова Ю. М. Особливості впливу соціокультурних факторів на розвиток транснаціональних компаній як сучасної форми міжнародного бізнесу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2016. № 5. С. 100-103. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2016_5_21

79. Переверзева А. В. Роль нематеріальної мотивації у системі сучасного управління персоналом. *Економічний вісник. Менеджмент*. 2013. №3. С. 154-157. URL : https://ev.nmu.org.ua/docs/2013/3/EV20133_154-161.pdf

80. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами. Київ : КНЕ. 2013. 466 с.

81. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія :*

Економічні науки. 2011. № 5. С. 128-132. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_5_28

82. Пилипенко І.О. Шляхи удосконалення мотивації праці в системі менеджменту підприємства. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/21169/4005.pdf?sequence=3>

83. Пілігрим К. І. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств : дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Державний університет телекомунікацій. Київ, 2017. 288 с.

84. Платонов Ю. П., Кучеров Д. Г. Концепция международного управления человеческими ресурсами: анализ основных подходов. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент.* 2008. № 2. С. 84-107.

85. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Інноваційне управління персоналом як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. 2018. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130916>

86. Пономаренко А. П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействие. *Економіка промисловості.* 2009. № 5. С. 211-215. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/10473>

87. Пономаренко О. П. Специфіка оплати праці робітників видобувних дільниць і необхідність удосконалення її стимулюючої функції. *Економіка промисловості.* 2009. № 1. С. 217-223. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2009_1_32

88. Посохов І. М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки. *Бізнес Інформ.* 2012. № 7. С. 157-159. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_7_43

89. Потапов Я.О. Грейдирование как эффективный инструмент управления карьерой сотрудников в ТНК. *Всероссийский журнал научных публикаций. Сер.: Экономические науки.* 2012. № 2. С. 32–33.

90. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

91. Прокопенко О.В. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації». – Суми: Вид-во СумДУ. 2006. 171 с.
92. Пушкар З. М., Буднік В. П. Нематеріальна мотивація та оцінка її ефективності. *Управління розвитком*. 2011. № 4. С. 37-38.
93. Редько Н. В. Аналіз механізму мотивації персоналу в компанії "Кока-Кола Беверіджиз Україна". *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 9(2). С. 60-63. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9\(2\)__15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_9(2)__15)
94. Рейтинг Fortune Global 500. URL : https://fortune.com/global500/2021/search/?fg500_industry=Banks%3A%20Commercial%20and%20Savings
95. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=3&y=2013>
96. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. № 17. С. 422-429. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2010_17_66
97. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом. К. : Кондор, 2013. 310 с.
98. Рядинська І. А., Гончаров Д. О. Мотивація працівників підприємств в сучасних умовах господарської діяльності. *Збірник наукових праць ХНПУ ім. Г. С. Сковороди. Економіка*. 2018. № 18. С. 83-92. URL : <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/1071>
99. Самчук К. Облікове забезпечення мотивації працівників як метод підвищення ефективної діяльності підприємства. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 2(80). С. 31-40. URL : [10.26642/jen-2017-2\(80\)-31-40](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-31-40)

100. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. № 51. С. 101-107. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2012_51_11
101. Синицина Н. Г. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 11. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_11_3
102. Скригун Н. П., Кочмарук М. В., Капінус Л. В. Сутність мотивації як важливого чинника впливу на поведінку споживача. *Збірник наукових праць НДЕІ*. 2013. № 4 (143). С. 230-233. URL : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8624>
103. Соколова М.И. Управление человеческими ресурсами: учебник / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева ; МГИМО(У) МИД РФ. – М.: ПРОСПЕКТ, 2006. – 240 с.
104. Сторінка «Гейміфікація» на Вікіпедії. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Гейміфікація>
105. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. № 10. С. 323-333. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2015_10_60
106. Татомир І. Л. Розвиток форм і методів стимулювання в системі мотивації праці. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2008. № 4. С. 129-133. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2008_4_22
107. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1 (28). С. 141-146. URL : <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/87520>
108. Урсакий Ю. А. Конкурентоспроможність персоналу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник*

Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2015. № 10 (4). С. 147-149. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_10\(4\)__35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_10(4)__35)

109. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *«Молодий вчений»*. 2017. № 4.4. С.112- 115. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/4.4/26>

110. Фисенко Л. Е., Толок И. В. Управление персоналом как фактор стратегического развития предприятия *Экономинфо*. 2018. №2. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-kak-faktor-strategicheskogo-razvitiya-predpriyatiya>

111. Фіщук Н. Ю., Василюх Н. В. Можливості адаптації міжнародних мотиваційних систем в національній практиці підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ. Економічні науки*. 2012. № 4. С. 170-175. URL : <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/809.pdf>

112. Хілуха О. Розвиток корпоративних університетів. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 1. С. 164-169.

