

8. Stavky prybutkovoho podatku z hromadyan v krayinakh YeS [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://gov.uk/>

9. Prybutkovyy podatok u Frantsiyi [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.french-property.com/>

10. Podatky v Nimechchyni [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.internations.org>

*Рецензент: Баранова В.Г. д.е.н, професор, зав кафедри фінансів Одеського національного економічного університету*

*30.11.2015*

УДК 331.108 : 331.101.3

*Завидівська Ольга, Москва Марія-Олена*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ МОТИВАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРАЦІВНИКІВ НА ОСНОВІ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ**

Здійснено аналіз зарубіжного досвіду стимулювання праці персоналу. Зокрема, охарактеризовано механізми та методи мотивації праці в таких країнах, як Японія, США, Швеція, Франція, Німеччина та Великобританія. Основну увагу приділено обґрунтуванню актуальності та доцільності використання зарубіжних механізмів мотивації праці в Україні. Виокремлено шість найбільш ефективних методів мотивації банківських працівників та запропоновано використовувати їх у практиці вітчизняної банківської діяльності.

*Ключові слова:* людський капітал, персонал, мотивація персоналу, механізми мотивації, методи стимулювання.

*Завидивская Ольга, Москва Мария-Елена*

### **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ МОТИВАЦИИ БАНКОВСКИХ РАБОТНИКОВ НА ОСНОВЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА**

Осуществлен анализ зарубежного опыта стимулирования труда персонала. В частности, охарактеризованы механизмы и методы

мотивации труда в таких странах, как Япония, США, Швеция, Франция, Германия и Великобритания. Основное внимание уделено обоснованию актуальности и целесообразности использования зарубежных механизмов мотивации труда в Украине. Выделены шесть наиболее эффективных методов мотивации банковских работников и предложено использовать их на практике отечественной банковской деятельности.

**Ключевые слова:** человеческий капитал, персонал, мотивация персонала, механизмы мотивации, методы стимулирования.

*Zavydivska Olga, Moskva Mariya-Olena*

## **THE IMPROVEMENT OF THE MECHANISMS OF BANK EMPLOYEES MOTIVATION BASED ON FOREIGN EXPERIENCE**

The analysis of foreign experience of the mechanisms of bank employees' motivation is conducted. In particular, it concerns the description of mechanism and methods of motivation in countries such as Japan, USA, Sweden, France, Germany and the United Kingdom. It emphasizes the justification of the relevance and appropriateness of the use of foreign experience concerning motivation mechanisms in Ukraine. There are six methods identified, which are the most effective methods of bank staff motivation and it is suggested to use them in the practice of domestic banking.

**Keywords:** human capital, personnel, staff motivation, mechanisms of motivation, incentives.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку суспільства, вмiле використання мотиваційних механiзмiв дозволяє стимулювати та заохочувати працiвникiв органiзацiї до реалiзацiї її цiлей. Ефективнiсть дiяльностi пiдприємства, зокрема банку, дедалi бiльше залежить вiд особистого ставлення людини до працi, вiд її трудової поведiнки та мотивацiї.

На жаль, в Україні, що володiє значним у свiтi кадровим i iнтелектуальним потенцiалом, компанiї недостатньо використовують iнструменти, пов'язанi з пiдвищенням мотивацiї спiвробiтникiв, роблячи основний акцент на «манiпулювання зарплатою»: пiдвищуючи або знижуючи її в залежностi вiд успiхiв структури на ринку. Використання

лише матеріальних інструментів стимулювання праці призводить до загальної неефективності механізму мотивації.

Таким чином, у працівників українських банків немає достатньої мотивації для ефективної роботи. Персонал банку є швидше групою фахівців, ніж єдиною організованою системою. Саме тому керівництво повинно звернути увагу на формування ефективних механізмів мотивації працівників українських банків. Звідси випливає, що зарубіжний досвід, який є багатим на ефективні нематеріальні методи мотивації, є актуальним для вивчення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні моделі мотиваційного механізму, що застосовуються зарубіжними країнами є предметом дослідження у працях багатьох науковців. Зокрема, цій тематиці присвятили свої праці А. Колот, О. Гривківська, І. Демко, Г.Овчаренко, С. Лазарев, А. Козаченко, О. Дигун та інші. Особливо актуальними є дослідження науковців, які вивчають нематеріальну складову мотиваційного механізму та способи її реалізації в українських банках та на українських підприємствах. До таких науковців належать С. Іванов, О. Байда, Н. Данилевич, А. Гавриленко.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Багато наукових праць присвячено дослідженню окремих аспектів мотивації праці персоналу, ефективного використання трудового потенціалу, мотивації трудової діяльності, підвищення результативності та ефективності праці. Проте, проблема сучасних мотиваційних процесів та їх впливу на ефективність праці персоналу в банківській сфері залишається мало дослідженою.

