Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

Гошовська Адріана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 331.108.
(індекс)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження інноваційних інструментів мотивації в управлінні суб'єкта господарювання
(назва роботи)

073 - менеджмент
(назва освітньої програми)

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня Гошовська А. В.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Вербовська Л.С.
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф.
Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: _____
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту _____ Гошовській Адріані Володимирівні _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: **Дослідження інноваційних інструментів мотивації в управлінні суб'єкта господарювання**

керівник роботи _к. е. н., доц., Вербовська Леся Степанівна_____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету № _____

2. Строк подання студентом роботи _____ червня 2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи): згідно виданого завдання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу в системі управління підприємством. РОЗДІЛ 2 Аналіз мотиваційної системи на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». РОЗДІЛ 3 Інноваційні інструменти мотивації та їх впровадження на підприємстві. Висновок. Перелік використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Таблиці Класифікація мотивів. Класифікація стимулів. Класифікація методів мотивації персоналу. Методи мотивації працівників підприємства. «Порівняння змістовних і процесуальних теорій мотивації». Етапи мотиваційного моніторингу. Порівняльна характеристика методик оцінювання рівня мотивації. Переваги системи преміювання на підставі оцінки цілей KPI. Рисунок 2.1 - Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанку» Рисунок 2.2 - Портрет споживачів АТ КБ «ПриватБанк» за рядом факторів. Таблиця 2.1 - Фактори зовнішнього середовища АТ КБ «Приватбанк» та їх вплив на банк. Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк». Таблиця 2.3 - Аналіз чисельності та витрат на утримання персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Рисунок 2.3 - Середній вік персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Рисунок 2.4 - Рівень освіти працівників АТ КБ «ПриватБанк». Рисунок 2.5 - Аналіз персоналу за стажем роботи в АТ КБ «ПриватБанк». Рисунок 2.6- Співвідношення між темпами зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці. Таблиця 2.4 - Рух та ефективність використання трудових ресурсів філії АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр. Таблиця 2.5 - Склад фонду оплати праці АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр. Таблиця 2.6 - Основні показники використання праці у АТ КБ «ПриватБанк». Таблиця 3.2 - Конкретні приклади застосування зарубіжними підприємствами матеріальних методів мотивації персоналу. Конкретні приклади застосування зарубіжними підприємствами нематеріальних методів мотивації персоналу

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи (роботи)	Примітка
1	Вступ		вик.
2	РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу в системі управління підприємством.		вик
3	РОЗДІЛ 2 Аналіз мотиваційної системи на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».		вик
4	РОЗДІЛ 3 Інноваційні інструменти мотивації та їх впровадження на підприємстві.		вик
5	ВИСНОВКИ		вик
6	ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		вик

Студент _____ _____.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ _____.
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Мета роботи — дослідити інноваційні інструменти мотивації персоналу та проаналізувати можливості їх впровадження в систему управління АТ КБ «ПриватБанк» для підвищення ефективності його діяльності.

Завдання дослідження**:**

– розглянути теоретичні аспекти мотивації персоналу;

– проаналізувати систему мотивації в АТ КБ «ПриватБанк»;

– визначити переваги та недоліки діючої моделі мотивації;

– запропонувати інноваційні інструменти з урахуванням сучасних HR-тенденцій;

– оцінити можливі результати впровадження інноваційних рішень.

Об'єктом дослідження є процес мотивації працівників у АТ КБ «ПриватБанк», а предметом дослідження - інноваційні інструменти мотивації та їх вплив на управління організацією.

Методи дослідження: загальнонаукові (аналіз, синтез, узагальнення), порівняльний аналіз, методи соціологічного опитування, SWOT-аналіз.

Ключові слова: мотивація, персонал, інноваційні інструменти, управління

SUMMARY

The purpose of the work is to investigate innovative personnel motivation tools and analyze the possibilities of their implementation in the management system of

PrivatBank JSC to increase the efficiency of its activities.

Research objectives:

– consider theoretical aspects of personnel motivation;

– analyze the motivation system in PrivatBank JSC;

– identify the advantages and disadvantages of the current motivation model;

– propose innovative tools taking into account modern HR trends;

– evaluate the possible results of implementing innovative solutions.

The object of the study is the process of employee motivation in

PrivatBank JSC, and the subject of the study is innovative motivation tools and their impact on organizational management.

Research methods: general scientific (analysis, synthesis, generalization), comparative analysis, sociological survey methods, SWOT analysis.

Keywords: motivation, personnel, innovative tools, management

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу

1.1. Сутність та роль мотивації в управлінні суб'єктом господарювання.

1.2. Сучасні теорії мотивації.

1.3. Методика спостереження та оцінювання ефективності системи мотивації працівників

РОЗДІЛ 2 Аналіз мотиваційної системи на прикладі АТ КБ «Приватбанк».

2.1 Загальна характеристика АТ КБ «Приватбанк»

2.2 Виявлення проблем підвищення мотивації АТ КБ «Приватбанк»

2.3 Аналіз мотивації персоналу АТ КБ «Приватбанк»

РОЗДІЛ 3 Інноваційні інструменти мотивації та їх впровадження на АТ КБ «Приватбанк»

3.1 Поняття та класифікація інноваційних інструментів мотивації.

3.2 Зарубіжний досвід застосування інноваційних мотиваційних методів.

3.3. Пропозиції щодо впровадження інноваційних мотиваційних рішень у АТ КБ «ПриватБанк».

ВИСНОВКИ

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та постійної трансформації бізнес-середовища одним із ключових чинників ефективності діяльності суб'єктів господарювання виступає мотивований персонал. Саме працівники, їх залученість, ініціативність та відповідальність є основою конкурентоспроможності будь-якої організації. Тому дослідження ефективних інструментів мотивації набуває особливої актуальності, зокрема — в умовах українських підприємств, що змушені адаптуватися до викликів ринку, змін у трудовому законодавстві та очікувань молодого покоління.

Мотивація працівників є ключовим фактором ефективного управління будь-якою організацією. Традиційні підходи до мотивації, засновані на матеріальних стимулах, все частіше доповнюються або замінюються інноваційними методами, що враховують індивідуальні потреби та цінності працівників. Використання таких інструментів, як система мотивації з використанням ігрових елементів , системи гнучкого графіку роботи, програми розвитку персоналу та визнання досягнень, дозволяє не лише підвищити задоволеність працівників, але й досягти більш високих результатів діяльності організації.

У цьому контексті актуальним є вивчення досвіду АТ КБ «ПриватБанк», як одного із найбільших і найвпливовіших роботодавців у банківському секторі України, який активно впроваджує інноваційні HR-підходи у своїй діяльності. Банк демонструє інтенсивне використання цифрових рішень у сфері управління персоналом та розробляє власні мотиваційні програми.

Мета роботи — дослідити інноваційні інструменти мотивації персоналу та проаналізувати можливості їх впровадження в систему управління АТ КБ «ПриватБанк» для підвищення ефективності його діяльності.

Завдання дослідження**:**

– розглянути теоретичні аспекти мотивації персоналу;

– проаналізувати систему мотивації в АТ КБ «ПриватБанк»;

– визначити переваги та недоліки діючої моделі мотивації;

– запропонувати інноваційні інструменти з урахуванням сучасних HR-тенденцій;

– оцінити можливі результати впровадження інноваційних рішень.

Об'єктом дослідження є процес мотивації працівників у АТ КБ «ПриватБанк», а предметом дослідження - інноваційні інструменти мотивації та їх вплив на управління організацією.

Методи дослідження: загальнонаукові (аналіз, синтез, узагальнення), порівняльний аналіз, методи соціологічного опитування, SWOT-аналіз.

Результати дослідження можуть бути використані для підвищення ефективності управління підприємствами завдяки впровадженню інноваційних мотиваційних інструментів. Вони стануть корисними для керівників, HR-фахівців та дослідників у галузі управління персоналом.

Таким чином, дослідження інноваційних інструментів мотивації в управлінні суб’єктами господарювання є актуальним і важливим завданням, адже сприяє пошуку нових підходів до підвищення ефективності організацій та забезпечення їх сталого розвитку в умовах динамічного економічного середовища.

РОЗДІЛ І Теоретичні аспекти мотивації персоналу

1.1 Сутність та роль мотивації в управлінні суб'єктом господарювання.

Мотивація є одним із головних інструментів управління персоналом, який безпосередньо впливає на рівень залученості працівників, їхню продуктивність і ступінь задоволеності роботою. Вона охоплює комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників, що стимулюють людину до активних дій задля досягнення як особистих, так і корпоративних цілей.

Мотив — це внутрішній усвідомлений імпульс до дії, що спонукає через потребу та спонукає людину до активності для її задоволення. Мотиви є особистими внутрішніми факторами, які починають поведінку індивіда.

Наступні функції мотивів: – орієнтувальна — направляє працівника на вибір певного способу поведінки; – змістова — розуміє суб'єктивну значущість цієї поведінки для людини; – спонукальна — стимулює працівника до дій, які мають для нього особисту цінність або до його потреб; – узгоджувальна — забезпечує гармонізацію внутрішніх і зовнішніх мотивуючих факторів під час вибору поведінки; – соціально-регулююча — орієнтує дії працівника відповідно до соціальних норм, правил і очікувань колективу чи організації [5].

Крім потреб, інтересів і мотивів, на мотивацію працівника впливають такі фактори, як професійна компетентність, умови праці, наявність ресурсів, соціальне оточення та відносини в колективі. Поведінка людини традиційно формується під впливом кількох мотивів, де один є провідним, а інші — додатковими, що посилюють мотиваційний ефект. У таблиці 1.1 виділено чотири основні групи мотивів [18].

Мотивація (від лат. *movere* – рухати) – це процес спонукання людини до дії, який має динамічний психофізіологічний характер. Вона визначає напрям, організованість, активність та стійкість поведінки індивіда, а також його здатність до задоволення власних потреб [3; 20].

Покращення системи мотивації працівників на підприємстві прямо

впливає на його ефективність та рівень конкурентоспроможності. Високий і стабільний рівень мотивації сприяє підвищенню задоволеності персоналу, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного іміджу організації серед співробітників. Окрім цього, ефективна мотиваційна політика сприяє зростанню якості виконуваної роботи, зменшенню кількості допущених помилок та розвитку інноваційної активності [4; 26].

Таблиця 1.1 - Класифікація мотивів

Класифікаційна ознака	Види мотивів
Мотиви трудової діяльності	• Забезпечення матеріальних потреб і добробуту сім'ї через отримання всього благу. • Задоволення потреби у спілкуванні та визнанні з боку інших. • Соціальна спрямованість (бажання приносити використання суспільству). • Реалізація власного потенціалу в певній сфері роботи (самореалізація).
Мотиви вибору професії	• Престижність професії. • Захоплення та інтерес до певної професії. • Схильність до конкретних видів діяльності. • Наявність здібностей, більшість для виконання професійних обов'язків.
Мотиви вибору місця роботи	• Репутація компанії, її стратегія розвитку, розмір, відомі бренди. • Корпоративна культура та ставлення до працівників. • Пакет компенсацій (зарплата, бонуси тощо). • Умови праці та графіки роботи. • Можливості для професійного зростання, кар'єрного розвитку та самореалізації на посаді. • Відповідність власних компетенцій (освіта, досвід, знання, навички, індивідуальні якості) і стану здоров'я вимогам посади.
Мотиви звільнення з роботи	• Незадовільний рівень оплати праці чи компенсаційних пільг. • Відсутність перспективи для професійного або кар'єрного зростання. • Несприятливі умови праці чи поганий соціально-психологічний клімат у колективі. • Погіршення здоров'я, зміна місця проживання, вихід на пенсію тощо.

Джерело: [16]

Суть мотивації персоналу полягає у спонуканні працівників до активної діяльності шляхом задоволення їхніх внутрішніх або зовнішніх потреб, що сприяє досягненню високих результатів у роботі. Вона є ключовим інструментом управління персоналом, оскільки спрямовує енергію та зусилля

працівників на реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Зміст мотивації персоналу охоплює різноманітні фактори та заходи, спрямовані на задоволення потреб працівників і стимулювання їхньої активності. Основні складові мотивації включають [16; 18]:

1. Фінансові стимули : заробітна плата, премії, бонуси, частки в компаніях тощо.

2. Нематеріальні стимули : визнання заслуг, похвала, подяка, можливості для кар'єрного зростання, професійного розвитку, успішний графік роботи.

3. Соціальні аспекти : командна взаємодія, сприятлива робоча атмосфера, підтримка з боку колег і керівництва, відчуття приналежності до робочої спільноти.

4. Читкість очікувань : ясне визначення вимог до виконання завдань, усвідомлення їхньої ролі та значущості.

5. Умови праці : комфортне й безпечне робоче середовище, доступ до деяких ресурсів і сучасних технологій.

6. Відповідність цінностям і цілям : узгодженість особистих цінностей працівника зією та цілями організації, що сприяє підвищенню залученості й лояльності.

Сучасні підходи до мотивації персоналу є багатогранними та адаптивними, поєднують матеріальні й нематеріальні стимули, враховуючи потреби сучасних працівників. Застосування цих методів в управлінні підвищення ефективності діяльності організації [4].

Стимулювання — це цілеспрямований вплив на мотивацію людини через зовнішні стимули, які спонукають її до дій, орієнтованих на досягнення конкретних цілей. Стимулювати — означає надавати зовнішній імпульс для активності, спрямований на реалізацію визначених завдань [10].

Стимулювання персоналу є частиною механізму реалізації мотиваційної політики організації. Потреба в зовнішньому впливі зумовлена необхідністю узгодження особистих цілей працівників із цілями організації задля підвищення

її конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з другого — забезпечується поведінка, необхідна для досягнення певних цілей.