113. Храмов В. О. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. / В. О. Храмов, А. П. Бовтрук. – К. : МАУП. – 2001. – 112 с.

114. Червінська Л. П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2010. 288 с.

115. Шкурат М. Є. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2 (22). С. 282-290. URL : <https://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/861>

116. Шмиголь Н. М., Монастирська Д. С., Антонюк А. А. Сучасні тенденції в організації оплати праці в зарубіжних країнах у розрізі систем оплати праці. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2016. № 2. С. 71-75. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2016_2_14

117. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 3 (08). С. 94-99. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf

118. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2020. № 24. С. 86-93. URL : <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/356>

119. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.

120. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 263-268. URL : <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/350/535>

121. The social enterprise in a world disrupted. Global Human Capital Trends. URL : <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

ДОДАТКИ

Додаток А

115/116 | BREAKDOWN OF TOTAL HEADCOUNT BY GENDER AND BY AGE AS AT DECEMBER 31st (one for one)

2018						2019						2020					
M	%	F	%	Total	%	M	%	F	%	Total	%	M	%	F	%	Total	%
UNDER 25																	
917	20.7	1,116	10.5	2,033	13.5	905	22.0	1,047	10.6	1,952	13.9	807	21.9	914	10.1	1,721	13.5
190	1.4	185	1.4	375	1.4	161	1.2	191	1.4	352	1.3	118	0.9	113	0.8	231	0.9
1,107	6.2	1,301	5.4	2,408	5.7	1,066	6.1	1,238	5.3	2,304	5.6	925	5.5	1,027	4.5	1,952	5.0
25 TO 29 YEARS																	
849	19.1	1,302	12.2	2,151	14.3	758	18.4	1,121	11.3	1,879	13.4	644	17.5	947	10.5	1,591	12.5
1,286	9.6	1,217	9.1	2,503	9.3	1,261	9.5	1,169	8.6	2,430	9.0	1,097	8.4	1,022	7.5	2,119	8.0
2,135	12.0	2,519	10.5	4,654	11.1	2,019	11.6	2,290	9.7	4,309	10.5	1,741	10.4	1,969	8.7	3,710	9.4
30 TO 34 YEARS																	
623	14.0	1,461	13.7	2,084	13.8	589	14.3	1,348	13.6	1,937	13.8	527	14.3	1,163	12.9	1,690	13.3
1,538	11.5	1,721	12.9	3,259	12.2	1,520	11.4	1,665	12.2	3,185	11.8	1,491	11.4	1,585	11.7	3,076	11.6
2,161	12.1	3,182	13.2	5,343	12.8	2,109	12.1	3,013	12.8	5,122	12.5	2,018	12.1	2,748	12.2	4,766	12.1
35 TO 39 YEARS																	
445	10.0	1,936	18.2	2,381	15.8	407	9.9	1,765	17.9	2,172	15.5	381	10.3	1,531	17.0	1,912	15.0
1,972	14.7	2,609	19.5	4,581	17.1	1,889	14.2	2,523	18.5	4,412	16.4	1,775	13.6	2,386	17.6	4,161	15.6
2,417	13.5	4,545	18.9	6,962	16.6	2,296	13.2	4,288	18.2	6,584	16.1	2,156	12.9	3,917	17.3	6,073	15.4
40 TO 44 YEARS																	
262	5.9	1,086	10.2	1,348	8.9	291	7.1	1,205	12.2	1,496	10.7	315	8.5	1,295	14.4	1,610	12.7
2,199	16.4	2,376	17.8	4,575	17.1	2,158	16.2	2,501	18.4	4,659	17.3	2,103	16.1	2,617	19.3	4,720	17.7
2,461	13.8	3,462	14.4	5,923	14.1	2,449	14.0	3,706	15.8	6,155	15.0	2,418	14.4	3,912	17.3	6,330	16.1
45 TO 49 YEARS																	
157	3.5	687	6.5	844	5.6	143	3.5	627	6.3	770	5.5	135	3.7	613	6.8	748	5.9
1,911	14.2	1,767	13.2	3,678	13.7	2,033	15.3	1,931	14.2	3,964	14.7	2,157	16.5	2,061	15.2	4,218	15.8
2,068	11.6	2,454	10.2	4,522	10.8	2,176	12.5	2,558	10.9	4,734	11.6	2,292	13.7	2,674	11.8	4,966	12.6
50 TO 54 YEARS																	
255	5.7	867	6.5	1,122	7.4	229	5.6	749	7.6	978	7.0	191	5.2	675	7.5	866	6.8
1,643	12.2	1,473	11.0	3,116	11.6	1,624	12.2	1,500	11.0	3,124	11.6	1,593	12.2	1,543	11.4	3,136	11.8
1,898	10.6	2,340	9.7	4,238	10.1	1,853	10.6	2,249	9.6	4,102	10.0	1,784	10.7	2,218	9.8	4,002	10.2
55 TO 59 YEARS																	
655	14.8	1,697	16.0	2,352	15.6	514	12.5	1,555	15.7	2,069	14.8	401	10.9	1,383	15.3	1,784	14.0
1,811	13.5	1,537	11.5	3,348	12.5	1,794	13.5	1,589	11.7	3,383	12.6	1,766	13.5	1,652	12.2	3,418	12.8
2,466	13.8	3,234	13.5	5,700	13.6	2,308	13.2	3,144	13.4	5,452	13.3	2,167	12.9	3,035	13.4	5,202	13.2
60 AND OVER																	
273	6.2	486	4.6	759	5.0	287	7.0	470	4.8	757	5.4	289	7.8	500	5.5	789	6.2
877	6.5	497	3.7	1,374	5.1	879	6.6	540	4.0	1,419	5.3	955	7.3	590	4.3	1,545	5.8
1,150	6.4	983	4.1	2,133	5.1	1,166	6.7	1,010	4.3	2,176	5.3	1,244	7.4	1,090	4.8	2,334	5.9
17,863	100	24,020	100	41,883	100	17,442	100	23,496	100	40,938	100	16,745	100	22,590	100	39,335	100