**Мета роботи** – здійснити аналіз зарубіжного досвіду мотивації праці персоналу та на основі отриманих результатів обрати найбільш ефективні методи мотивації праці для працівників українських банків.

**Виклад основного матеріалу.** З позиції стратегії, спрямованої на формування сильного банку, центральним питаннями є питання про мотивацію до праці, зацікавленості банківського персоналу в ефективній роботі [1, с. 80]. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі.

В Україні прийнято вважати, що найкраща нагорода за працю – гроші, зокрема отримання гарантованої заробітної плати. Тому

керівництво зосереджує свою увагу на матеріальній мотивації праці. Проте, кращі західні менеджери з управління персоналом відводять значну роль нематеріальним способам мотивації. Зважаючи на стан економіки нашої країни, для України нематеріальне стимулювання набуває особливої актуальності, оскільки національні підприємства часто діють в умовах обмежених ресурсів, тому головна мета менеджерів не лише втримати цінні кадри при поточному стані заробітної плати, але і мотивувати їх на більш продуктивну роботу.

В даний час привертають увагу моделі мотивації японських, американських, а також західноєвропейських підприємств [2, с. 87].

Японія – одна із найрозвиненіших країн світу, і саме в цій країні, завдяки пошуку нестандартних форм синтезу матеріальних і моральних стимулів праці виробничого й управлінського персоналу, вдалося домогтися невідомого в Європі і США бурхливого піднесення промисловості на якісно іншій парадигмі соціального розвитку. Основні складові мотивації праці в Японії подані на рисунку 1.

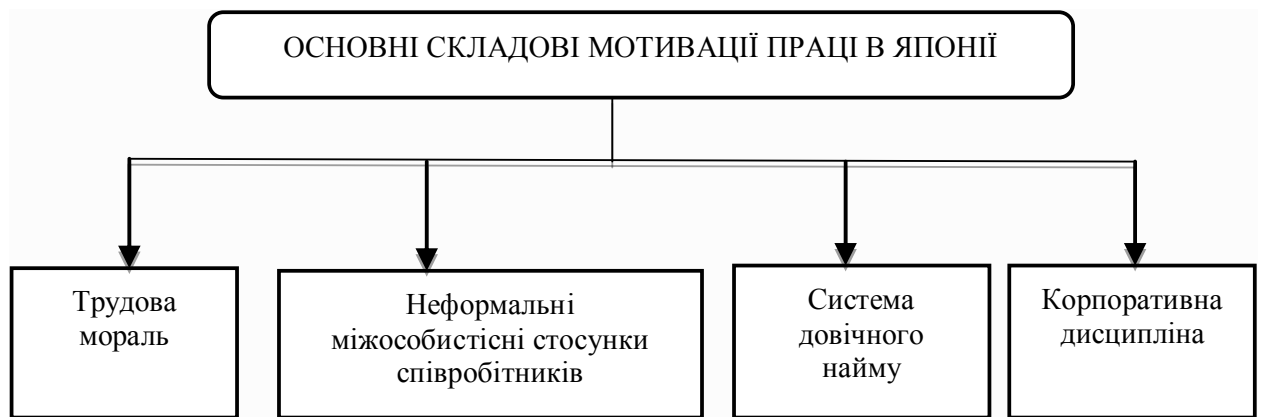


Рис. 1. Основні складові мотивації праці в Японії (складено авторами на основі даних [3, с. 75])

В Японії, як ключовий компонент динамічного розвитку підприємства, розглядається людський фактор. Японський менталітет дає змогу підбирати персонал банку та управляти ним значно ефективніше, ніж це відбувається в європейських банках та банках США [3, с.77].