Таблиця 1.2 - Класифікація стимулів

Класифікаційна ознака	Види стимулів
Спрямованість стимулів	Заохочення (матеріальні й нематеріальні винагороди); примус (покарання) (зауваження, позбавлення премії, пониження за посадою, ризик звільнення та ін.)
Суб'єкти впливу на працівника	Загально-корпоративні, колективні (групові), індивідуальні (особисті), суспільні.
Зміст	Матеріальні, грошові (тарифні ставки, посадові оклади, премії, доплати, надбавки, інші гарантійні та компенсаційні виплати); негрошові (медичне, пенсійне страхування, оплата навчання, путівок та ін.); нематеріальні, соціальні (участь в управлінні, посадове просування та ін.); моральні (визнання та повага, подяка, почесні звання та ін.); творчі (доручення складних і відповідальних завдань та ін.); соціально-психологічні.
Спосіб впливу	Прямі (матеріальні й нематеріальні блага, які безпосередньо спрямовані на активізацію людини задля одержання необхідного результату); Непрямі, опосередковані (пов'язані зі зміною умов праці та ресурсів — підвищення кваліфікації, удосконалення організаційної структури, делегування повноважень, поліпшення умов праці, режимів праці та відпочинку та ін.)
Повторюваність	Разові, тимчасові, багаторазові, постійні
Сила впливу	Слабкі (нижчі від порогового значення); Середньої сили (відповідають пороговому значенню); Сильні (перевищують порогове значення).

Джерело: [22]

Мотиваційні методи відіграють важливу роль не лише у формуванні сприятливої робочої атмосфери, а й у зміцненні стабільності та підвищенні конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринку.

Гармонійне поєднання фінансових і нефінансових стимулів дозволяє ефективно впливати на зацікавленість працівників у результатах своєї праці та сприяти реалізації стратегічних завдань компанії. Такий підхід робить систему мотивації важливою складовою інвестицій у майбутнє підприємства, що позитивно позначається на його довготривалому успіху. Розглянемо класифікацію методів мотивації персоналу (табл. 1.3) [12].

Таблиця 1.3 - Класифікація методів мотивації персоналу

№	Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
1	За способом впливу	Примушення	Ґрунтується на побоюванні отримати покарання, зокрема звільнення, пониження в посаді із зменшенням заробітної плати, накладенням штрафів та інших санкцій.
		Винагородження	Базується на використанні економічних стимулів, таких як заробітна плата, премії, участь у розподілі прибутку, а також неекономічних форм заохочення — наприклад, подяки, грамот або інших форм визнання.
2	За суб’єктом	Самомотивації	Методи, орієнтовані на внутрішній світ особистості та спрямовані на пізнання власних мотивів і можливостей.
		Сторонньої мотивації	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації.
3	За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють формуванню позитивних емоцій, що мотивують до досягнення успіхів у професійній сфері, наприклад, через вираження подяки, надання премій або підвищення на посаді.
		Негативні	Різноманітні види покарання (штрафи, звільнення, пониження на посаді).
4	За місцем виникнення	Внутрішні	Отримання задоволення від самого робочого процесу, усвідомлення значущості виконуваної праці та цінність спілкування з колективом.
		Зовнішні	Заробітна плата, кар'єрний ріст, символи статусу та престижу на роботі.
5	За економічним змістом	Фінансові	Заробітна плата, премії, участь у прибутках підприємства, оплата навчання та інші виплати.
		Нефінансові	Покращення умов праці, забезпечення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання, залучення працівників до управлінських процесів і прийняття рішень, організація гнучкого робочого графіка, а також підвищення загальної привабливості роботи.
6	За функціональним призначенням	Економічні	Заробітна плата, премії за досягнення результатів, участь у прибутках підприємства, оплата навчання, інші види виплат та інше.
		Організаційні	Збагачення від роботи, удосконалення організації та умов праці.
		Соціальні	Можливості для професійного зростання та перепідготовки, компенсація витрат на проїзд, організація безкоштовного харчування, надання матеріальної підтримки у разі втрати роботи.
		Морально-психологічні	Зростання зацікавленості в роботі, активне включення працівників у процеси управління підприємством, створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі.

Джерело: [12]

Класифікація методів мотивації персоналу має важливе значення для систематизації та оптимального використання цих засобів на підприємстві. Поділ методів на категорії дозволяє керівникам чітко визначити, які стимули будуть найбільш ефективними в конкретних умовах та для певної групи працівників.

Розглянемо детальніше методи мотивації працівників підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Методи мотивації працівників підприємства

Метод	Характеристика
Позитивна	- матеріальна (зарплата, премії, винагороди, бонуси, доплати); - нематеріальна (комфортні умови праці, соцпакет, навчання за рахунок підприємства, путівки, пільги, похвала, відвідування конференцій)
Негативна	- депреміювання; - зменшення відсотка та надбавок; - зняття стимулюючих заходів; - зменшення відсотка доплат.
Зовнішня	засіб досягнення мети, що безпосередньо впливає на поведінку (мета полягає в зароблянні грошей, отриманні визнання, підвищенні на посаді)
Внутрішня	працівник самостійно оцінює свої результати, усвідомлюючи поставлені завдання
Загальнокорпоративна	застосування однакових видів мотивації до різних груп працівників
Групова	розробка мотивів для окремих груп працівників із врахуванням їхніх потреб та інтересів, орієнтована на групування
Індивідуальна	враховує індивідуальні потреби кожного працівника
Стійка	базується на потребах людини, тобто на внутрішніх мотиваціях до діяльності, що не вимагають додаткового підкріплення
Нестійка	потребує додаткового підкріплення, яке може бути матеріальним або нематеріальним стимули.

Джерело: [14]

1.2 Сучасні теорії мотивації

У науці управління існує кілька підходів до пояснення мотивації працівників в організації. Сучасні теорії мотивації умовно поділяються на дві основні групи: змістовні та процесуальні [15].

Сучасні теорії мотивації надають менеджерам інструментарій для підвищення продуктивності та рівня задоволеності працівників, що має прямий вплив на досягнення стратегічних цілей організації. Ці теорії сприяють

розумінню мотивів трудової діяльності та розробці ефективних систем стимулювання. Мотивація визначається як сукупність внутрішніх і зовнішніх спонук, що зумовлюють цілеспрямовану поведінку індивіда [15].

Таблиця 1.5 - Порівняння змістовних і процесуальних теорій мотивації

Критерій порівняння	Змістовні теорії мотивації	Процесуальні теорії мотивації
Суть підходу	Пояснюють, що саме мотивує людину — зосереджені на потребах	Пояснюють, як відбувається процес мотивації — зосереджені на виборі поведінки
Об'єкт дослідження	Внутрішні потреби індивіда	Психологічні механізми вибору дії, очікування, сприйняття справедливості
Ключові автори та теорії	А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд	В. Врум, Дж. Адамс, Портер–Лоулер
Основний фокус	Ідентифікація та класифікація потреб	Процес прийняття рішень про дію, очікування результатів, аналіз справедливості винагород
Тип мотивації	Орієнтація на задоволення потреб працівника	Орієнтація на індивідуальну оцінку результатів і винагороди
Застосування в управлінні	Розробка умов для задоволення ключових потреб персоналу	Побудова систем винагород, встановлення чітких цілей, формування справедливого середовища

Джерело: [15]

На сьогодні налічується понад 300 теорій мотивації. За І. В. Черниш та М. В. Козик, найбільш ґрунтовно фактори мотивації розкривають теорія ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторна модель Ф. Герцберга, а також теорії «X», «Y» і «Z», які аналізують психологічні аспекти мотивації працівників у контексті управління людськими ресурсами [1; 2].

Однією з ключових є теорія ієрархії потреб А. Маслоу, яка структурує потреби від базових фізіологічних до потреб у самореалізації. У менеджменті ця теорія застосовується для визначення пріоритетних потреб працівників, що дозволяє підвищувати їхню ефективність і якість виконання завдань.

Теорії «X» та «Y» Д. МакГрегора пропонують різні підходи до управління. Теорія «X» базується на припущенні, що працівники уникають роботи та потребують суворого контролю, тоді як теорія «Y» передбачає, що за належних умов працівники можуть бути ініціативними та саморегульованими.

Ці концепції допомагають менеджерам адаптувати стиль управління до особливостей колективу.

Теорія очікувань В. Врума підкреслює, що мотивація залежить від переконання працівника в досяжності мети, доступності ресурсів і значущості винагороди. Менеджери можуть використовувати цю модель для створення систем стимулювання, що включають як матеріальні, так і нематеріальні винагороди [1; 2].

Теорія справедливості акцентує на необхідності пропорційності між внеском працівника та отриманою винагородою. Неправильне співвідношення винагороди й зусиль може знизити мотивацію, тому менеджери мають забезпечувати справедливий розподіл винагород для підтримки мотиваційного рівня працівників.

Сучасні підходи також підкреслюють значення визнання та заохочення. Двофакторна теорія Ф. Герцберга розрізняє фактори, що викликають задоволеність (мотиватори), і ті, що запобігають незадоволеності (гігієнічні фактори). Визнання досягнень і створення умов для професійного зростання є дієвими інструментами мотивації [1-3].

Отже, застосування сучасних теорій мотивації в управлінні персоналом сприяє формуванню ефективних мотиваційних систем, що підвищують продуктивність, задоволеність працівників і їхню лояльність до організації.

Огляд теорій мотивації показує, що ефективне управління персоналом потребує комплексного підходу, який поєднує як змістовні, так і процесуальні аспекти. Класичні теорії дозволяють краще зрозуміти природу людських потреб, тоді як сучасні — пояснюють механізми, що лежать в основі прийняття рішень працівниками та їхньої поведінки. Врахування положень цих теорій у практиці управління сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працею та досягненню стратегічних цілей підприємства [13].

1.3 Методика спостереження та оцінювання ефективності системи мотивації працівників

Щоб система мотивації персоналу працювала ефективно, необхідно регулярно оцінювати її результативність і здійснювати постійний моніторинг. Такі заходи дають змогу керівництву отримувати об'єктивну інформацію про рівень мотивації співробітників і ступінь задоволення їхніх потреб. Крім того, динамічні зміни у зовнішньому середовищі, в якому діє підприємство, вимагають відповідного аналізу та оперативного реагування. У протилежному випадку можливе зниження конкурентоспроможності мотиваційної системи організації.

Забезпечення ефективного функціонування існуючого мотиваційного механізму та формування рекомендацій для покращення мотиваційної політики підприємства потребує обов’язкового впровадження мотиваційного моніторингу як ключового елементу управління системою мотивації.

Основними завданнями мотиваційного моніторингу на підприємстві є:

– забезпечення узгодженості між стратегією мотиваційної системи та загальними цілями підприємства;

– аналіз відповідності мотиваційної системи підприємства вимогам чинного законодавства;

– оцінка конкурентоспроможності застосовуваних мотиваційних інструментів;

– вивчення мотиваційного потенціалу персоналу, зокрема їхніх потреб, мотивів і чинників стимулювання;

– впровадження таких мотиваційних заходів, які б ефективно відповідали ключовим потребам і мотивам працівників;

– аналіз і раціоналізація витрат, пов’язаних із реалізацією мотиваційних заходів;

– оцінка рівня професійної підготовки керівників у сфері мотиваційного менеджменту та розробка відповідних навчальних програм [30, с. 425].

Мотиваційний моніторинг на підприємстві варто проводити за певною послідовністю. Етапи організації й проведення мотиваційного моніторингу відображено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Етапи мотиваційного моніторингу

Підготовчий етап мотиваційного моніторингу — це стартова фаза, яка створює основу для подальшого успішного дослідження мотиваційного стану особистості. Він передбачає низку організаційних та методичних дій, спрямованих на забезпечення точності, валідності й доцільності процесу моніторингу.

Основні складові підготовчого етапу:

- Визначення мети та завдань моніторингу;
- Аналіз контексту;
- Підбір адекватних методів і засобів діагностики;
- Планування процедури моніторингу;
- Погодження та інформування учасників.

Організаційний етап мотиваційного моніторингу — це практичне впровадження підготовлених заходів, спрямоване на забезпечення безперебійного та якісного збору мотиваційної інформації. Він охоплює

логістику, координацію дій учасників і безпосереднє проведення дослідження.

Основні складові організаційного етапу:

- Реалізація плану проведення моніторингу;
- Проведення діагностичних процедур (анкетування, інтерв'ювання, спостереження);
- Контроль за дотриманням етичних норм (гарантування анонімності та конфіденційності результатів; забезпечення добровільної участі);
- Фіксація результатів.

Аналітичний етап мотиваційного моніторингу - це етап опрацювання, інтерпретації та осмислення зібраних під час дослідження даних. Його мета — виявити рівень, динаміку та особливості мотивації учасників, а також встановити чинники, що впливають на неї.

Основні завдання аналітичного етапу:

- Обробка результатів (підрахунок результатів анкет, тестів, шкал, побудова діаграм, графіків, таблиць для наочності (за потреби)); Інтерпретація даних; Виявлення проблемних зон; Порівняння з попередніми результатами (якщо є); Формулювання висновків.

Заключний етап мотиваційного моніторингу — це завершальна стадія, що передбачає підбиття підсумків усієї роботи, формулювання остаточних висновків, розробку рекомендацій і планування подальших дій на основі аналітичних результатів.

Основні складові заключного етапу:

- Узагальнення результатів моніторингу;
- Формулювання висновків;
- Розробка рекомендацій;
- Оформлення результатів у вигляді звіту;
- Інформування зацікавлених сторін;
- Планування подальших дій або повторного моніторингу.

Коригувальний етап мотиваційного моніторингу — це додатковий (але надзвичайно важливий) етап, який реалізується у разі виявлення проблем або

недостатнього рівня мотивації під час аналітичного етапу. Його мета — усунути виявлені проблеми та покращити мотиваційний стан особистості чи г

Основні завдання коригувального етапу:

- Аналіз виявлених проблем і причин - чітке визначення, що саме потребує корекції: низький рівень внутрішньої мотивації, домінування зовнішніх стимулів, втрата інтересу до навчання, негативне ставлення до діяльності тощо;
- Розробка і впровадження корекційних заходів (індивідуальні, групові);
- Проміжний моніторинг ефективності змін (спостереження за динамікою змін у мотиваційній поведінці; проведення повторного опитування чи спостереження через певний час);
- Аналіз результатів і доопрацювання заходів (якщо потрібно): якщо ефект частковий — адаптація заходів; Якщо позитивний — масштабування успішного досвіду).

Аналіз результативності системи мотивації дає можливість підприємству визначити ступінь ефективності застосовуваних стимулів та їхній вплив на працездатність і задоволеність персоналу. Проведення такого аналізу дозволяє керівництву виявити як дієві підходи, так і недоліки, які потребують доопрацювання. Окрім цього, він допомагає своєчасно зафіксувати зміни в потребах і очікуваннях працівників, а також коригувати мотиваційні механізми відповідно до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі організації [31].