The percentages are based on the Male or Female headcount in each category, and the percentages of the "Total" lines are calculated on the basis of the number of Male or Female employees as a whole.

Додаток Б

515-1 | NEW LEARNING AREAS AND CATEGORIES

	2018		2019		2020	
	Number of hours	Number of training sessions	Number of hours	Number of training sessions	Number of hours	Number of training sessions
CULTURE AND KNOWLEDGE OF THE GROUP AND ITS ENTITIES						
Quality	6,614	8,590	6,305	6,942	7,173	10,743
Group Knowledge and Induction	33,084	22,115	38,597	51,277	15,333	23,450
Strategy and Ethics General Orientation	17,306	4,620	11,937	28,086	2,492	6,669
Security	44,736	67,412	42,528	45,457	16,545	28,415
Total	101,751	102,737	99,368	132,762	41,544	69,277
BUSINESS LINES TECHNICAL TRAINING						
Marketing and Sales Techniques	37,563	31,012	26,105	24,548	20,588	25,327
Banking Diplomas	1,012	82	433	165	728	194
Financial and Banking Products and Services	142,584	113,118	215,850	159,511	105,066	106,388
Financial Products and Services	121	14	1,663	9,827	3,457	14,276
Securities Services	347	100	907	1,326	5,823	24,387
Insurance	175,252	46,596	157,144	634,657	172,878	637,241
Corporate Finance	739	193	858	195	522	230
Credit and Finance	119,093	235,855	111,008	256,824	91,720	303,421
Advisory Service - Wealth Management	54,515	11,467	50,800	26,559	19,605	36,822
Asset Management	1,392	3,148	2,603	8,523	1,482	1,699
Real Estate	10,588	7,192	9,420	20,694	3,579	4,798
Capital Markets	1,957	463	4,194	5,004	5,149	12,956
Total	545,172	449,340	580,986	1,147,833	438,607	1,167,739
BUSINESS SUPPORT FUNCTIONS TECHNICAL TRAINING						
Legal and Tax Affairs	41,929	72,505	10,781	16,398	7,002	14,323
Human Resources	8,142	2,062	7,509	4,660	11,467	6,454
IT	31,508	3,989	20,437	5,835	12,252	4,002
Back Offices	2,290	1,498	6,591	2,570	10,626	20,697
Accounting, Finance and Management Control	7,343	3,023	5,173	2,140	2,227	1,114
Procurement and Logistics	803	130	345	108	31	12
Internal Audit and Control	15,847	1,384	15,494	3,473	4,354	1,329
Communications	4,792	884	2,351	832	2,048	1,075
Social and Environmental Responsibility	1,281	1,599	766	1,590	656	1,371
Total	113,937	87,074	69,446	37,606	50,663	50,977
RISKS						
Non-compliance risks / Reputational risk	163	455	120	362	88	465
Non-compliance risks / Anti-money-laundering measures	59,354	75,611	50,724	70,304	10,393	21,444
Non-compliance risks / Banking structure	175	305	787	279	176	191
Non-compliance risks / Corruption	3,136	9,339	9,870	28,826	4,814	7,292
Non-compliance risks / Conflict of interests	356	474	389	584	55	76
Non-compliance risks / Protection of data	329	654	619	498	340	266
Non-compliance risks / FATCA/AEOI	1,461	2,178	2,357	3,935	1,902	3,489
Non-compliance risks / General awareness-building	3,725	2,034	4,694	2,872	3,522	10,465
Non-compliance risks / Know your customer (KYC)	15,326	22,475	2,638	3,930	579	858
Non-compliance risks / Markets	6,057	20,894	2,698	7,014	2,254	6,444
Non-compliance risks / Professional ethics	1,432	2,752	927	1,994	1,048	1,716
Non-compliance risks / Protection of the customer's interests (PCI)	12,691	19,730	9,826	28,635	8,759	31,875
Non-compliance risks / Sanctions and embargoes	22,421	26,767	27,048	26,186	50,500	88,160
Non-compliance risks / Specific issues	8,258	11,362	2,932	10,074	785	1,500
Non-compliance risks / Cross-functional financial security	2,255	575	3,195	1,648	1,121	902
Credit risk and counterparty risk	9,885	856	9,458	3,819	4,606	2,325
Insurance risk	10	2	16	31	4	5
Market risk and liquidity risk	963	3,120	844	269	267	86
Operational risk and permanent control	2,880	949	4,520	3,018	2,118	3,950
Fundamental principles of risk management	4,715	2,276	3,987	3,534	1,809	3,054
Total	155,601	202,808	137,052	197,792	95,104	184,563

