

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки, менеджменту та
комерційної

діяльності, канд. екон. наук, доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«16» червня 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№10 від «16» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **«Покращення системи мотивації персоналу банку в умовах
невизначеності»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу,
групи МЕ-22 спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»

Радецький Олександр Олександрович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник докт. екон. наук, проф. Музиченко А.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент канд. екон. наук, доц. Подплетній В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Сутність, типи та теорії мотивації	9
1.2. Основні компоненти системи мотивації на підприємстві	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	26
2.1. Організаційна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	26
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	32
2.3. Вивчення стану системи мотивації АТ КБ «ПриватБанк»	40
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	49
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників стабільного функціонування та розвитку сучасної банківської установи, оскільки саме від рівня залученості, професійної відповідальності, продуктивності та лояльності працівників залежить якість обслуговування клієнтів, результативність бізнес-процесів і здатність банку досягати стратегічних цілей. Для банківського сектору мотивація персоналу має особливе значення, адже працівники банку щоденно працюють із фінансовими ресурсами, конфіденційною інформацією, клієнтськими зверненнями, цифровими сервісами та значним обсягом регуляторних вимог.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що в умовах невизначеності банківські установи стикаються з підвищеним впливом зовнішніх і внутрішніх викликів. До них належать економічна нестабільність, воєнні ризики, цифрова трансформація, зростання кіберзагроз, посилення конкуренції на фінансовому ринку, зміна клієнтських очікувань і необхідність швидкої адаптації до нових умов діяльності. У таких обставинах система мотивації персоналу має бути не лише інструментом матеріального стимулювання, а й механізмом підтримки професійного розвитку, психологічної стійкості, внутрішньої мобільності та довгострокової залученості працівників.

Проблема, яка зумовлює вибір теми, полягає в тому, що традиційні підходи до мотивації персоналу не завжди відповідають сучасним умовам функціонування банківського сектору. Значна частина мотиваційних механізмів може бути орієнтована переважно на виконання планових показників, тоді як в умовах невизначеності особливої ваги набувають такі чинники, як справедливість оцінювання, прозорість KPI, розвиток цифрових компетенцій, профілактика професійного вигорання, гнучкість організації праці, підтримка працівників і диференціація мотиваційних інструментів для різних категорій персоналу.

У науковій літературі питання мотивації персоналу розглядається досить широко. Значний внесок у розвиток теорії мотивації зробили А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, Дж. Адамс, Е. Лок та інші дослідники. Їхні підходи пояснюють мотивацію через потреби, очікування, справедливість винагороди, досягнення цілей, визнання результатів і вплив зовнішніх та внутрішніх стимулів. Водночас у практичній діяльності сучасних банків особливо важливо не лише враховувати класичні теорії мотивації, а й адаптувати їх до умов цифровізації, високого операційного навантаження, зміни форматів обслуговування клієнтів і підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

З огляду на це покращення системи мотивації персоналу банку є важливим управлінським завданням, оскільки від її ефективності залежить не лише продуктивність праці, а й якість клієнтського сервісу, стабільність кадрового складу, рівень професійної підготовки працівників, репутація банку та його конкурентоспроможність на фінансовому ринку. Для системно важливої банківської установи, якою є АТ КБ «ПриватБанк», удосконалення мотиваційної системи має особливе значення, оскільки банк обслуговує значну клієнтську базу, має розгалужену організаційну структуру, високий рівень цифровізації та працює в умовах підвищених вимог до надійності й безперервності операцій.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо покращення системи мотивації персоналу банку в умовах невизначеності.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, типи та основні теорії мотивації персоналу;
- охарактеризувати основні компоненти системи мотивації на підприємстві;
- визначити особливості формування системи мотивації персоналу в банківській установі;

- надати організаційну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- провести оцінку фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- вивчити сучасний стан системи мотивації персоналу банку;
- визначити недоліки та ризики мотиваційної системи в умовах невизначеності;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;
- обґрунтувати очікуваний економічний і соціальний ефект від упровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу в банківській установі. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до покращення системи мотивації персоналу банку в умовах невизначеності.