Для того щоб співробітники відчували свою важливість і залученість, важливо розуміти, що саме їх стимулює. Це дає змогу розкрити потенціал і забезпечити розвиток багатьох переваг:

- Зросла прихильність працівників до роботи: коли співробітники мають належну мотивацію, вони, як правило, демонструють вищу зацікавленість і старанність у виконанні своїх обов’язків.
- Високий рівень задоволеності працівників має вирішальне значення

для ефективної діяльності підприємства, оскільки він сприяє його стабільному та позитивному розвитку.

- Послідовний професійний розвиток співробітників: мотивація спонукає працівників до реалізації особистих цілей і самовдосконалення. Досягнувши перших результатів, вони починають чітко бачити взаємозв'язок між власними зусиллями та досягненнями, що підштовхує їх до ще більш продуктивної та ефективної роботи.
- Збільшення продуктивності праці: щоб досягти оптимальних результатів, працівник повинен мати гармонійне поєднання професійних умінь і внутрішнього прагнення якісно виконувати свої обов'язки.
- Мотивація підтримує самоконтроль, оскільки лояльні працівники свідомо керують своєю поведінкою, розуміючи, що це працює на їхню користь.
- Зниження рівня плинності кадрів сприяє скороченню витрат на навчання та підбір нових співробітників.

За думкою Пустовіта О. Г. та Басюка Є. В., мотивація працівників є важливою для підприємства тому, що [20]:

- Вища мотивація працівників сприяє формуванню більш міцного та згуртованого колективу.
- Чим активніше працівник працює в команді та робить власний внесок, тим більш вигідним і успішним стає бізнес.
- Адаптивність і здатність до творчого мислення зростають під час періоду змін.
- Формується позитивне ставлення до праці, а також створюються умови для сприяння здоровій конкуренції на робочому місці.

Збалансована система ключових показників ефективності (KPI) є дієвим інструментом для оцінки системи мотивації. Застосування цих конкретних KPI дозволяє керівництву отримувати об'єктивні дані та метрики, що відображають результати й вплив мотиваційної системи на різні сфери діяльності організації.

У таблиці 1.6 відображено порівняльну характеристику методик оцінювання рівня мотивації працівників.

Таблиця 1.6 - Порівняльна характеристика методик оцінювання рівня мотивації

Методика	Результат
Тест «Мотиваційний профіль» Ш. Ричи та П. Мартіна	Визначення ключових і другорядних факторів мотивації працівників дає змогу розрахувати середні показники для всього колективу. Однак ця методика має недолік у вигляді значних часових витрат на опрацювання отриманих даних.
Мінесотський багатопрофільний особистісний опитувальник (MMP1)	Цей підхід дає змогу класифікувати працівників на три мотиваційні групи з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей і типу мотивації; водночас він має недолік — дослідження є довготривалим і вимагає значних зусиль.
Метод еннеаграмми	Візуалізація мотивації працівників за виділеними факторами та їхнім еннеатипом допомагає визначити найбільш суттєві мотиваційні чинники для кожного співробітника. Водночас існує проблема точного віднесення конкретного працівника до одного еннеатипу.
Тест В. Герчікова	Метод дозволяє поділити персонал на мотиваційні групи за їхнім психотипом, проте існує складність у точному визначенні належності людини до конкретного типу.

Джерело: [29; 32]

Процес впровадження системи Key Performance Indicators можна розділити на наступні послідовні кроки [32]:

1 Перший етап передбачає розробку та формалізацію стратегії, що є фундаментальним кроком у процесі вдосконалення системи мотивації за допомогою KPI. Саме чітке та правильне формулювання стратегії визначає успішність подальшого створення KPI та ефективність їхнього впровадження.

2 Другий етап - це визначення фінансових показників, які достовірно відображають рівень просування до досягнення стратегічних цілей.

3 Третій етап – це декомпозиція стратегічних цілей для керівників підрозділів передбачає їх детальний поділ і формування конкретних KPI, які повинні бути чітко визначеними, вимірюваними та зрозумілими.

4 Четвертий етап ,під час якого , розробки матриці KPI слід враховувати кількість показників, коефіцієнт їх виконання, а також вагоме значення кожного з ключових індикаторів ефективності.

Для забезпечення ефективного управління ключовими показниками ефективності (KPI) необхідно дотримуватися таких принципів: Кількість KPI:

Для керівників: визначати від 5 до 7 KPI. Для рядових співробітників: встановлювати від 3 до 5 KPI. Вага KPI:Вага найпріоритетнішого KPI не повинна перевищувати 50 %. Вага найменш значущого KPI має бути нижчою за 5 %. Сумарна вага показників: Загальна сума ваг усіх KPI повинна дорівнювати 100 %.

Матриця KPI є інструментом для систематизації та структуризації ключових показників ефективності, що забезпечує їх узгоджену взаємодію та орієнтацію на досягнення стратегічних цілей організації.

5 П’ятий етап – це формування матриці KPI для кожного працівника має охоплювати як персональні цілі, так і загальнокомандні завдання, що сприятиме зміцненню командного духу як у підрозділах, так і в компанії загалом.

6 Шостий етап . Кількісні показники KPI слід встановлювати на рівні досяжності 70–80 %, щоб запобігти надмірним виплатам премій. Водночас необхідно зберігати баланс між стратегічними цілями компанії та мотивацією працівників до отримання вищої винагороди.

7 Сьомий етап . Розмір преміального фонду для кожного працівника базується на сучасних нормах, які рекомендують, щоб змінна частина зарплати становила не менше 30% від загального доходу працівника. Якщо цей показник буде нижчим за вказане значення, мотиваційний вплив змінної складової може знизитися для співробітника.

8 Восьмий етап. Моніторинг – це виявлення проблемних зон у бізнес-процесах підприємства з метою їх покращення та оптимізації.

9 Дев’ятий етап . Перегляд і коригування списку KPI для працівника є необхідними для забезпечення їх відповідності актуальному стану підприємства. Зміни у ключових показниках ефективності мають враховувати поточні потреби організації. Коригування слід здійснювати за планом, враховуючи також зміни на ринку праці, які впливають на ці потреби.

10 Десятий етап . Зворотній зв’язок – ключовий етап впровадження мотиваційної системи, який забезпечує розуміння співробітником своєї ролі та

необхідних дій для досягнення результату. Він допомагає створити індивідуальний план розвитку, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули. Важливо, щоб керівництво виконувало обіцянки та нараховувало премії відповідно до зусиль працівника, інакше мотивація втрачає ефективність.

Використання ключових показників ефективності (КПІ) дає змогу точніше оцінити результативність системи мотивації персоналу на підприємстві. КПІ забезпечують конкретні та кількісні метрики, які демонструють, наскільки ефективно мотиваційні заходи сприяють досягненню встановлених цілей та реалізації стратегічних завдань організації.

Переваги системи оцінювання ефективності системи мотивації персоналу підприємства на підставі оцінки цілей KPI представлені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7 - Переваги системи преміювання на підставі оцінки цілей KPI

Для співробітника	Для керівника	Для організації
- обізнаний у вимогах до його результативності; - знає, за якими показниками результативності отримає матеріальну винагороду та її рівень; - фіксування домовленості із керівником про бажаний результат ; - зворотний зв'язок від керівника.	- отримує інструмент планування досягнення цілей підрозділу ; - має засіб впливу на результативність діяльності працівників ; - дає й отримує зворотний зв'язок від кожного підлеглого.	- отримує основу для преміювання і мотиваційних програм ; - можливості визначення кадрового резерву та працівників, які не виконують своєї роботи ; - підвищується управлінська компетентність керівників ; - поліпшуються внутрішні комунікації.

Джерело: [34]

Оцінка системи мотивації персоналу є ключовим етапом управління, що дає керівництву об'єктивне уявлення про ефективність мотиваційних стратегій і їх вплив на працівників та організацію. Вона допомагає виявити сильні й слабкі сторони, а також фактори, що впливають на продуктивність і задоволеність персоналу. Це дозволяє своєчасно коригувати мотиваційні підходи для забезпечення стабільності й успіху підприємства.

РОЗДІЛ 2 Аналіз мотиваційної системи на прикладі АТ КБ «Приватбанк».

2.1 Загальна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» — найбільший банк в Україні, який займає провідні позиції у фінансовій сфері за всіма основними показниками. Він охоплює приблизно чверть усієї банківської системи України та відіграє ключову роль як великий спеціалізований банк, що обслуговує близько третини всіх депозитів населення [36].

Головний офіс розташований у місті Дніпро. Юридична адреса: вул. Грушевського, 1д, м. Київ 01001, Україна. Адреса для кореспонденції: вул. Набережна Перемоги, 30, м. Дніпро, 49094, Україна [36].

АТ КБ «ПриватБанк» функціонує як акціонерне товариство приватного типу. Наразі всі його акції перебувають у власності держави. У 2016 році Національний банк України ініціював перед Кабінетом Міністрів України пропозицію щодо націоналізації цього банку, який на той момент був у приватній власності [36].

Кабінет Міністрів України здійснює управління корпоративними правами держави в ПриватБанку та виконує функції найвищого органу управління банком. Його діяльність відбувається у відповідності до чинного законодавства України, зокрема Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів, а також законів про банківську діяльність і систему гарантування вкладів фізичних осіб [36].

АТ КБ «ПриватБанк» був найпершим банком України, який заініціював послуги інтернет-банкінгу Приват24. В 2018 році першим в Україні вводить систему Apple Pay.

АТ КБ «ПриватБанк» надає такі послуги [36]:

- Можливість відкриття депозитів;
- Кредити;
- Оформлення карток різних типів;

- Перекази на інші картки, в тому числі і на інший банк;
- Поповнення мобільного;
- Оплата комунальних послуг;
- Apple Pay, Google Pay , FacePay24;
- Міжнародні перекази;

Кожного дня по всій країні працює понад 1000 відділень, 5000 банкоматів та 10000 терміналів самообслуговування ПриватБанку. Кожного дня покращують свою продукцію та сервіси, задля найвимогливіших потреб клієнтів.

Станом на початок 2025 року ПриватБанк утримує провідні позиції на ринку роздрібного кредитування в Україні. Зокрема, у 2024 році банк збільшив свій кредитний портфель до понад 112 млрд грн, що майже на 20 млрд грн більше порівняно з попереднім роком [36].

У сегменті іпотечного кредитування частка ПриватБанку становить 29%, а в автокредитуванні — 30% . Ці показники свідчать про лідерство банку в цих напрямах роздрібного кредитування.

Загальний обсяг кредитів фізичних осіб у банківській системі України на початку 2025 року дорівнював 295,6 млрд грн . Таким чином, частка ПриватБанку в роздрібному кредитному портфелі становить приблизно 38%.

Станом на 2025 рік статутний капітал АТ КБ «ПриватБанк» становить 206 059 743 960,00 гривень (двісті шість мільярдів п’ятдесят дев’ять мільйонів сімсот сорок три тисячі дев’ятсот шістдесят гривень). Ця сума поділена на 735 927 657 простих іменних акцій номінальною вартістю 280 гривень кожна.

Дохід АТ КБ «ПриватБанк» формується за рахунок надходжень від здійснення банківських операцій, після вирахування всіх необхідних витрат і сплати податків.

Керівництво АТ КБ «ПриватБанк» [36]:

– Єдиний акціонер – Держава, в вигляді Кабінету міністрів України;
– Наглядова рада;
– Голова правління.

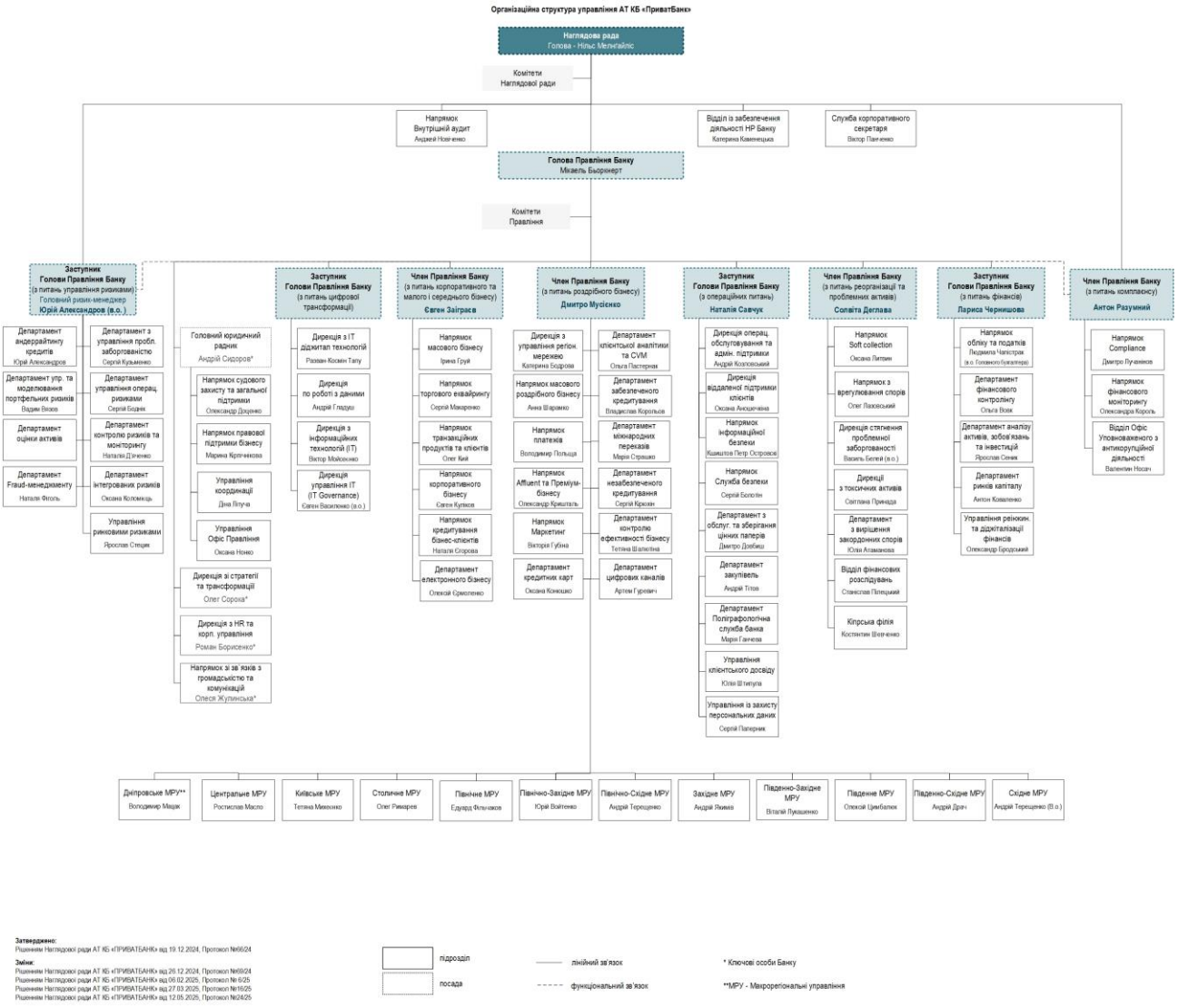


Рисунок 2.1 - Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанку»

Проаналізуємо діяльність АТ КБ «ПриватБанк» в 2025 році. Чистий прибуток банку за перший квартал 2025 року склав понад 13 млрд грн, що підтверджує стабільну прибутковість. Кредитний портфель банку зріс на понад 20 млрд грн у 2024 році, що свідчить про активне кредитування та довіру з боку клієнтів [7; 8; 36].