В Японії людина влаштовується на роботу на все життя. Будучи одного разу прийнятим в компанію, японець залишається там

аж до офіційного виходу на пенсію. Система «довічного найму» гарантує постійне підвищення заробітної платні та одержання різних соціальних пілґ. Місячний заробіток доповнюється преміями, що сплачуються 2 рази на рік, і складається з тарифного заробітку, наданого за встановлений робочий час та наднормових доплат. У багатьох компаніях близько 10-15% місячної зарплати звичайних працівників складають понаднормові. На заробітну плату японські фірми витрачають в середньому 85% усіх коштів, які спрямовані на робочу силу, що набагато більше ніж в інших країнах. До прикладу, витрати на заробітну плату в Англії наближаються до 73%, у Франції – до 55% [4].

Японська фірма, в якій працює фахівець, стає практично другою сім'єю. Широко практикується система морального стимулювання працівників; використовуються методи самооцінки своєї роботи паралельно оцінкам, що дають менеджери; постійно практикується горизонтальне переміщення працівників, що сприяє вивченню суміжних професій [5, с. 49].

Також у Японії широко застосовується колективна форма праці. Її прикладом є гуртки якості. Ці невеличкі колективи з виконавців(робітників та службовців), створені на добровільних засадах, здійснюють управління якістю продукції безпосередньо на робочих місцях. Діяльність гуртків охоплює такі питання: виявлення всіх причин, що заважають працівнику більш ефективно виконувати свою роботу; ефективне обговорення оптимальності технологічного процесу, а також методів виконання технологічних операцій, розробка пропозицій з питань удосконалення діяльності. Кожна японська фірма має власну корпоративну філософію, акцент в якій наголошується на таких поняттях, як щирість, гармонія, внесок до поліпшення життя товариства [6, с. 55-57].

Японські компанії сприяють отриманню кредиту, а також часто самі кредитують безвідсотково своїх співробітників. Нерідко фірми беруть на себе витрати у разі дорогого навчання працівника і його дітей. Багато японських компаній фінансують сімейні урочистості своїх співробітників – весілля і ювілеї, а також організують спортивні заходи. Деякі підприємства надають житло своїм співробітникам.

Підсумовуючи усе вище викладене, можна зробити висновок, що

нематеріальна мотивація співробітників в Японії здійснюється за психологічною схемою «батько – син», де батьком виступає компанія, а сином – співробітник [2, с. 89]. Японський стиль управління базується на переконанні, а не на примсі співробітників. Начальник не виділяє себе з маси підлеглих, його завдання – не керувати роботою, яку виконують інші, а сприяти взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні міжособистісні відносини. Саме гармонійні міжособистісні стосунки між начальником і підлеглими можна визначити як «японський феномен», що визначає основні аспекти трудової мотивації працівників.

Щодо механізмів мотивації праці в США, то усі методи мотивації на підприємствах можна поділити на дві групи: ті, що підтримують престиж організації; і ті, що стимулюють продуктивність і якість праці (табл.1).

Таблиця 1

Найбільш яскраві приклади мотивації персоналу у США [2]

Група	Характеристика	Приклад
I група	ті, що підтримують престиж організації	– відрахування в пенсійний фонд; – страхові і лікарняні доплати; – участь в прибутках.
II група	ті, що стимулюють продуктивність і якість праці	– преміювання в формі грошових виплат; – просування на службі; – моральне стимулювання тощо.

Стимули першої групи забезпечують підбір і закріплення найбільш кваліфікованих кадрів, другі – підтримують високий рівень результативності. Практично всі американські компанії, крім системи винагород, надають своїм співробітникам медичне страхування за рахунок коштів фірми, програми підвищення кваліфікації, корпоративні обіди та багато іншого [2, с.91 ].

В США за останні 10 років домінуючою стала система оплати праці за кваліфікаційний рівень працівника. Її впровадженню передувало чітке визначення рівня кваліфікації виконавця. Переліку професій, які необхідні підприємству.

Суть даної системи полягає в тому, що оклад і заробітна плата робітників і службовців зростають в залежності від особистої кваліфікації, кількості виконуваних завдань, якості їх виконання. При

цьому розробляються підходи, які виявляють рівень кваліфікації виконавців, встановлюється коло професій, якими вони можуть оволодіти в процесі підвищення кваліфікації, встановлюється шкала оплати в залежності від обсягу набутих професійних знань і навиків. Працівники отримують доплату лише за освоєння професій, які необхідні підприємству [4].