Базою дослідження обрано АТ КБ «ПриватБанк» — одну з найбільших і системно важливих банківських установ України. Банк має розгалужену організаційну структуру, значну клієнтську базу, високий рівень цифровізації, розвинені дистанційні канали обслуговування та широкий спектр фінансових послуг. Аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє дослідити особливості мотивації персоналу у великій банківській організації, яка функціонує в умовах цифрової трансформації, високої конкуренції та зовнішньої нестабільності.

У роботі використано комплекс загальнонаукових, емпіричних та спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, індукцію та дедукцію, економічний аналіз, графічний і табличний методи, метод SWOT-аналізу, методи оцінювання фінансово-господарської діяльності, HR-аналітику та методи узагальнення управлінської інформації.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці з питань управління персоналом, мотивації працівників, HR-менеджменту, цифровізації банківської діяльності, нормативно-правові акти, офіційні матеріали АТ КБ «ПриватБанк», фінансова звітність банку, аналітичні матеріали, статистичні дані та інші джерела, що розкривають особливості функціонування банківської установи та її системи мотивації персоналу.

У процесі дослідження:

- уточнено сутність мотивації персоналу банку та її значення в умовах невизначеності;
- систематизовано основні типи, теорії та компоненти мотиваційної системи;
- визначено, що ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні, нематеріальні, соціальні, організаційні, психологічні, кар'єрні та комунікаційні інструменти;
- проведено організаційну характеристику діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізовано динаміку основних фінансово-господарських показників банку за 2023–2025 роки;
- досліджено стан системи мотивації персоналу банку з урахуванням цифровізації, масштабності операцій і специфіки різних підрозділів;
- проведено SWOT-аналіз мотиваційної системи персоналу банку;
- визначено ключові недоліки та HR-ризики, пов'язані з високим навантаженням, потребою в постійному навчанні, ризиком професійного вигорання, нерівномірністю мотивації та складністю адаптації до технологічних змін;
- запропоновано напрями удосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»;
- обґрунтовано очікуваний економічний і соціальний ефект від упровадження запропонованих заходів.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи мотивації персоналу банку, зниження ризику професійного вигорання, підвищення залученості працівників, покращення якості клієнтського сервісу, розвитку цифрових компетенцій персоналу та зміцнення кадрової стабільності банківської установи.

Запропоновані у роботі заходи можуть бути використані в практичній діяльності АТ КБ «ПриватБанк» для удосконалення мотиваційної політики, підвищення продуктивності праці, покращення внутрішньої комунікації, розвитку системи навчання, диференціації мотиваційних інструментів за підрозділами та забезпечення більшої стійкості персоналу в умовах невизначеності.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи системи мотивації персоналу в організації, зокрема сутність, типи, теорії мотивації та основні компоненти мотиваційної системи.

У другому розділі проведено дослідження системи мотивації АТ КБ «ПриватБанк», надано організаційну характеристику діяльності банку, оцінено його фінансово-господарські показники та вивчено стан мотиваційної системи персоналу.

У третьому розділі сформульовано рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в умовах невизначеності та визначено очікуваний економічний і соціальний ефект від їх упровадження.

Робота містить 65 сторінок, таблиці, рисунки, список використаних джерел із 24 найменування та додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, типи та теорії мотивації

Мотивація персоналу є однією з ключових складових системи управління людськими ресурсами, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості працівників у досягненні цілей організації, якість виконання посадових обов'язків, продуктивність праці, лояльність до роботодавця та готовність працювати в умовах змін. Для банківських установ питання мотивації персоналу має особливе значення, адже діяльність банку безпосередньо залежить від професійності, відповідальності, клієнтоорієнтованості, стресостійкості та доброчесності працівників.