Частка на ринку роздрібного кредитування — приблизно 38%, включаючи 29% в іпотеці та 30% в автокредитуванні. У 2025 році АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стійку динаміку зростання, залишаючись лідером українського банківського сектору. Банк ефективно поєднує державну стабільність з інноваційністю та клієнтоорієнтованістю [7; 8; 36].

2.2 Виявлення проблем підвищення мотивації АТ КБ «ПриватБанк»

Мотивація персоналу є ключовим чинником забезпечення ефективної діяльності будь-якої установи, особливо у сфері банківських послуг, де якість роботи працівників безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та фінансові результати. У випадку АТ КБ «ПриватБанк», незважаючи на наявність багатокомпонентної системи мотивації, виявляються певні проблеми, які потребують усунення, а також існують резерви для її удосконалення.

Головними проблемами підвищення мотивації є [33]:

1 Висока плинність кадрів.

Однією з найсуттєвіших проблем є значний рівень плинності працівників, особливо на початкових та середніх позиціях, таких як оператори контакт-центрів, касири, менеджери з обслуговування. Часто працівники звільняються протягом першого року після працевлаштування. Це пов’язано із надмірними вимогами до продуктивності, високим психологічним навантаженням, невисоким рівнем оплати праці та відсутністю реальних перспектив професійного зростання.

Наслідки цієї проблеми — зниження загального професійного рівня персоналу, збільшення витрат на рекрутинг та навчання нових працівників, а також негативний вплив на якість обслуговування клієнтів.

2 Надмірна залежність від змінної частини заробітної плати.

У ПриватБанку суттєва частина заробітної плати формується за рахунок бонусної системи, яка базується на досягненні чітко встановлених KPI (ключових показників ефективності). Хоча така система стимулює результативність, вона має й суттєві недоліки: [25]

- Високий тиск на працівників через залежність від непостійного доходу.
- Нерівномірність заробітку, що знижує фінансову стабільність.
- Знецінення командної роботи, оскільки фокус зміщується на індивідуальні показники.

У працівників виникає відчуття непередбачуваності та нестабільності, що особливо критично в умовах економічної нестабільності.

3 Обмежені можливості кар’єрного росту.

Попри декларовану політику внутрішнього просування, реальні можливості для вертикального кар’єрного росту обмежені. Прозорість процесу відбору кандидатів на вищі посади часто ставиться під сумнів самими працівниками. Відсутність чітких критеріїв та етапів розвитку призводить до зниження довіри до внутрішніх ініціатив і демотивації.

Це особливо впливає на амбітних і кваліфікованих працівників, які в результаті шукають можливості для кар’єрного зростання в інших компаніях.

4 Низький рівень персоналізованого підходу [25].

Чинна система мотивації є універсальною, тобто однаковою для різних категорій персоналу незалежно від віку, досвіду, особистих пріоритетів чи життєвих обставин. Такий уніфікований підхід знецінює особисті досягнення і не враховує потреби конкретного співробітника.

Наприклад, для молодих працівників важливими є можливості навчання та кар’єрного росту, тоді як для працівників із досвідом – стабільність, визнання та участь у стратегічних ініціативах. Відсутність цього розмежування знижує загальний рівень задоволеності [24].

5 Стресові умови праці та завищені нормативи.

У підрозділах, що безпосередньо працюють із клієнтами (відділення, контакт-центр, онлайн-сервіси), часто спостерігаються надмірні вимоги до швидкості обслуговування, обсягів продажів банківських продуктів, суворий контроль за виконанням KPI. Це створює постійне психологічне навантаження.

Такі умови призводять до професійного вигорання, зниження продуктивності та якості обслуговування. В окремих випадках це може також спричинити зростання конфліктів у колективі, підвищення ризику помилок і навіть загострення хронічних захворювань у працівників.

Ці п’ять ключових проблем є основними чинниками, що стримують ефективність чинної системи мотивації в ПриватБанку. Їх усунення або навіть

часткове вирішення дозволить значно покращити внутрішній клімат в організації та рівень задоволеності працівників.

Зовнішнє середовище підприємства становить комплекс економічних, соціальних, природних умов, національних і міжнародних інституційних структур, а також інших факторів і суб'єктів, які перебувають поза межами організації та впливають на її діяльність.

За характером впливу зовнішнє середовище класифікують на середовище прямої дії (мікросередовище) та непрямої дії (макросередовище).

До мікросередовища організації належать такі елементи [25]:

- Споживачі – фізичні або юридичні особи, які отримують продукцію чи послуги для особистих або корпоративних потреб організації.
- Конкуренти – суб'єкти господарювання, які виробляють аналогічну продукцію чи надають подібні послуги на ринку.
- Постачальники – підприємства або фізичні особи, що забезпечують організацію матеріальних ресурсів, обладнання або інших засобів, необхідних для технологічних чи інших потреб.
- Закони та державні установи – нормативно-правові акти, ухвалені органами законодавчої та виконавчої влади, а також спеціалізовані державні органи, які містять контроль за дотриманням підприємств, організаціями та громадянами встановлених вимог.

Контактні аудиторії – це групи осіб (фіз. і юр.), що не беруть безпосередньої участі в процесі виробництва, виявляють інтерес до фірми і здатні впливати на досягнення поставлених цілей.

Споживачами послуг, тобто клієнтами КБ ПриватБанку є всі фізичні і юридичні особи. До них належать усі особи та організації, які є користувачами банківських та пов’язаних з ними послуг Однак, щоб чіткіше побачити портрет споживача ПриватБанку про сегментуємо його за рядом факторів (рис 2.2):

- Географічний - проживають або знаходяться на території України (34%);

- Соціально - демографічний - особи віком від 16 років і до 70 і вище, з

середнім або високим рівнем доходів, різних видів діяльності – керівники, посадові особи, студенти, пенсіонери; різних видів віросповідань (36%);

- Психо - графічним – належать до середнього або вищого класу, за адаптацією до певного товару є помірковані (18%) ;

- Поведінковий – особи, які в процесі отримання банківського товару бажають отримати певну вигоду, принаймні емоційну(12%).

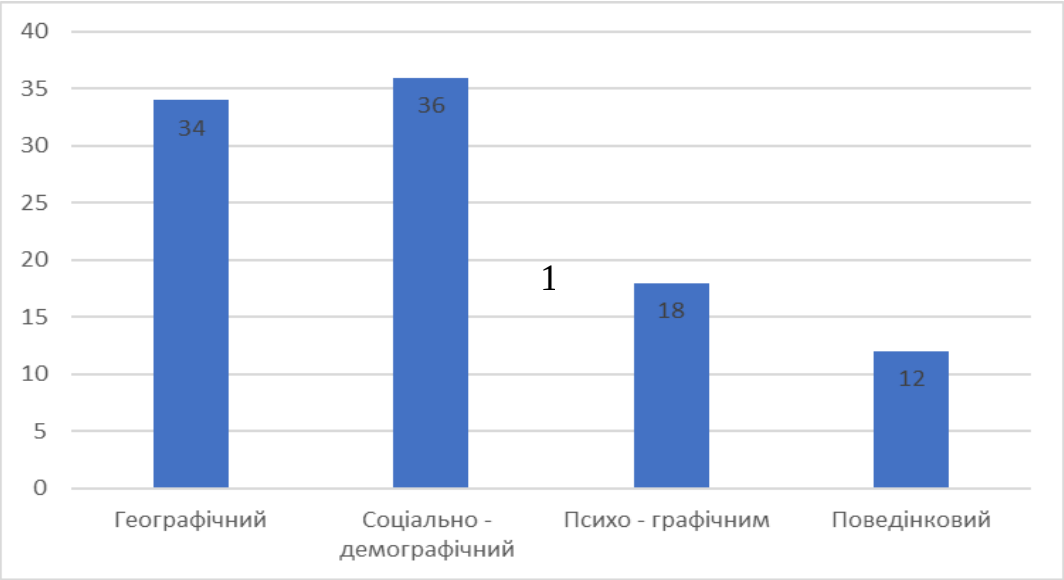


Рисунок 2.2 - Портрет споживачів АТ КБ «ПриватБанк» за рядом факторів

Основними постачальниками банку є інвестори і вкладники, які залучають фінансові ресурси для надання фінансово-кредитних послуг.

Усі компоненти зовнішнього середовища організації тісно взаємопов’язані, що проявляється у впливі змін одного елемента (наприклад, політичного чи економічного) на інші (зокрема, соціально-демографічні чи правові). Ця взаємозалежність підкреслює складність зовнішнього середовища. Для його аналізу найефективнішим є системний підхід, який дозволяє відстежувати не лише ізольовані зміни окремих складових, а й їхній комплексний і взаємний вплив.

При формуванні системи факторів для аналізу зовнішнього середовища необхідно враховувати такі характеристики:

- Взаємозв’язок факторів, що визначається інтенсивністю впливу зміни

одного фактора на інші елементи зовнішнього середовища.

- Складність системи факторів, обумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідками їхнього впливу на організацію.
- Динамічність і мінливість, що відображаються у швидкості та різнотемповості змін факторів середовища.
- Невизначеність інформації, пов'язана з обмеженою достовірністю даних про зовнішнє середовище та невпевненістю в їхній точності.

Фактори зовнішнього середовища та їхній вплив на діяльність банківської установи систематизовано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Фактори зовнішнього середовища АТ КБ «Приватбанк» та їх вплив на банк

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії підприємства
1	2	3	4
1Економічні:	Банківський процент на вклади населення	Зменшення вкладів у зв'язку з низькою процентною ставкою	Збільшення процентної ставки або додаткове заохочення, щодо вкладання коштів
	Темп інфляції (за 2024 рік склав 8,3%)	Знецінення грошових ресурсів; підвищення цін;	Підвищення % ставок за користування кредитами; можливість гри на курсах валют.
	Падіння ВВП (за 2024 рік склало 11,5%)	Спад ділової активності суб'єктів господарювання;	Активізація діяльності з залучення вільних наявних коштів на рахунки банку з метою збільшення фінансової стійкості банку
		Падіння наявних реальних доходів громадян за 2008р. склав 4,2%	Спад споживчого кредитування; спад роботи із залучення коштів на строкові депозити
	Введення диференційованої норми обов'язкового резервування (9-12%)	Збільшення ресурсної бази банку	Збільшити кількість виданих кредитів.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
	Падіння довіри громадян до банківської системи у зв'язку з фінансово-економічною кризою	Зменшення депозитів фізичних осіб на 14%	Зменшення відсотків за депозитами.
	Оподаткування банківської діяльності	Введення специфічних податків під різні види операцій.	Банк перестає проводити ці операції в зв`язку з їх невигідністю.
2 Політичні	Рівень економічної свободи держави	Не мають свободи щодо своєї діяльності, діють згідно ліцензій і дозволів НБУ	Комерційні банки підпорядковуються в своїй діяльності НБУ, а він в свою чергу - Уряду. І тільки уряд в змозі перейти на новий рівень
	Високий вплив політики на економіку	Непослідовність дій у реформуванні економіки	Посилення парламентського лобіювання
	Політична нестабільність в країні	Можливий тиск на банківську систему з боку різних політичних сил	Обережна поведінка банку; зосередженість на економічних аспектах діяльності
	Військові дії.	Загальний спад ділової активності	Розробка нових маркетингових стратегій
3 Правові	Правовий	Відвернення іноземних компаній	В даному випадку банк не в змозі нічого зробити, бо в нашій державі існує таке явище як не відповідність українських законів, не стабільність економіки
	Слабка законодавча база	Вимоги НБУ до банків постійно змінюються.	Банк не встигає слідкувати за змінами у законодавстві., тому інколи його порушує
	Нормативно-правова база	Чітка регламентація юридичних аспектів банківської діяльності	Дотримання банком усіх необхідних юридичних процедур

4 Соціально-демографічні	Кількість потенційних споживачів	Зменшення кількості осіб, які бажають вкласти кошти у банк, з ціллю додаткового доходу і збереження грошей	Різного роду заохочення з метою збільшення додаткових споживачів; проведення рекламування продуктів; створення нових продуктів
	Доходи громадян зросли на 4,2%	Збільшення приватних заощаджень	Залучення коштів на строкові депозити.
	Вплив профспілок на формування громадської думки	Цей вплив є досить помірним	Активно співпрацювати з профспілками для формування позитивної суспільно думки про банк
	Кількість робочої сили	Відбувається зменшення кількості робочої сили; високий рівень старіння	Підбір та найм молодих кадрів.
	Довіра до банків	Чим вище довіра населення до банків, тим відповідно вищим попитом користуються банківські послуги	Реклама Репутація
5 Науково-технологічні	Темп технологічних досліджень	Отримання сучасної інформації про різні ноу-хау у банківській сфері; про потреби і побажання споживачів; про реальний стан банківських продуктів	Більше уваги звертати на результати досліджень, а також проводити свої внутрішні дослідження, з метою покращення своєї діяльності
	Інтенсивний розвиток телекомунікації	Широке використання новітніх технологій передавання даних	Оновлення технічних засобів та програмного забезпечення.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
	Рівень інформаційних технологій	Впровадження нових технологій - великі і витрати, однак потім з'являється можливість економії	
	Посилення автоматизації діяльності та застосування новітніх банківських технологій	Поява нових програмних комплексів	Економія часу при проведені операцій, складанні звітності
6 Географічні	Територіальне розміщення	Збільшення або зменшення доходів банку, а також зручність для споживачів	Розміщення банку або його філій у більш людних місцевостях

Джерело: [36]

Зовнішнє середовище організації охоплює сукупність факторів, що визначають довгострокову прибутковість і на які організація має обмежений або нульовий вплив. Ці фактори впливають не на окремі суб'єкти господарювання, а на всі організації в цілому. У зв'язку з цим аналіз зовнішнього середовища є критично важливим для забезпечення ефективного функціонування підприємства. У процесі дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність АТ КБ «ПриватБанк» було проаналізовано такі групи факторів: економічні, політичні, правові, соціально-демографічні та технологічні, а також їхній прояв і можливі стратегії реагування банку в різних ситуаціях.