Корпорації та компанії США використовують також таку форму мотивації як участь в акціонерному капіталі. Допускаються працівники, які пропрацювали не менше року. Ціна акцій ринкова, а обсяг купівлі складає до 10% за попередній рік. Термін реалізації такого пакету акцій сягає 2 років і 3 місяців [2, с. 92]. Таким чином працівники зацікавлені у рості цін акцій, яка залежить від фінансового стану, ефективності роботи підприємства і стану ринку цінних паперів.

Такий метод, як участь в акціонерному капіталі, спонукає працівників до високої продуктивності та якісної роботи і ставить їх заробітну плату у залежність від успіху компанії. Що стосується якісно виконаної роботи, то, наприклад, автомобільна компанія «Лінкольн» виплачує своїм працівникам і службовцям заробітну плату за виконану конкретну роботу і додаткову річну винагороду за якість виконаної роботи. Розмір річної винагороди дорівнює в середньому 97% від заробітної плати за рік. В результаті протягом останніх 40 років в компанії практично відсутні плинність кадрів, а продуктивність праці в 3 рази вища, ніж на аналогічних підприємствах [4].

На початку 2000 року, однією із компаній США UnitedAirlineInc, було введено в дію цікавий та неоднозначний метод стимулювання праці, який полягав в тому, що розмір винагород, які одержують менеджери компанії, частково залежить від задоволеності працею рядових співробітників UnitedAirlineInc. Ця задоволеність вимірюється незалежною аудиторською організацією [4].

Управління персоналом у країнах Західної Європи значною мірою формувалось під впливом американської системи управління. Однак, система мотивації персоналу на західноєвропейських підприємствах характеризується низкою прикметних особливостей, які зумовлені реаліями економічної ситуації в цих країнах.

Досвід західноєвропейських країн свідчить, що головна мета системи управління персоналом – це забезпечення кадрами, їх

ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Серед західноєвропейських країн велику увагу привертає «шведська» модель мотивації праці. Вона відрізняється сильною соціальною політикою, спрямованою на скорочення майнової нерівності за рахунок перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. В Швеції поширена політика так званої солідарної заробітної плати, що ґрунтується на таких принципах: рівна оплата за рівну працю, скорочення розриву між розмірами мінімальної і максимальної заробітної плати [7].

Цікавим способом удосконалення мотивації праці є стимулювання вільним часом або модульна система компенсації вільним часом. Ця форма нематеріальної мотивації поки не є значно поширеною навіть серед зарубіжних країн [8, с.34-38]. На сучасному етапі розвитку шведські компанії, в якості експерименту, випробовують цей новий механізм мотивації персоналу – скорочують тривалість робочого дня до шести годин. Крайною шириться переконання, що за короткий, але продуктивний час, працівник зробить більше, ніж якщо просто сидітиме на роботі до вечора. Одними з перших, ще 13 років тому, коротший день запровадили центри Toyota у Гетеборзі. Компанія відзвітувала, що персонал став щасливіший, кількість звільнень зменшилася, а прибутки зросли [9].

«Французька» модель мотивації праці характеризується великою різноманітністю економічних інструментів, включаючи стратегічне планування та стимулювання конкуренції, гнучкою системою оподаткування. Відмітна особливість її – введення стратегічного планування в ринковий механізм. Базисом ринкових відносин у французькій моделі є конкуренція, яка безпосередньо впливає на якість продукції, задоволення потреб населення в товарах і послугах, зменшення витрат виробництва [10].

У політиці оплати праці французьких фірм спостерігаються дві тенденції: індексація заробітної плати залежно від вартості життя й індивідуалізація оплати праці. Індекси цін на споживчі товари враховуються в оплаті праці практично на всіх великих підприємствах, що відображається в колективних договорах з профспілками. Принцип індивідуалізації оплати праці у Франції здійснюється шляхом врахування рівня професійної кваліфікації, якості виконуваної роботи, кількості внесених раціоналізаторських



пропозицій, рівня мобільності працівника. Застосовуються три основні підходи до здійснення принципу індивідуалізації оплати праці [11, с. 55]:

1) для кожного робочого місця, оцінюваного на основі колективної угоди, визначаються мінімальна заробітна плата і «вилка» окладів. Оцінка праці кожного працівника здійснюється щодо виконуваної роботи, а не щодо праці працівників, зайнятих на інших робочих місцях. Критеріями трудового внеску працівника є кількість і якість його праці, а також участь у громадському житті підприємства.