У загальному розумінні мотивація — це процес спонукання людини до певної поведінки або діяльності з метою задоволення її потреб і досягнення поставлених цілей. У сфері управління персоналом мотивація розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на трудову поведінку працівника, його ставлення до роботи, рівень активності, ініціативності та відповідальності.

Мотивація персоналу банку — це цілеспрямований управлінський процес, спрямований на формування зацікавленості працівників у якісному виконанні професійних обов'язків, досягненні індивідуальних і командних результатів, дотриманні стандартів обслуговування клієнтів, фінансової дисципліни, етичних норм та стратегічних цілей банківської установи.

Особливість мотивації персоналу банку полягає в тому, що працівники працюють у середовищі підвищеної відповідальності, високих вимог до точності, конфіденційності, фінансової безпеки та якості сервісу. Банківські працівники щоденно взаємодіють із клієнтами, обробляють фінансову інформацію, виконують операції з коштами, дотримуються нормативних

вимог і внутрішніх процедур. Тому ефективна система мотивації повинна не лише стимулювати досягнення фінансових показників, а й підтримувати відповідальну, етичну та клієнтоорієнтовану поведінку персоналу.

Мотивація виконує низку важливих функцій в управлінні персоналом. По-перше, вона стимулює працівників до якісного виконання завдань і досягнення запланованих результатів. По-друге, мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу. По-третє, вона впливає на рівень лояльності працівників до організації та знижує ризик плинності кадрів. По-четверте, мотивація допомагає формувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі. По-п'яте, вона сприяє професійному розвитку працівників, оскільки зацікавлений персонал більш охоче навчається, адаптується до змін і підвищує кваліфікацію.

У науковій та управлінській практиці виділяють різні типи мотивації персоналу. Найпоширенішим є поділ мотивації на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація виникає тоді, коли працівник отримує задоволення від самої роботи, відчуває професійний інтерес, бачить сенс у виконуваних завданнях, прагне до самореалізації та розвитку. Для банківського працівника внутрішня мотивація може проявлятися у бажанні допомагати клієнтам, розвиватися у фінансовій сфері, підвищувати професійну компетентність, досягати високих стандартів сервісу та бути частиною сильної команди.

Зовнішня мотивація формується під впливом зовнішніх стимулів, які надає організація. До них належать заробітна плата, премії, бонуси, доплати, соціальний пакет, кар'єрне просування, визнання, похвала, участь у корпоративних програмах, навчання за рахунок роботодавця та інші форми заохочення. У банківській сфері зовнішня мотивація часто пов'язана з виконанням планових показників, якістю обслуговування клієнтів, продажем банківських продуктів, дотриманням стандартів роботи та ефективністю операційної діяльності.

За характером стимулів мотивацію можна поділити на матеріальну та нематеріальну. Матеріальна мотивація передбачає використання фінансових і майнових стимулів. До неї належать посадовий оклад, премії, бонуси, доплати за виконання планів, винагороди за результатами роботи, медичне страхування, компенсація витрат, додаткові виплати та інші матеріальні заохочення. Для працівників банку матеріальна мотивація є важливою, оскільки вона забезпечує відчуття фінансової стабільності, особливо в умовах економічної невизначеності.

Нематеріальна мотивація охоплює нефінансові стимули, які впливають на ставлення працівника до роботи та організації. До них належать визнання досягнень, подяка, можливість професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, гнучкий графік, комфортні умови праці, підтримка керівництва, сприятливий психологічний клімат, кар'єрні перспективи, корпоративна культура та відчуття значущості роботи. У сучасних умовах нематеріальна мотивація набуває дедалі більшого значення, оскільки працівники очікують не лише фінансової винагороди, а й поваги, стабільності, розвитку та психологічної підтримки.