SWOT-аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк»: Функціонування будь-якої організації, зокрема банківської установи, відбувається в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Аналіз цього середовища зосереджується на моніторингу змін у макросередовищі з метою виявлення нових ринкових можливостей, а також потенційних ризиків і загроз, з якими може зіткнутися банк. Для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» використано метод SWOT-аналізу. Цей метод дозволяє

систематизувати сильні та слабкі сторони банку, а також його можливості й загрози, представлені у табличній формі (табл. 2.2). Застосування матриці SWOT-аналізу дає змогу встановити взаємозв'язки між цими елементами шляхом аналізу всіх можливих парних комбінацій і визначити ключові аспекти, які необхідно враховувати під час розробки стратегії банку [29].

На основі отриманих результатів можна визначити оптимальні підходи до використання сильних сторін і ринкових можливостей для формування стратегій розвитку банку, одночасно нейтралізуючи слабкі сторони та потенційні зовнішні загрози.

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
• Відпрацьована бонусна система, яка стимулює результативність працівників. • Надбавки за виконання складних завдань, наставництво, відповідальність. • Програми навчання та корпоративні тренінги. • Корпоративна культура, орієнтована на результат. • Доступ до внутрішніх конкурсів та ротацій.	• Високий рівень залежності від змінної частини заробітної плати. • Відсутність персоналізованого підходу до мотивації. • Обмежені можливості для кар'єрного зростання. • Висока плинність кадрів на стартових посадах. • Стресове середовище та завищені нормативи праці.
Можливості (O)	Загрози (T)
• Запровадження індивідуальних мотиваційних пакетів. • Підвищення фіксованої частини зарплати для зниження ризику вигорання. • Використання нематеріального визнання (нагороди, рейтинги, визнання колег). • Психологічна підтримка персоналу.	• Поглиблення демотивації через економічну нестабільність. • Втрата кваліфікованих працівників на користь конкурентів. • Внутрішня недовіра до системи просування по службі. • Невідповідність мотиваційної системи очікуванням молодого покоління.

Джерело: [15]

SWOT-аналіз показує, що система мотивації в ПриватБанку має міцний фундамент у вигляді фінансових стимулів і корпоративної культури. Проте для її ефективного функціонування в умовах сучасного ринку праці необхідно усунути структурні слабкості, адаптувати інструменти мотивації до потреб різних поколінь працівників та активніше використовувати нематеріальні

методи стимулювання.

2.3 Аналіз системи мотивації персоналу АТ КБ «Приватбанк»

Регулярна оцінка ефективності системи мотивації персоналу в АТ КБ "ПриватБанк" дозволяє об’єктивно визначити вплив мотиваційних механізмів на працівників і загальний результат їх діяльності. Аналіз результатів дає можливість керівництву вчасно виявляти причини зниження ефективності роботи, зростання плинності кадрів або порушення термінів виконання завдань. Це, у свою чергу, дозволяє оперативно адаптувати мотиваційні стратегії. Систематичність такої оцінки є важливим інструментом у підвищенні задоволеності умовами праці та збереженні ключових фахівців.

Результативна система мотивації допомагає утримувати талановитих співробітників, стимулює їхню ефективну роботу та сприяє формуванню здорової корпоративної культури. Завдяки оцінці мотиваційних процесів підприємство має змогу оперативно змінювати та вдосконалювати свої стратегії у відповідь на внутрішні й зовнішні виклики, що забезпечує стабільність та успішну діяльність АТ КБ "ПриватБанк" [36].

Наразі персонал АТ КБ «ПриватБанк» становить команду висококваліфікованих фахівців, які здатні оперативно вирішувати складні завдання та ефективно відповідати на зростаючі потреби клієнтів у банківських послугах. Структура і чисельність персоналу визначаються відповідно до функціональної структури банку. Розширення ринкової присутності та відкриття нових філій супроводжуються збільшенням кількості працівників. Загалом за період 2022–2024 років чисельність персоналу зросла на 2545 осіб. Аналіз динаміки чисельності персоналу за вказаний період свідчить про стабільне щорічне зростання, що зумовлено розширенням мережі філій АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.3 - Аналіз чисельності та витрат на утримання персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

	2022	у % до 2021	2023	у % до 2022	2024
Чисельність працівників	34891	104,17	27327	102,42	27395
Витрати щодо утримання працівників (тис. грн.)	3 160 350	119,55	2 876 484	128,4	2 220 951

Облік витрат на утримання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» здійснюється за такими категоріями:

- Основна та додаткова заробітна плата.
- Відрахування на обов’язкове державне пенсійне та соціальне страхування.
- Матеріальна допомога та інші соціальні виплати.
- Витрати на професійну підготовку та підвищення кваліфікації кадрів.
- Витрати на забезпечення працівників спецодягом та засобами індивідуального захисту.
- Інші витрати, пов’язані з утриманням персоналу.

Аналіз витрат на персонал за останні роки демонструє їхнє щорічне зростання, що відбувається паралельно зі збільшенням чисельності працівників.

З огляду на значну кількість працівників у банку, для забезпечення їхньої ефективної мотивації необхідно враховувати низку специфічних характеристик. З цією метою персонал доцільно класифікувати за такими ознаками: віком, статтю, рівнем освіти та стажем роботи в банку [36].

Попередній аналіз персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за віковим розподілом (рисунок 2.3) показує, що переважну частину працівників становлять особи віком від 21 до 25 років. Це може бути зумовлено активним залученням банком молодих фахівців, які нещодавно завершили навчання у закладах вищої освіти та ще не мають значного професійного досвіду. Банк систематично залучає студентів третього–четвертого курсів до різних напрямів своєї діяльності, зокрема під час проходження ними виробничої практики [36].

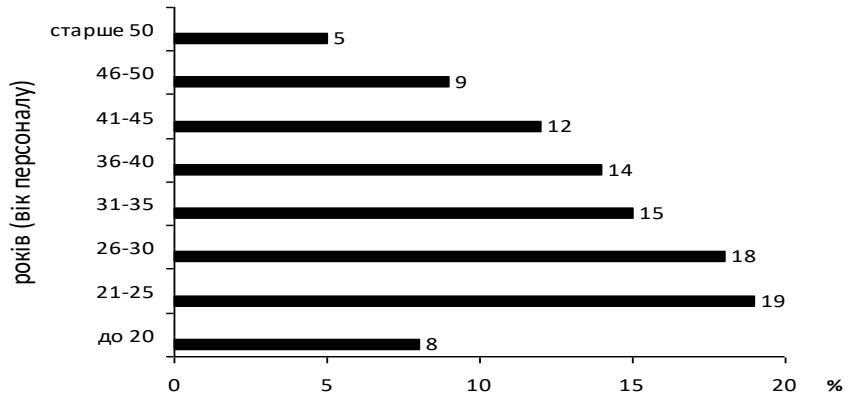


Рисунок 2.3 - Середній вік працівників АТ КБ «ПриватБанк»

ПриватБанк укладає договори з вузами, тим самим реалізуючи програму залучення молодих фахівців. Середній вік співробітників банку складає 31-35 років. Найменший відсоток персоналу за віком (5%) займають працівники старше 50 років.

Аналіз персоналу банку за статтю показує, що в банку працює більше жінок, ніж чоловіків (60% жінки та 40% чоловіки).

Наступним етапом аналізу персоналу буде аналіз працівників за рівнем освіти (рис. 2.4). Більшість співробітників ПриватБанку мають вищу освіту, що відповідає профілю займаної посади. У банку створені сприятливі умови для отримання вищої та післядипломної освіти, понад 50% співробітників щорічно підвищують свою кваліфікацію.

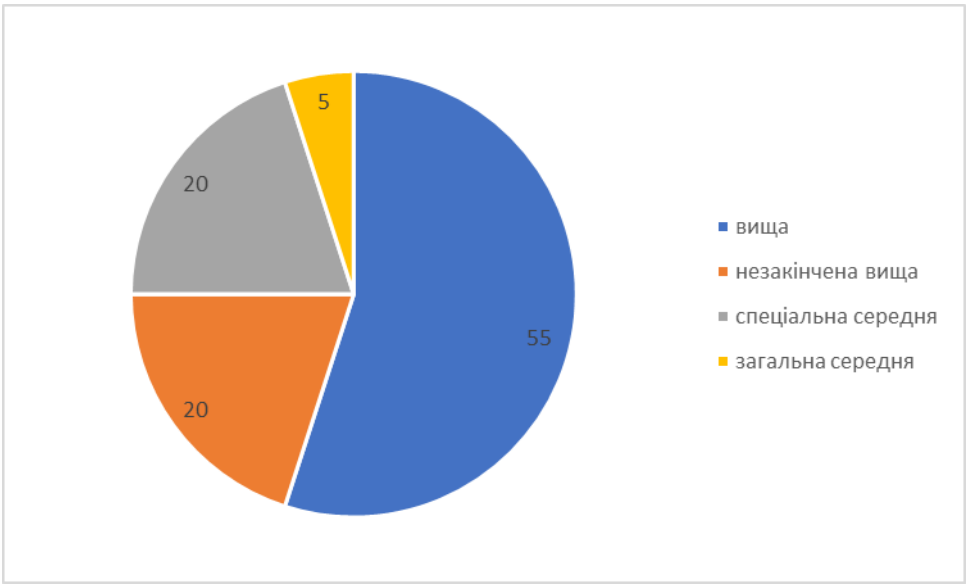


Рисунок 2.4 - Рівень освіти працівників АТ КБ «ПриватБанк»

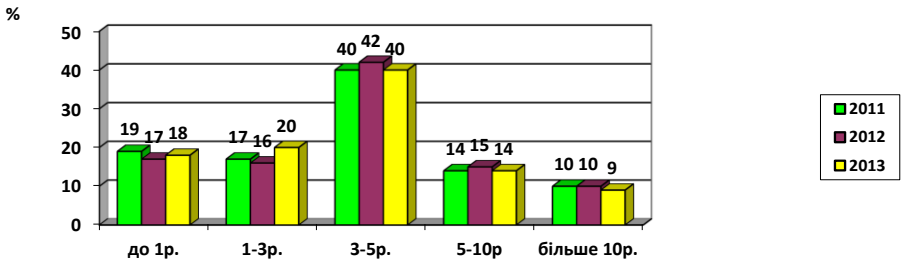


Рисунок 2.5 - Аналіз персоналу за стажем роботи в АТ КБ «ПриватБанк»

Аналіз персоналу за стажем роботи (рис. 2.5) в АТ КБ «ПриватБанк» показує що більшість людей працюють в банку 3-5 років.

Вивчення мотивації персоналу в умовах воєнного стану засвідчує, що такі обставини суттєво впливають на населення країни. Війна охоплює всі сфери суспільного життя, включаючи діяльність громадян, тому під час розробки дієвої мотиваційної системи важливо враховувати ці особливості.

В процесі оцінки ефективності системи мотивації персоналу АТ КБ "ПриватБанк" буде проаналізовано фонд заробітної плати та визначено співвідношення між темпами зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці на підприємстві. Для цього здійснюється розрахунок індексу заробітної плати (Ізп) та індексу продуктивності праці (Іпп) [29].

Індекс заробітної плати визначається як відношення середньої заробітної плати за поточний період до середньої заробітної плати за попередній період:Ізп=Середня заробітна плата у попередньому році/Середня заробітна пла та у поточному році.

Дані:

- 2022 рік: Середня заробітна плата становила 14 859 грн ;
- 2023 рік: Середня заробітна плата становила 17 442 грн ;
- 2024 рік: Середня заробітна плата становила 21 473 грн ;
- 2025 рік: Середня заробітна плата становила 23 460 грн .

Розрахунки:

- Ізп 2023 = 17 442 / 14 859 ≈ 1,17 (зростання на 17%);
- Ізп 2024 = 21 473 / 17 442 ≈ 1,23 (зростання на 23%);
- Ізп 2025 = 23 460 / 21 473 ≈ 1,09 (зростання на 9%).

Індекс продуктивності праці визначається як відношення обсягу виробленої продукції (ВВП) за поточний період до обсягу виробленої продукції за попередній період: Іпп=Продуктивність праці у поточному році/Продуктивність праці у попередньому році.

Дані:

- 2022 рік: Продуктивність праці становила 15 доларів ВВП на одиницю праці;
- 2023 рік: Продуктивність праці становила 16 доларів ВВП на одиницю праці.
- 2024 рік: Продуктивність праці становила 17 доларів ВВП на одиницю праці.
- 2025 рік: Продуктивність праці становила 18 доларів ВВП на одиницю праці.

Розрахунки:

- Іпп 2023 = 16 / 15 ≈ 1,07 (зростання на 7%);
- Іпп 2024 = 17 / 16 ≈ 1,06 (зростання на 6%);
- Іпп 2025 = 18 / 17 ≈ 1,06 (зростання на 6%).

Заробітна плата: З 2022 по 2025 рік середня заробітна плата зросла на 58% (від 14 859 грн до 23 460 грн).

Продуктивність праці: За той самий період продуктивність праці зросла на 20% (від 15 до 18 доларів ВВП на одиницю праці).

Співвідношення: Темпи зростання заробітної плати перевищують темпи зростання продуктивності праці, що може свідчити про необхідність оптимізації системи мотивації персоналу для забезпечення більшої ефективності праці.