Додаток В

4.3 Balance sheet at 31 December 2020

In millions of euros	Notes	31 December 2020	31 December 2019
ASSETS			
Cash and balances at central banks		308,703	155,135
Financial instruments at fair value through profit or loss			
Securities	4.a	167,927	131,935
Loans and repurchase agreements	4.a	244,878	196,927
Derivative financial instruments	4.a	276,779	247,287
Derivatives used for hedging purposes	4.b	15,600	12,452
Financial assets at fair value through equity			
Debt securities	4.c	55,981	50,403
Equity securities	4.c	2,209	2,266
Financial assets at amortised cost			
Loans and advances to credit institutions	4.e	18,982	21,692
Loans and advances to customers	4.e	809,533	805,777
Debt securities	4.e	118,316	108,454
Remeasurement adjustment on interest-rate risk hedged portfolios		5,477	4,303
Financial investments of insurance activities	4.j	265,356	257,818
Current and deferred tax assets	4.k	6,559	6,813
Accrued income and other assets	4.l	140,904	113,535
Equity-method investments	4.m	6,396	5,952
Property, plant and equipment and investment property	4.n	33,499	32,295
Intangible assets	4.n	3,899	3,852
Goodwill	4.o	7,493	7,817
TOTAL ASSETS		2,488,491	2,164,713
LIABILITIES			
Deposits from central banks		1,594	2,985
Financial instruments at fair value through profit or loss			
Securities	4.a	94,263	65,490
Deposits and repurchase agreements	4.a	288,595	215,093
Issued debt securities	4.a	64,048	63,758
Derivative financial instruments	4.a	282,608	237,885
Derivatives used for hedging purposes	4.b	13,320	14,116
Financial liabilities at amortised cost			
Deposits from credit institutions	4.g	147,657	84,566
Deposits from customers	4.g	940,991	834,667
Debt securities	4.h	148,303	157,578
Subordinated debt	4.h	22,474	20,003
Remeasurement adjustment on interest-rate risk hedged portfolios		6,153	3,989
Current and deferred tax liabilities	4.k	3,001	3,566
Accrued expenses and other liabilities	4.l	107,846	102,749
Technical reserves and other insurance liabilities	4.i	240,741	236,937
Provisions for contingencies and charges	4.p	9,548	9,486
TOTAL LIABILITIES		2,371,142	2,052,868
EQUITY			
Share capital, additional paid-in capital and retained earnings		106,228	97,135
Net income for the period attributable to shareholders		7,067	8,173
Total capital, retained earnings and net income for the period attributable to shareholders		113,295	105,308
Changes in assets and liabilities recognised directly in equity		(496)	2,145
Shareholders' equity		112,799	107,453
Minority interests	7.d	4,550	4,392
TOTAL EQUITY		117,349	111,845
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY		2,488,491	2,164,713