2) зарплату ділять на дві частини: постійну, залежну від займаної посади або робочого місця, і змінну, що відображає ефективність праці кожного працівника. Додатково виплачуються премії за високу якість роботи, сумлінне ставлення до праці тощо.

3) на підприємствах здійснюються такі форми індивідуалізації заробітної плати, як участь у прибутках, продаж працівникам акцій підприємства, виплата премій.

У банках Франції до рівня підготовки персоналу ставляться підвищені вимоги, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. Особлива увага приділяється підвищенню витрат на підготовку персоналу (до 12% від загальних видатків банківської системи США); координується роль Центрального банку Франції, що відображається в розробленні методології процесів фінансово-кредитної системи і персонального менеджменту; використанні конкурсів під час заміщення різних вакантних посад; тісний зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівням знань; постійне інформування персоналу про діяльність банку за певні періоди, про вакансії та використовуванні елементи кадрової політики [7].

Перевага «французької» моделі мотивації праці полягає в тому, що вона надає сильного стимулюючого впливу на ефективність та якість праці, слугує фактором саморегулювання розміру фонду оплати праці. При виникненні тимчасових труднощів фонд оплати праці автоматично скорочується, в результаті чого підприємство безболісно реагує на кон'юнктурні зміни. Модель забезпечує широку поінформованість працівників про економічний стан компанії [12].

«Німецька» модель мотивації праці виходить з того, що в її центрі знаходиться людина з її інтересами як вільна особистість, що усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Свобода в

економічному сенсі означає розуміння інтересів суспільства і знаходження свого місця в системі «виробництво – споживання». Але не кожен громадянин у стані працювати відповідно до вимог ринку. Ринкове господарство Німеччини називається соціальним тому, що держава створює умови для всіх громадян, зупиняє прояви несправедливості і захищає всіх обділених і беззахисних: безробітних, хворих, старих і дітей. Соціальна справедливість і солідарність – неодмінні передумови суспільного консенсусу. Західні дослідники прийшли до висновку, що гармонійна комбінація з стимулювання праці і соціальних гарантій є однією з найбільш оптимальних моделей, коли-небудь відомих в історії економічних теорій. Ця модель забезпечує в рівній мірі як економічний добробут, так і соціальні гарантії [13].

Особливістю мотивації праці у Великобританії є широке поширення партнерських відносин між підприємцями і робітниками. Це виявляється в активній участі персоналу у власності, прибутку і прийнятті рішень на підприємствах. Президент Британського інституту управління Б. Вольфсон вважає, що «сьогодні конкурентоспроможність організацій визначається не якістю виробленої продукції, а якістю персоналу. Переможцем виходить той, хто здатний найкращим чином залучити, закріпити і мотивувати тих працівників, у кого є талант і наполегливість в роботі» [12].

Сучасні тенденції формування закордонних систем мотивації праці в узагальненому вигляді наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці [11]

Країна	Основні фактори мотивації праці	Відмінні риси мотивації
1	2	3
Японія	Вік Професійна майстерність Результативність праці Стаж	Довічний найм Одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності Якість роботи Висока кваліфікація	Комбінація різних елементів оплати праці Участь у прибутку Технологічні надбавки Система подвійних ставок
		Скорочення різниці між максимальною і мінімальною заробітною платою

1	2	3
Швеція	Солідарна заробітна плата Система компенсації вільним часом	Рівна оплата праці за рівну працю Скорочення тривалості робочого дня
Франція	Кваліфікація Якість роботи Кількість раціоналізаторських пропозицій Рівень мобілізації	Індивідуалізація оплати праці Ініціативність Бальна оцінка праці працівника за професійною майстерністю, продуктивністю праці, якістю роботи, дотриманням правил техніки безпеки
Німеччина	Якість Соціальні гарантії	Боротьба із соціальною несправедливістю Надання різноманітних соціальних пакетів
Велика Британія	Якість Дохід Партнерські відносини	Участь у прибутках Участь на паях у капіталі

**Висновки із зазначених проблем та перспективи подальших досліджень у поданому напрямку.** Зарубіжний досвід стимулювання персоналу не є сталим. Він постійно збагачується новими елементами, тому і є найбільш привабливим для сучасних українських підприємств, зокрема банків.

Аналіз шести мотиваційних моделей, які на сьогодні привертають увагу ринку своєю результативністю, дозволяє українським банкам обрати найкращі механізми для вмілого стимулювання праці кожного працівника, з метою задоволення особистих потреб персоналу, що призведе до покращення діяльності банку в цілому.