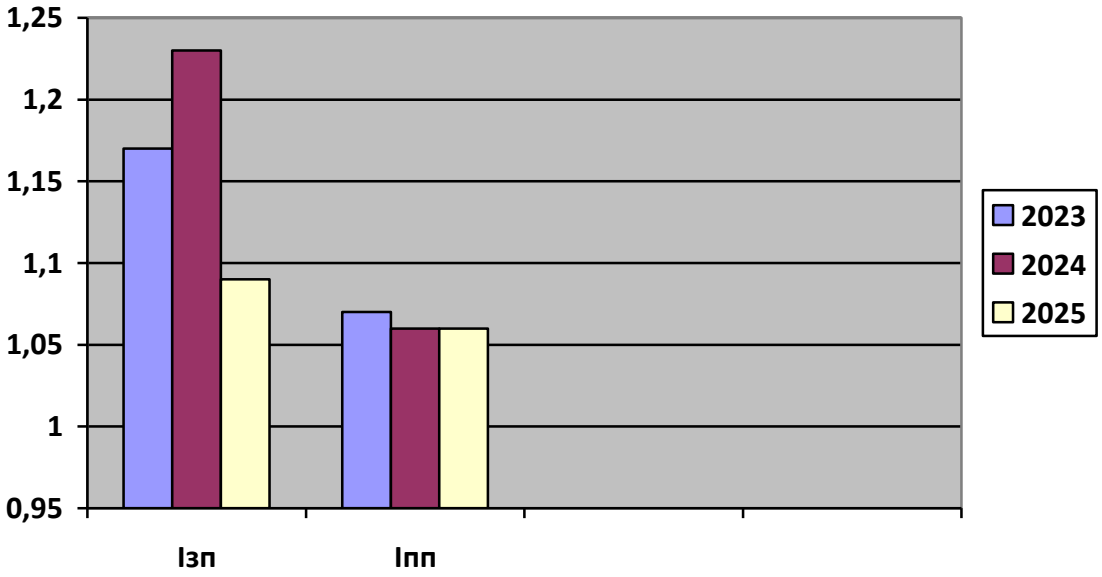


Рисунок 2.6- Співвідношення між темпами зростання середньої заробітної плати і продуктивності праці

АТ КБ «ПриватБанк» продовжує впроваджувати комплексну систему мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. У 2025 році банк зосередився на підвищенні ефективності працівників, зміцненні корпоративної культури та забезпеченні високої якості обслуговування клієнтів.

В Україні на 1 лютого 2025 року працював 61 банк, у яких фізичні особи тримали 1 трлн 218,2 млрд гривень. За місяць сума зросла на 1,7 млрд гривень. Станом на 1 лютого 2025 року чисельність працівників ПриватБанку становила 19,0 тис. осіб, що на 1,5 тис. менше порівняно з кінцем 2023 року. Це свідчить про оптимізацію кадрового складу та підвищення ефективності роботи персоналу. Державних банків усього сім. Частка чистих активів групи державних банків у 2024 році знизилася на 0,3 п.п. до 53,3%. Частка коштів населення в держбанках знизилася на 1,2 п.п. за рік до 63,3%. Національний банк України в грудні ухвалив рішення підвищити облікову ставку на 0,5 п.п. до 13,5% річних, а в січні 2025 року – до 14,5%. У березні ставка зросла до 15,5%. У НБУ очікують, що це може призвести до підвищення депозитних

ставок банків.

У 2025 році ПриватБанк продовжив застосовувати відрядно-преміальну систему оплати праці. Заробітна плата складається з фіксованої ставки та змінної частини (бонусів), які залежать від досягнення встановлених показників ефективності (KPI). Також передбачені надбавки за високі трудові досягнення, виконання обов'язків підвищеної складності, ключові компетенції, вислугу років та інші фактори.

Крім того, банк застосовує надбавки за високі трудові успіхи, виконання унікальних обов'язків, ключові компетенції, вислугу років та матеріальну відповідальність. Доплати надаються за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, понаднормову роботу, поєднання посад, наставництво та виконання обов'язків, які потребують великої відповідальності. Також передбачені одноразові виплати, які можуть фінансуватися з різних джерел і встановлюються окремим співробітникам банку.

ПриватБанк приділяє увагу нематеріальним аспектам мотивації, таким як створення сприятливого робочого середовища, визнання досягнень працівників та розвиток корпоративної культури. Зокрема, банк впровадив систему дистанційного навчання «Прометей», яка дозволяє працівникам підвищувати свою кваліфікацію та проходити обов'язкові тести для підтвердження професійного рівня. Це сприяє розвитку персоналу та забезпечує відповідність знань і навичок вимогам посади.

Банк активно впроваджує заходи, спрямовані на підтримку позитивного морально-психологічного клімату в колективі, розвиток корпоративної культури та забезпечення комфортних умов праці. Зокрема, організовуються корпоративні заходи, тренінги та програми професійного розвитку.

«Беремо ВИЩЕ» — це масштабна внутрішня освітня програма ПриватБанку, запущена у 2025 році в межах ініціативи «Бізнес без бар'єрів». Її мета — покращити якість обслуговування клієнтів, зокрема шляхом розвитку навичок безбар'єрної комунікації серед працівників банку [36].

Основні цілі програми [36]:

- Підвищення якості взаємодії між клієнтами та працівниками;
- Формування навичок безбар’єрного спілкування;
- Створення інклюзивного та комфортного середовища у відділеннях банку.
- Формат навчання:
- Тренінги проводяться двічі на місяць, кожен з яких охоплює 180 співробітників;
- Загалом заплановано 13 тренінгів, що охоплюють різні аспекти безбар’єрності та клієнтоорієнтованості.
- Навчання включає практичні кейси, рольові ігри та експертні лекції.

Програма реалізується у співпраці з громадською організацією «Безбар’єрність». Експертка Світлана Гнатюк проводить сесії, присвячені: правильній взаємодії з клієнтами з інвалідністю, усуненню комунікаційних бар’єрів, розумінню потреб різних груп клієнтів.

Додатковими елементами програми є розробка дрес-коду та сувенірної продукції, що відображають цінності програми, поширення інформаційних матеріалів для клієнтів щодо доступності послуг.

Програма «Беремо ВИЩЕ» є важливим кроком ПриватБанку до створення інклюзивного середовища та покращення клієнтського досвіду. Вона демонструє прагнення банку до соціальної відповідальності та високих стандартів обслуговування [36].

Розглянемо рух та ефективність використання персоналу за даними наступної таблиці (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз динаміки чисельності персоналу та використання робочого часу філії АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки

№	Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2023 р.	
		2022	2023	2024	абсолютне, (+,-)	відносне, %
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	39	35	-9	82,8
2	Кількість працівників, що прибули,	17	8	9	-	-
3	Кількість працівників, що вибули, осіб	28	28	29	1	102,7
4	Коефіцієнт надходження (прибуття/середньооблікова чисельність)	0,623	0,753	0,787	0,174	136,6
5	Коефіцієнт вибуття (вибуття/середньооблікова чисельність)	0,396	0,246	0,242	-0,174	0,67
6	Коефіцієнт використання робочого часу	0,120	0,14	0,15	0,022	118,6
7	Відпрацьовано за рік, люд.-год	11754	12034	13278	1624	114,8
8	Відпрацьовано за рік усіма працівниками, люд.-днів	1356	1255	1338	-17	97,8
9	Відпрацьовано на одного працівника за рік, днів	198	202	158	-43	79,8

У 2024 році в АТ КБ «ПриватБанк» коефіцієнт надходження кадрів перевищив коефіцієнт вибуття на 0,555 пунктів, що становить 55,5 %. Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році порівняно з 2022 роком скоротилася на 8 осіб, або на 18,2 %. Це супроводжувалося зменшенням кількості відпрацьованих днів на одного працівника за рік на 42 дні, що еквівалентно зниженню на 78,8 %.

Фонд заробітної плати являє собою сукупність грошових ресурсів, спрямованих на оплату праці штатних працівників і управлінського персоналу за виконану роботу чи виготовлену продукцію, а також на компенсацію невідпрацьованого часу, передбаченого чинним законодавством [36].

Для потреб планування та оцінки ефективності використання фонду заробітної плати його класифікують за певними критеріями. Зокрема, за змістом і джерелами формування виокремлюють фонд основної та додаткової заробітної плати (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Склад фонду оплати праці АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.,%
	тис. грн.	питома вага, % (п.2/п.1*100	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	
А	2	3	4	5	6	7	8=6/2*100
Фонд оплати праці штатних працівників, загальний у тому числі:	218,2	100	193,4	100	268,9	100	117.7
Фонд основної заробітної плати	191,7	88,85	166,1	88,37	247,6	92.77	126.0
Фонд додаткової заробітної плати	24,3	11,20	23	13,47	2	8.32	88,3
Стимулювальні та компенсаційні виплати	2,2	0,97	0,25	0,17	-	-	-
Оплата невідпрацьованого часу	25,4	11,18	13	6,25	22,3	8.32	88,3

Джерело:

Проаналізуємо основні показники використання праці (продуктивність, оплата праці) за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Основні показники використання праці у АТ КБ «ПриватБанк»

№	Показники	Роки:			Відхилення. 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	абсолютне, (+,-)	Відносне, %
	А	1	2	3	4	5=4/1*100
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	45	39	35	-8	-19,19
2	Загальний фонд оплати праці	228,1	199,4	259,9	41,8	19.7
3	Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн (п.3/п.1)	4,95	5,07	7,2	2.3	46.69
4	Доходи від надання послуг	273,3	248,1	213,7	-57,9	-22,89
5	Продуктивність праці, тис. грн	6,2	6,6	6,9	-0,2	-3,15

У структурі фонду оплати праці штатних працівників АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році основна заробітна плата становила 91,77 %. Така висока частка основної заробітної плати свідчить про низьку ефективність використання коштів на оплату праці та відсутність розвинутої системи мотивації персоналу. Зокрема, працівники банку отримують лише базову заробітну плату без додаткових премій чи інших стимулювальних виплат.

Загальний фонд оплати праці зріс у 2024 році відносно 2022 року на 40,8 тис. грн. або в 1,1 рази. Значно зросла і середньорічна заробітна плата 1 працівника на 2.29 тис. грн. При чому зменшився дохід від реалізації послуг на 59,6 тис. грн. та продуктивність праці на 0,19 тис. грн.

На фонд заробітної плати впливає ряд наступних факторів: середньорічна чисельність робітників; середньорічна заробітна плата одного працюючого; кількість відпрацьованих днів одним робітником за рік; середньоденна зарплата; середня тривалість робочого дня.

РОЗДІЛ 3 Інноваційні інструменти мотивації та їх впровадження на АТ КБ «ПриватБанк»

3.1. Поняття та класифікація інноваційних інструментів мотивації.

Інноваційна діяльність на підприємстві залежить не тільки від фінансових і матеріальних можливостей, але і від якості управління. Управління реалізується за допомогою функцій: прогнозування, планування, організації, координації, контролю і мотивації. Як показує практика, фактором успіху підприємства сьогодні є мотивовані фахівці. Особливо актуально це питання для інноваційної діяльності.

Сучасні підходи до мотивації персоналу акцентують увагу не лише на матеріальних стимулах, а й на індивідуальних цінностях і потребах кожного працівника. Інноваційні методи враховують різноманітність внутрішніх мотивів працівників, створюючи мотиваційні стратегії, спрямовані на стимулювання індивідуальної активності кожного члена колективу.

Як приклад розглянемо традиційний метод дошки пошани. Експерти зазначають, що хоча цей інструмент спрямований на задоволення потреби у визнанні, його традиційна форма є застарілою і не враховує різноманітності мотиваційних факторів. Деякі працівники більше мотивуються можливостями для самовираження, інші – відчуттям приналежності до колективу через сприятливу робочу атмосферу чи корпоративні заходи, а для частини працівників ключовими є залученість до діяльності компанії або гарантії соціального захисту. Для підвищення ефективності дошки пошани пропонується [26]:

1. Установити високі, але досяжні критерії для потрапляння на дошку пошани.

2. Залучити до нагородження особу з високим статусом у компанії.

3. Забезпечити прозорість і зрозумілість умов відбору.

4. Супроводжувати визнання матеріальною винагородою, сума якої має бути заздалегідь відома колективу.

Такі зміни сприяють підвищенню мотиваційного ефекту, оскільки працівники цінують публічне та гідне визнання їхньої праці.

Дослідження Університету Ворика встановило, що високий рівень задоволеності працівників підвищує їхню продуктивність на 12 %. На основі цього науковці виділили чотири інноваційні методи стимулювання персоналу [24]:

1. Гнучкий графік і дистанційна робота. Цей підхід сприяє досягненню балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Дослідження вказують, що працівники, які відчувають надмірну прив'язаність до роботи, можуть знижувати продуктивність через бажання приділяти більше часу сім'ї. Сучасні технології забезпечують можливість дистанційної роботи без втрати ефективності, що робить цей метод дедалі доступнішим.

2. Допуск домашніх тварин в офіс. Дослідження Центрального університету Мічигану показало, що присутність домашніх тварин, зокрема собак, на робочому місці сприяє підвищенню довіри між працівниками та виступає соціальним каталізатором. Цей метод, успішно впроваджений в офісі інтернет-магазину ETSI, знижує рівень стресу та напруженості в колективі.

3. Облаштування ігрових зон в офісі. Наявність зон для гри в пінг-понг, відеоігор чи інших розваг сприяє покращенню морального клімату в колективі та підвищенню продуктивності. Цей підхід зменшує міжособистісну напруженість і стимулює спілкування працівників як у межах офісу, так і поза ним. Рекомендується обирати ігри, що передбачають взаємодію кількох учасників, для посилення командної взаємодії. Наприклад, офіси компанії Google оснащені різноманітними ігровими зонами, що сприяють створенню комфортного робочого середовища та зниженню нервової напруги.

4. Частіше святкування досягнень. Організація регулярних заходів для відзначення успіхів персоналу підвищує моральний дух і мотивує до ефективнішої роботи. Дослідники підкреслюють, що визнання зусиль працівників, навіть у формі невеликих заохочень, сприяє їхній мотивації та лояльності до компанії.

Основною метою мотивації персоналу є забезпечення їхньої зацікавленості в результативній діяльності на користь організації. Для цього необхідно створювати умови, що відповідають як вимогам керівництва, так і потребам працівників. Ефективна мотивація потребує не лише використання стандартних методів, а й розробки індивідуалізованої мотиваційної стратегії, адаптованої до особливостей кожного працівника.

Інноваційні методи мотивації спрямовані на створення комфортного робочого середовища, що сприяє моральній підтримці, повазі та залученості працівників. Їхня новизна полягає в акценті на формуванні умов, які забезпечують ефективну працю в офісі та сприяють вільному спілкуванню працівників поза його межами.

3.2 Зарубіжний досвід застосування інноваційних мотиваційних методів.

У сучасних економіках багатьох країн світу дедалі актуальнішою стає проблема ефективного управління людськими ресурсами. З огляду на глобалізаційні процеси, національні моделі управління персоналом демонструють суттєві відмінності, що зумовлено історичними, культурними та соціально-економічними факторами.

Особливо чітко ці відмінності простежуються при порівнянні практик управління в Україні та країнах Заходу. Проте слід зазначити, що й західна управлінська модель не є єдиною або універсальною. Вона включає в себе різні підходи, що сформувалися в окремих країнах: зокрема, американська модель управління персоналом суттєво відрізняється від японської, в той час як європейський підхід зазвичай займає проміжну позицію між цими двома крайнощами.

Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами потребує врахування як глобальних тенденцій, так і національних особливостей. Поглиблений аналіз різних моделей дозволяє не лише краще зрозуміти їхню

природу, а й адаптувати найуспішніші практики до конкретних умов певної країни чи компанії.

Стабільність кадрового складу є важливою умовою ефективного функціонування будь-якої організації. Щоб зменшити плинність персоналу, керівник має розуміти, як мотивувати співробітників та створювати умови, за яких вони відчуватимуть зацікавленість у спільному результаті. Вибір конкретного методу мотивації — справа кожного менеджера, однак від цього вибору значною мірою залежить загальний клімат у колективі та продуктивність праці.

У сучасному світі вже недостатньо покладатися на методи тиску — страх перед звільненням чи зменшенням зарплати лише поглиблює недовіру й емоційне вигорання. Натомість, у країнах Заходу сформувалося переконання, що ефективніше інвестувати в розвиток, підтримку та повагу до кваліфікованого працівника. Саме його компетентність, ініціативність і лояльність можуть забезпечити компанії довгостроковий успіх і конкурентну перевагу.

У США до мотивації працівників підходять комплексно, застосовуючи такі провідні методи [9; 10; 11]:

1 Американська модель управління відзначається трактуванням працівника насамперед як трудового ресурсу, акцентом на індивідуалізмі, коли основну роль відіграють окремі особистості, прийняттям рішень на індивідуальному рівні відповідно до службових повноважень, а також орієнтацією на короткострокове працевлаштування.

2 Для американських організацій характерні оперативне оцінювання результатів роботи співробітників та швидке кар'єрне просування, а також застосування формалізованих, кількісних методів оцінки ефективності персоналу.

3 Працівник сприймається як інструмент для реалізації цілей організації.

4 У США до ключових стратегічних інструментів досягнення цілей організації належать матеріальна мотивація працівників, а також конкуренція,

яка стимулює підвищення ефективності роботи підприємства.

5 Американська трудова культура ґрунтується на принципі обміну праці на оплату, що формує у працівників чітке розуміння: для отримання заробітної плати необхідно сумлінно виконувати свої обов'язки. Це стимулює ефективне використання робочого часу, оскільки недотримання трудової дисципліни може призвести до звільнення.

Нематеріальні форми мотивації, що впливають на поведінку працівника через суспільне визнання, реалізуються шляхом нагородження почесними грамотами, врученням відзнак, публічного вшанування заслуг, а також розміщенням фотографій найкращих співробітників на дошці пошани. У США широко застосовується модель оцінювання за результатами, відповідно до якої розмір винагороди працівника прямо залежить від обсягу або якості виконаної ним роботи. Винагорода може мати як матеріальний характер — наприклад, у формі премій чи бонусів, — так і нематеріальний, залежно від специфіки виконаних завдань.

У разі проведення соціальних змагань між працівниками однієї посадової категорії чи між відділами, переможцю, ймовірно, буде присвоєно почесне звання — наприклад, «Кращий працівник» або «Працівник місяця (року)», вручено почесну грамоту, надано додаткові дні до відпустки чи подаровано квитки на концерт. Натомість, якщо мова йде про залучення великого клієнта до компанії, працівник, швидше за все, отримає матеріальну винагороду — це може бути додаткова премія до основної заробітної плати або фіксований відсоток від суми укладеного контракту.

У контексті системи мотивації на японських підприємствах варто підкреслити, що підходи до її побудови мають істотні відмінності порівняно з іншими моделями, а саме [21-25]:

- управлінська практика характеризується зосередженістю на людині, як ключовій фігурі економічної діяльності, з акцентом на її особистісну цінність. Працівника оцінюють не за особистими досягненнями, а за його внеском у командну роботу та загальний результат діяльності корпорації;

- практикується колективне ухвалення рішень, що супроводжується ретельним підбором персоналу за функціональними групами. Такий підхід сприяє високому рівню взаємодії між працівниками, що, у свою чергу, забезпечує найвищу якість виконання завдань;
- довгострокове працевлаштування є, безперечно, однією з головних характеристик японських компаній. Кожному працівникові важливо відчувати впевненість у майбутньому, адже саме це створює основу для стабільної та відданої роботи;
- японські організації також вирізняються повільним, поступовим підходом до оцінювання та кар'єрного зростання працівників, переважання неформальних методів контролю та відсутністю жорсткої спеціалізації кадрів. Основними критеріями оцінки є ставлення до роботи, охайність, пунктуальність, здатність до ефективної взаємодії з колективом і орієнтованість на досягнення виробничих цілей;
- до основних стратегічних засобів досягнення цілей організації належать лояльність працівників і їхня єдність, а також постійна й тісна взаємодія у процесі спільної роботи;

Для Японії характерно уникати публічного обговорення проблем, особливо негативного характеру, які зазвичай вирішуються у приватному порядку, один на один. Японське підприємство — це передусім соціальна система, де працівники об'єднані не просто для спільної роботи, а утворюють спільноту однодумців, пов'язаних взаємними зобов'язаннями, що створює єдину «виробничу родину». Концепція «фірмової сім'ї» є одним із ключових гасел японських компаній, що реалізується на практиці таким чином: співробітники, яких у компанії називають «дітьми», поступово демонструють свою відданість, присвячують себе «рідній сім'ї», працюють наполегливо і ставлять добробут фірми на перше місце. У відповідь «батьки» — керівники компанії — забезпечують їх стабільною роботою, комфортними умовами життя та постійним зростанням доходів. При цьому, крім матеріальної основи такої системи, важливу роль відіграє соціально-психологічний аспект. Мотивація

праці в основному базується на моральних чинниках: працівник не може погано працювати на власну фірму, нехтувати своїми обов'язками або підводити колег і не виправдовувати довіру. Коли переважають такі внутрішні мотиви, потреба у жорсткому регламенті та контролі значно знижується [20].

Що ж до європейських компаній, вони не мають виразно власних особливостей у мотивації персоналу — більшість підходів у тій чи іншій мірі запозичені у американських та японських компаній.

Таким чином, основні способи мотивації персоналу, характерні для європейських компаній, можна сформулювати наступним чином [17]:

- відбір персоналу здійснюється за принципом «під кожну посаду — спеціаліста», тобто шукають вузькопрофільного фахівця, який приймає рішення лише у межах своєї компетенції. Завдяки чіткому розподілу обов'язків працівник розуміє напрям свого професійного розвитку, а досягнення в роботі сприяють зростанню кваліфікації та помічаються керівництвом;
- оплата праці базується на єдиних тарифних угодах, що регламентують базовий тариф і додаткові виплати з урахуванням умов праці. Відхилення можливі лише в бік підвищення, але для цього працівник має докладати більше зусиль, оскільки основний тариф стабільний, а дохід залежить переважно від змінних надбавок;
- керівництво компаній впроваджує стимули для підвищення ефективності роботи персоналу, після чого проводиться атестація, за результатами якої найкращі працівники отримують премії;
- підвищення кваліфікації та різнобічне навчання співробітників здійснюється на постійній основі;
- участь працівників в управлінні забезпечується через наглядову та виробничу ради, обрані колективом для представлення їхніх інтересів. Виробнича рада не є профспілкою і діє лише в межах підприємства. Раціональні пропозиції працівників розглядаються керівництвом і, у разі схвалення, гідно відзначаються.

Таблиця 3.2 - Конкретні приклади застосування зарубіжними підприємствами матеріальних методів мотивації персоналу

№	Назва компанії	Методи матеріальної мотивації трудової діяльності, що використовуються
1	Компанія «Apple»	Працівники отримують виплату заробітної плати відповідно до індивідуальних результатів роботи, а також отримують 25% знижку на усю продукцію компанії.
2	Компанія «Amazon»	Надає бонуси своїм працівникам за якість виконаної роботи та досягнення певних метрик ефективності (KPI).
3	Компанія «Microsoft»	Надає своїм працівникам можливість придбати акції компанії та брати участь у програмах розподілення прибутку.
4	Компанія «Мідленд-Росс»	Участь персоналу в розподілі прибутку за системою Скенлона, що передбачає виплату додаткової премії у разі зменшення частки витрат на оплату праці в обсягах виробленої продукції. Досягається у разі перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами заробітної плати.
5	Компанія «Toyota»	Упроваджена система преміювання працівників за раціоналізаторські та інноваційні ідеї. У разі реалізації ідеї та отримання корисного ефекту підприємством від неї, автор такої ідеї отримує частку з досягнутого компанією корисного ефекту.
6	Компанія «Tesco»	Бонуси за досягнення ключових показників, премії для співробітників за лояльність (за кількість років роботи), програми кар'єрного розвитку та навчання.
7	Компанія «McDonald's»	Бонуси за високу продуктивність, програми премій за успіхи в роботі та досягнення в галузі обслуговування клієнтів, виплати за додаткові навички (наприклад, уміння працювати на різних ділянках).
8	Компанія «Hilcorp Energy»	Щороку встановлює колективну ціль, від досягнення якої залежатиме розмір отримання додаткової премії. Наприклад, компанія поставила ціль протягом 5 років подвоїти обсяги виробництва. Якщо ціль досягнута, кожен працівник отримає додаткову виплату розміром 100 тис. дол. США.

Джерело: [33]

За результатами досліджень західних рекрутингових компаній, малі фірми з чисельністю 60–100 осіб приділяють більше уваги грошовій мотивації, виплачуючи на 20–60% більше, ніж великі бренди. Їхня основна стратегія — залучення висококваліфікованих кадрів через підвищену оплату праці. Проте така мотивація не забезпечує лояльності: нові працівники часто ефективніші за тих, хто давно працює в компанії. Щоб уникнути цього, рекомендується створювати сприятливий психологічний клімат, щоб працівники відчували залученість і менше замислювались про зміну роботи заради вищої зарплати.

Таблиця 3.3 - Конкретні приклади застосування зарубіжними підприємствами нематеріальних методів мотивації персоналу

№	Назва компанії	Методи нематеріальної мотивації трудової діяльності, що використовуються
1	Компанія «Toyota»	Система «Кайдзен»: постійне удосконалення. Працівники залучаються до прийняття рішень, можуть пропонувати ідеї для покращення виробництва. Колективна відповідальність: кожен працівник відчуває себе частиною команди, а не лише виконавцем. Кар'єрний ріст зсередини: більшість керівників виростають з рядових працівників.
2	Компанія «BMW»	Індивідуальний розвиток: компанія інвестує в навчання та перекваліфікацію своїх працівників. Графік роботи: можливість частково працювати дистанційно або за гнучким розкладом. Корпоративна культура довіри: відкритий діалог з керівництвом, обговорення цілей і труднощів.
3	Компанія «Google»	20% часу на особисті проєкти: працівники можуть витрачати частину робочого часу на власні ініціативи (результатом стали Gmail, Google News).Неформальне середовище: свобода в облаштуванні робочого простору, відкритий доступ до керівництва. Визнання досягнень: внутрішні нагороди, публічне визнання досягнень, «слава» у внутрішній мережі.
4	Компанія «Nokia»	Баланс робота-життя: підтримка особистого життя працівників через відпустки, гнучкий графік і соціальні ініціативи. Менторинг і наставництво: кожен новий співробітник має ментора. Оцінка за якість, а не кількість: підтримка інноваційності та креативності, а не лише результатів.
5	Компанія «Unilever»	Програми лідерства: підтримка кар’єрного зростання через внутрішні тренінги та участь у міжнародних проєктах. Робота за місією: мотивація через соціальну значущість компанії — екологічність, сталий розвиток.

Джерело: [33]

3.3 Пропозиції щодо впровадження інноваційних мотиваційних рішень у АТ КБ «ПриватБанк».

Аналіз основних підходів до мотивації персоналу в США, Японії та країнах Європи дозволяє чітко простежити, як ефективні мотиваційні стратегії сприяли їхньому динамічному та стабільному економічному зростанню. Кожна з цих країн сформувала оптимальне співвідношення матеріальних і нематеріальних методів мотивації, засноване на принципі взаємного доповнення, коли обидва підходи ефективно поєднуються та підсилюють один одного. Більшість сучасних науковців вважають, що однією з основних причин обмеженого впровадження відомих світових моделей мотивації в Україні є

недостатній професійний рівень керівників, які часто не здатні не лише об’єктивно оцінити ці методики, а й коректно адаптувати їх до вітчизняних умов. Однією з головних причин цього є недостатня кількість кваліфікованих керівників, які володіють нестандартним мисленням і спроможні на високому професійному рівні вирішувати складні управлінські завдання. Вирішенню цієї проблеми повинна сприяти добре спланована та ефективна система управління персоналом.

Існуюча система, неефективність якої стає дедалі помітнішою, не забезпечує очікуваних результатів. Керівники помилково вважають, що виключно фінансова винагорода є достатнім інструментом для регулювання продуктивності праці працівників. На відміну від цього, у західних країнах вже давно враховують соціальний аспект мотивації. Мотиваційні підходи за кордоном почали формуватись значно раніше, ніж в Україні, і завдяки численним спробам та помилкам досягли такого рівня розвитку, до якого нині прагнуть багато інших держав.

Останні зміни у світі сприяли тому, що багато зарубіжних країн змогли значно покращити свої економічні показники. Водночас сьогодні дедалі більше вітчизняних компаній намагаються впроваджувати концепції мотивації, що використовуються за кордоном.

Висококваліфіковані співробітники можуть вимагати вищу оплату, що часто сприймається як небажані витрати. Проте керівництво не завжди усвідомлює, що інвестиції в персонал підвищують продуктивність і прибутковість компанії, роблячи її більш конкурентоспроможною. Це розуміння є ключовим для вітчизняних керівників.