На нашу думку, на сучасному етапі розвитку українським банкам було б доцільно та результативно використовувати наступні мотиваційні механізми:

1. Метод самооцінки своєї роботи (кожен працівник банку повинен вміти реально оцінити результат своєї роботи, а також значимість цієї роботи для діяльності усього банку. Самоаналіз дасть змогу кожному працівнику відчути себе частинкою цього банку, який працює як злагоджений механізм);

2. Реалізація якісних програм підвищення кваліфікації (якщо банк зацікавлений в самореалізації та самовдосконаленні персоналу і кожен працівник бачить цю зацікавленість в конкретних кроках, в

конкретній допомозі, то позитивні результати такого вдосконалення відчують на собі обидві сторони);

3. Скорочення розриву між розмірами мінімальної та максимальної заробітної плати (цей метод є надзвичайно важким для виконання на теренах нашої країни. Проте його не слід відкидати, адже кожен банк, кожне підприємство може розпочати з себе. Менеджмент банку може обрати політику, яка буде спрямована на скорочення розриву між рівнями заробітних плат. В рамках цієї політики, банк повинен взяти курс на посилене стимулювання персоналу нематеріальними способами мотивації);

4. Індивідуалізація оплати праці (сьогодні існує така ситуація, коли дві різні особистості, які займають однакову посаду на підприємстві або в банку, мають однаковий рівень заробітної плати. Проте вони можуть мати різний рівень кваліфікації, а також виконувати роботу на якісно різних рівнях. Саме тому, ми пропонуємо українським банкам активно впроваджувати такий механізм стимулювання праці, як індивідуалізація заробітної плати. Це послугує потужним поштовхом активності персоналу, що призведе до підвищення ефективності їхньої праці);

5. Участь у прибутках банку (цей метод, на нашу думку, є найбільш актуальним для українських банків. По-перше, рівень капіталізації українських банків стрімко скорочується. По-друге, враховуючи низький рівень капіталізації банків, кількість банківських установ значно скорочується. Якщо правильно та ефективно використати такий механізм стимулювання праці робітників, як участь у прибутках банку, за допомогою купівлі акцій працівниками банківської установи, то можна досягти наступних результатів: вмотивувати персонал до більш ефективної праці з метою покращення стану всієї установи, а також підвищення рівня капіталізації українських банків, що на глобальному рівні вплине на покращення стану всієї банківської системи України. Проте, негативним моментом даного методу є низька довіра населення до банківських установ, зокрема, і працівників цих банків);

6. Підвищення рівня ініціативності серед працівників (на жаль, на багатьох українських підприємствах рівень ініціативності працівників є досить низьким. Це пов'язано з багатьма факторами («придушенням» ініціативності працівників керівництвом,

небажанням персоналу брати на себе певну відповідальність, відсутність матеріальної складової тощо). Використовуючи метод підвищення рівня ініціативності серед працівників можна досягти зростання зацікавленості персоналу в діяльності банку, зростання кількості певних ідей, які можуть бути корисними і ефективними для впровадження в діяльність банківської установи).

Як ми бачимо, досвід зарубіжних країн у сфері мотивації праці персоналу, є рясним та багатим на цікаві ідеї, механізми та методи. Впровадження зарубіжних високоефективних моделей мотивації праці дозволить українським банкам створити високопродуктивний кадровий потенціал, який буде працювати на благо банку.

Подальшого вивчення потребує проблема мотивації праці банківських працівників за умови посилення тенденції скорочення кількості банківських установ в Україні.

### *Література*

1. Данилевич Н. С. Особливості мотивації працівників банку / Н. С. Данилевич, Н. П. Желтова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. – 2013. – №1(5). – С.80-86.
2. Гривківська О. В. Мотивація персоналу в зарубіжних компаніях / О. В. Гривківська // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №9. – С.86-91.
3. Дигун О. Современие реалии мотивации/ О.Дигун //Управление персоналом. – 2011 – №7. – С.72-78.
4. Досвід мотивації праці у розвинутих країнах світу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.
5. Лазарев С. В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С. В. Лазарев, Н. С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – №1. – С. 48-53.
6. Байда О. Мотивація праці як складова успіху організації /О.Байда // Вісник національного Хмельницького університету. – 2010. – № 14. – С.55-57.
7. Овчаренко Г. М. Закордонний досвід мотивації праці / Г. М. Овчаренко, В. В. Дембовська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4427-zakordonnij-dosvid-motivatsiji-pratsi.html>.