Було розроблено практичні рекомендації на основі зарубіжного досвіду, які здатні суттєво покращити мотивацію та внести якісні зміни в роботу АТ КБ "ПриватБанк":

1 Запровадження системи гнучкого робочого графіка дозволяє працівникам вільно розпоряджатися своїм часом протягом тижня або місяця. Це сприяє зручності в повсякденному житті, зменшує стрес на робочому місці

через можливість своєчасно вирішувати особисті справи та усуває приховані втрати робочого часу.

2 Преміювання часом, передбачає, що працівник виконує встановлену норму у зручний для себе час, а зекономлений робочий час може використовувати на власний розсуд.

3 Запровадження оплати за будь-які раціональні та корисні для компанії ідеї чи рішення. Усі пропозиції приймаються до розгляду, а за кожну з них одразу надається невелика грошова винагорода.

4 Створення кімнати відпочинку для працівників. Правильно облаштована зона релаксації сприяє зниженню напруги, урізноманітнює рутинну офісну роботу, покращує комунікацію між колегами, що особливо важливо під час командного вирішення завдань або в умовах творчої діяльності.

5 Запровадження компенсаційного пакета для всіх працівників компанії передбачає створення системи додаткових пільг і бонусів, що доповнюють основну заробітну плату. Такий пакет може включати медичне страхування, оплату професійного навчання, компенсацію витрат на проїзд, абонементи в спортзал або додаткові вихідні. Це не лише підвищує рівень задоволеності працівників, а й сприяє їхній довгостроковій лояльності, зменшує плинність кадрів і підвищує загальну продуктивність праці.

6 Організація регулярних неформальних зустрічей працівників сприяє формуванню дружньої атмосфери в колективі, покращує взаєморозуміння та згуртованість. Під час таких зустрічей можна виявити неформального лідера, через якого згодом буде зручніше комунікувати з командою та вирішувати загальні питання.

Слабка мотивація персоналу цілком обґрунтовано посідає третє місце серед основних чинників, що стримують розвиток бізнесу. Сучасний керівник має чітко розуміти, наскільки важливо мотивувати працівників, адже від цього залежить ефективність їхньої роботи та успіх компанії загалом. Розробка дієвої мотиваційної програми є однією з ключових цілей підприємства, оскільки вона

сприяє повному розкриттю потенціалу співробітників. Мотиваційну роботу необхідно розпочинати ще з моменту приходу нового працівника в організацію.

Мотиваційні програми спрямовані на підвищення ефективності та якості праці, що в кінцевому результаті допомагає компанії досягти успіху на ринку і посилити її конкурентоспроможність. Роботодавець має пам’ятати, що працівники — це довгострокові інвестиції, і тривала мотивація можлива лише тоді, коли робота в організації сприяє постійному розвитку та вдосконаленню професійних навичок, дозволяючи співробітникам відчувати свою цінність для компанії.

Мотивацію не слід розглядати окремо за складовими, адже матеріальні та нематеріальні чинники завжди формують єдиний комплекс, грамотне використання якого швидко приносить позитивні результати для компанії. Крім того, досвід провідних західних керівників показує, що успішними є ті, хто не просто ставить завдання перед підлеглими і добивається їх виконання будь-якими способами, а здатен надихнути персонал на досягнення поставлених цілей.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження було встановлено, що розуміння сутності та різновидів мотивації персоналу є ключовим для формування ефективної управлінської стратегії. Це дає змогу враховувати чинники, які стимулюють працівників до досягнення високих результатів. Ефективна мотивація базується на здатності впливати як на внутрішні, так і на зовнішні чинники, що формують бажану поведінку. Поділ мотивації на матеріальну, соціальну та особистісну дозволяє керівникам краще адаптувати підходи до потреб працівників, що, у свою чергу, сприяє формуванню сприятливого мікроклімату в колективі та сталому розвитку підприємства шляхом максимального розкриття потенціалу його команди.

Система мотивації персоналу відіграє ключову роль в ефективному управлінні підприємством. Дослідження показало, що визначення цілей, завдань і чинників задоволеності працівників дозволяє формувати дієві підходи до мотивації. Урахування індивідуальних особливостей сприяє залученню та утриманню кадрів, а збалансоване використання матеріальних і нематеріальних стимулів підвищує продуктивність, ініціативність і конкурентоспроможність компанії.

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу, проведена нами, є важливим кроком для результативного управління підприємством. З’ясовано, що регулярний аналіз дозволяє керівництву оцінити дієвість використаних мотиваційних підходів і виявити шляхи для їх покращення. Застосування ключових показників ефективності (KPI) забезпечує об’єктивну оцінку результативності та впливу мотиваційної системи на різні сфери діяльності організації. Оцінювання дозволяє з’ясувати, наскільки ефективно мотиваційні стратегії реалізують поставлені цілі та сприяють досягненню стратегічних результатів. Регулярна оцінка є важливою умовою підтримання високої ефективності праці, задоволеності персоналу та утримання кваліфікованих спеціалістів, що безпосередньо впливає на успішність підприємства.

Система оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк», яка включає базову ставку та бонусні виплати, характеризується високою ефективністю. Банк забезпечує справедливу оцінку внеску кожного працівника у досягнення стратегічних цілей організації, що стимулює персонал до високопродуктивної діяльності з метою отримання додаткових винагород. Комплексна система матеріального та нематеріального стимулювання, адаптована до індивідуальних особливостей працівників і специфіки організаційного середовища, сприяє максимальному розкриттю та реалізації їхнього інтелектуального потенціалу.

Розробка ефективного механізму винагороди персоналу банку має ґрунтуватися на систематичному аналізі потреб і мотиваційних факторів працівників. Банківська сфера, що функціонує в умовах активного розвитку інформаційних технологій, є вразливою до змін у глобальному економічному середовищі та швидко реагує на зовнішні впливи.

Формування структури та розміру компенсаційного пакета в АТ КБ «ПриватБанк» залежить від таких чинників, як посада працівника, стратегічні пріоритети організації, її конкурентоспроможність, вимоги законодавства, стан ринку праці та рівень розвитку ринкової інфраструктури.

Мотивація відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Керівництво банку створює умови для мотивації персоналу через стабільне працевлаштування у престижній установі, сприятливу робочу атмосферу, можливості кар’єрного зростання та конкурентоспроможну заробітну плату.

Удосконалення стратегії управління персоналом банку передбачає створення дієвого механізму стимулювання праці, який має забезпечити:

- узгодження інтересів банку та його працівників;
- об’єктивну й комплексну оцінку професійних якостей персоналу;
- раціональне використання людських ресурсів;
- створення умов для розвитку та реалізації трудового потенціалу;
- гнучку адаптацію працівників до змін ринкової кон’юнктури;
- інтеграцію сучасних банківських технологій і підходів до

управління.

Банківська сфера дедалі більше утверджується як основа інноваційного розвитку економіки, сприяючи підвищенню її ефективності. Інноваційний розвиток банківської системи можна визначити як процес структурного вдосконалення, що реалізується через впровадження нових знань і технологій для підвищення якості банківських послуг, посилення конкурентоспроможності окремих банків і банківської системи загалом.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Бойченко А. А. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 5. С. 44–50.

2 Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство. № 40*. 2022. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30

3 Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.03.140

4 Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. Економіка і організація управління. 2021. № 1 (41). С. 183–190. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.18

5 Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. Modern Economics. 2021. № 27 (2021). С. 214–219. https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30

6 Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2. С. 45–48.

7 Офіційний сайт: https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/

8 Державна служба статистики України. Статистична інформація: http://www.ukrstat.gov.ua/

9 Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 2. С. 45–48.

10 Подольська О. В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, С. 62–67.

11 Лінькова О. Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Інтернаука.* 2021. №3(1). С. 74-78.

12 Горовий Д. А., Строков Є. М. Мотивація та стимулювання як основні засоби управління персоналом в Україні. *Економічні науки*. 2019. Вип. 3.С. 90–

96.

13 Бровкова О., Мельникова К., Ілінчук М. Мотивація персоналу за типом темпераменту людини. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2016. № 1. С. 16–28.

14 Семенова Л. О., Мірясов А. С. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах. *Молодий вчений.* 2016. Вип. 1.С. 150–155.

15 Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.45. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1966/1893/

16 Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ,2001.528 с.

17 Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2. С.78–83.50

18 Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2002. с. 337.

19 Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2. С. 75–83.

20 Пустовіт О.Г., Басюк Є. В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2021. Вип. 3. С. 47–63.

21 Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. Вип. 4. С. 238–246.

22 Мочерний С. В. Економічний словник-довідник. К.: Феміна, 2010. 368 с.

23 Прозоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 2. С. 45–48.

24 Рукасов С. В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням

досвіду провідних країн світу. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2009. Вип. 5. С. 93–96.

25 Вергун А.М., Жук Т.В. Оцінка мотиваційного потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні:* зб. ст. за матеріалами Всеукр. наук.-практ. конф. (30 березня 2017 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2017. С. 200–207.

26 Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 166–172.

27 Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федишин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 233–237.

28 Рихлевич Л. І. Формування системи мотивації персоналу підприємства. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16947/1/Рихлевич% 20Л. % 20I.pdf

29 Ільєнко Р., Губенко Д. Вплив мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Теоретичні проблеми розвитку національної економіки*. 2016. Вип. 1. С. 58–62.

30 Головатий М.Ф., Лукашевич М.П., Дмитренко Г.А. та ін. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій. К.: МАУП, 2004. 368 с.

31 Дідур К. М. Сутність мотивації праці та методи її оцінки. *Агросвіт.* 2011. Вип. 11. С. 56–62.

32 Скиба В.В. Методичні підходи до оцінки системи мотивації персоналу підприємства. *Осінні наукові читання:* тези доп. XXIII міжнар. наук.практ. інтернет-конф. Тернопіль, 2019. С. 93–97.

33 Купчик К., Хомюк Н. Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки функціонування системи мотивації персоналу підприємства. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 169–172.

34 Білик О.М., Полошко А.В. Формування ефективної корпоративної

системи мотивації праці на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 111–117.

35 Полтавська О.В. Матеріальне стимулювання персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу. *Економічна наука*. 2015. Вип. 1. С. 67–72.

36 Офіційний сайт https://privatbank.ua/

Бібліографічна довідка

Гошовська Адріана Володимирівна

Тема бакалаврської роботи: Дослідження інноваційних інструментів мотивації в управлінні суб'єкта господарювання

Обсяг пояснювальної записки _65_ аркушів.

Кількість рисунків _7_

Кількість таблиць _16_

Графічний матеріал (слайди, плакати) __-_ шт.

Слайд 1.

Слайд 2.

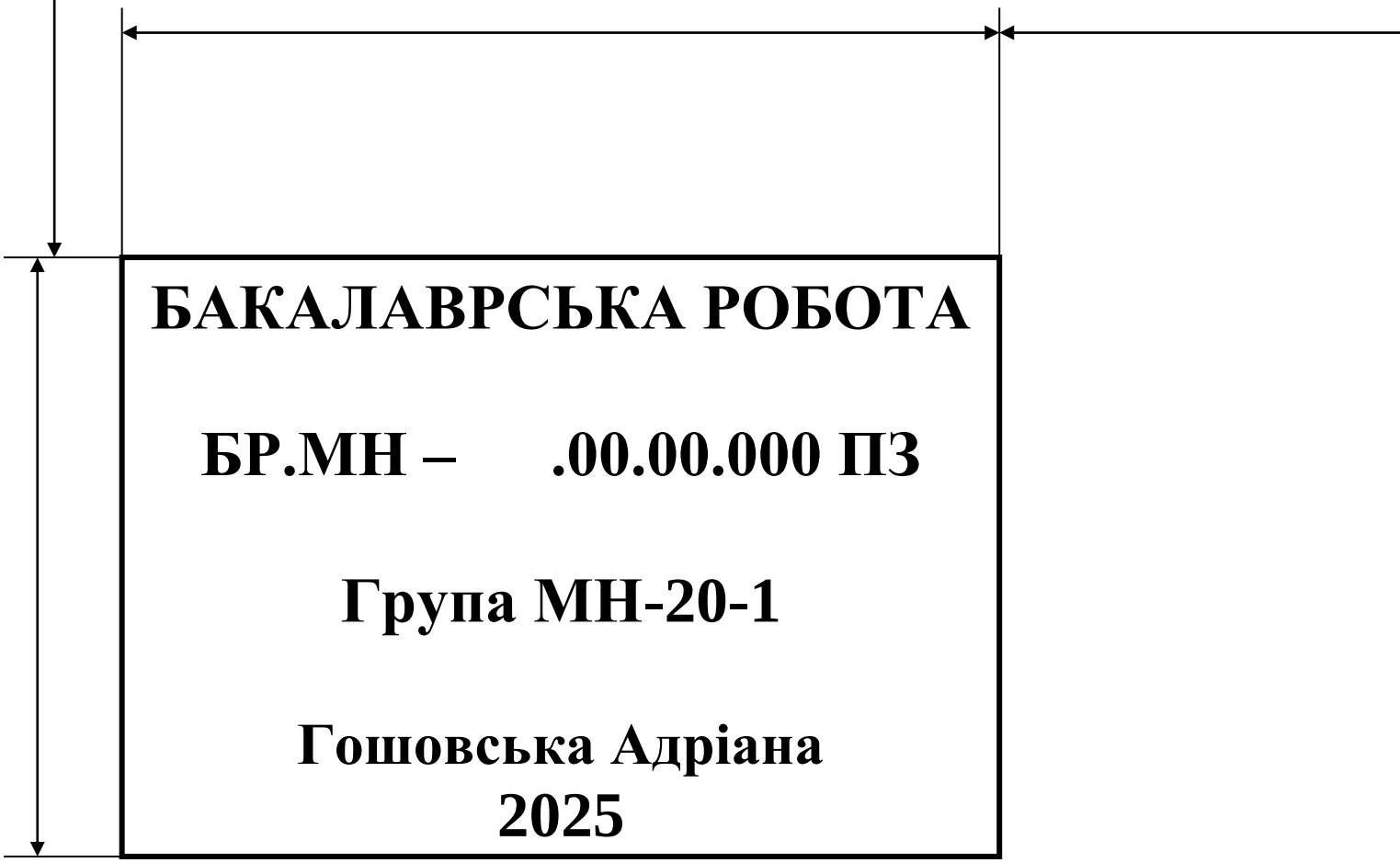
Слайд 3.

Слайд 4.

Слайд 5.

Додатки ____ шт.

„ ___ " червня 2025 р.


БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
БР.МН – .00.00.000 ПЗ
Група МН-20-1
Гошовська Адріана
2025