8. Іванов С. Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні / С.Л.Іванов // Наукові праці НДФІ. – 2010. – № 5. – С. 34-38.

9. Швеція переходить на шестигодинний робочий графік [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://ua.euronews.com/2015/10/01/sweden-increasingly-experimenting-with-six-hour-workdays/>.

10. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот. – К. : Вид-во КНТЕУ. –2002. – 337 с.

11. Демко І.І. Зарубіжний досвід вдосконалення процесів формування та використання трудового потенціалу / І.І. Демко // Вісник Львівського державного аграрного університету. Економіка АПК. – 2009. –N 16. – С. 255–260.

12. Козаченко А.В. Мотивація праці: досвід провідних країн світу / А.В. Козаченко// [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://toplutsk.com>.

13. Гавриленко А. В. Менеджмент : монографія //А.В. Гавриленко – К., 2010. – 305 с.

1. Danylevych N. S. Osoblyvosti motyvatsiyi pratsivnykiv banku / N. S. Danylevych, N. P. Zheltova // Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka. – 2013. – #1(5). – S.80-86.

2. Hryvkivs'ka O. V. Motyvatsiya personalu v zarubizhnykh kompaniyakh / O. V. Hryvkivs'ka // Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2010. – #9. – S.86-91.

3. Dyhun O. Sovremenyje realyye motyvatsyy / O.Dyhun //Upravlenye personalom. – 2011 – #7. – S.72-78.

4. Dosvid motyvatsiyi pratsi u rozvynutykh krayinakh svitu [Elektronnyy resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <http://agroua.net/economics/documents/category-82/doc-242>.

5. Lazarev S. V. Yaponskyi varyant upravlenyya motyvatsyey truda sotrudnykov / S. V. Lazarev, N. S. Lazarev // Motyvatsyya y oplata truda. – 2007. – #1. – S. 48-53.

6. Bayda O. Motyvatsiya pratsi yak skladova uspikhu orhanizatsiyi /O.Bayda // Visnyk natsional'noho Khmel'nyts'koho universytetu. – 2010.- # 14. – S.55-57.

7. Ovcharenko H. M. Zakordonnyy dosvid motyvatsiyi pratsi / H. M. Ovcharenko, V. V. Dembovs'ka [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu do resursu: <http://ukr.vipreshebnik.ru/upr-presonal/4427-zakordonnij-dosvid-motivatsiji-pratsi.html>.

8. Ivanov S. L. Rol' nematerial'nykh chynnykiv motyvatsiyi pratsi u formuvanni lyuds'koho kapitalu suchasnoho pidpryyemstva v Ukrayini / S.L.Ivanov // Naukovi pratsi NDFI. – 2010. – # 5. – s. 34-38.

9. Shvetsiya perekhodyt' na shestyhodnyy robochyy hrafik // [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu do resursu: <http://ua.euronews.com/2015/10/01/sweden-increasingly-experimenting-with-six-hour-workdays/>.

10. Kolot A.M. Motyvatsiya personalu : pidruchnyk / A.M. Kolot. – K.: Vyd-vo KNTEU. –2002. – 337 s.

11. Demko I. I. Zarubizhnyy dosvid vdoskonalennya protsesiv formuvannya ta vykorystannya trudovoho potentsialu [Tekst] / I. I. Demko // Visnyk L'vivs'koho derzhavnoho ahrarnoho universytetu. Ekonomika APK. – 2009. –N 16. – S. 255–260.

12. Kozachenko A.V. Motyvatsiya pratsi: dosvid providnykh krayin svitu / A.V. Kozachenko// [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu do resursu: <http://toplutsk.com>.

13. Havrylenko A. V. Menedzhment : monohrafiya //A.V. Havrylenko – K., 2010. – 305 s.

*Рецензент: Балджи М.Д., д.е.н., професор, зав. каф. економіки та управління національним господарством Одеського національного економічного університету*

21.12.2015

УДК: 336.763.3(477)

*Іоргачова Марія, Коцюрубенко Ганна*

## **РИНОК ОБЛІГАЦІЙ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

У статті проведено аналіз сучасного стану вітчизняного ринку облігацій і виділені основні проблеми, які є стримуючими факторами