Також мотивація може бути позитивною та негативною. Позитивна мотивація ґрунтується на заохоченні працівника за досягнення результатів, якісну роботу, ініціативність і відповідальність. Вона включає премії, визнання, підвищення, подяки, професійний розвиток і розширення можливостей. Негативна мотивація базується на загрозі покарання, штрафів, доган, позбавлення премій або інших санкцій у разі невиконання вимог. У банківській сфері негативна мотивація може застосовуватися для забезпечення дисципліни, дотримання нормативів і недопущення помилок, однак її надмірне використання може призводити до стресу, страху помилки, зниження ініціативності та погіршення клімату в колективі.

За спрямованістю можна виділити індивідуальну та колективну мотивацію. Індивідуальна мотивація орієнтована на особисті результати працівника, його професійні досягнення, виконання персональних планів і

розвиток компетентностей. Колективна мотивація спрямована на стимулювання командної роботи, досягнення спільних цілей відділення, департаменту або банку загалом. Для банківських установ важливо поєднувати ці два підходи, оскільки надмірний акцент лише на індивідуальних показниках може створювати конкуренцію всередині колективу, а лише на колективних — знижувати особисту відповідальність окремих працівників.

Для кращого розуміння мотивації персоналу важливе значення мають мотиваційні теорії. Вони пояснюють, що саме спонукає людину до праці, які потреби впливають на її поведінку та яким чином організація може формувати ефективну систему стимулювання.

Однією з найвідоміших є теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Відповідно до цієї теорії, поведінка людини визначається потребами, які розміщуються у певній ієрархії: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі та потреби у самореалізації. У контексті банківської установи фізіологічні потреби задовольняються через заробітну плату, потреби в безпеці — через стабільність зайнятості, соціальний пакет і безпечні умови праці, соціальні потреби — через належну комунікацію та командну взаємодію, потреби у повазі — через визнання результатів, а потреби у самореалізації — через кар'єрне зростання, навчання та участь у складних професійних завданнях.

Важливою є також двофакторна теорія Ф. Герцберга. Вона поділяє чинники впливу на працівника на гігієнічні фактори та мотиватори. Гігієнічні фактори не завжди підвищують мотивацію, але їх відсутність спричиняє незадоволення. До них належать рівень оплати праці, умови роботи, політика організації, стиль керівництва, стабільність зайнятості та міжособистісні відносини. Мотиватори, навпаки, безпосередньо сприяють зростанню зацікавленості працівника. До них належать визнання, досягнення, відповідальність, професійний розвиток, кар'єрне зростання та змістовність роботи. Для банку ця теорія є особливо корисною, оскільки показує, що

однієї лише заробітної плати недостатньо для довгострокової мотивації персоналу. Важливо також надавати працівникам можливість розвитку, визнання та участі у досягненні результатів.

Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда пояснює мотивацію через три основні потреби: потребу в досягненнях, потребу у владі та потребу в належності. Працівники з високою потребою в досягненнях прагнуть виконувати складні завдання, отримувати конкретний результат і бачити оцінку своєї роботи. Працівники з потребою у владі прагнуть впливати на процеси, приймати рішення та керувати іншими. Працівники з потребою в належності цінують команду, добрі відносини та підтримку колег. У банківській сфері ця теорія може бути використана для персоналізації мотивації: для одних працівників важливими будуть професійні виклики та показники результативності, для інших — кар'єрне просування, а для третіх — сприятливий колектив і підтримка.

Теорія очікувань В. Врума базується на тому, що працівник буде мотивований тоді, коли він вірить, що його зусилля приведуть до хорошого результату, результат буде оцінений, а винагорода матиме для нього цінність. Для банку це означає, що система мотивації повинна бути прозорою і зрозумілою. Працівник має розуміти, які саме результати очікуються, як вони оцінюються і яку винагороду він може отримати. Якщо зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою нечіткий, мотивація знижується.

Теорія справедливості Дж. Адамса пояснює мотивацію через відчуття справедливості. Працівники порівнюють власні зусилля, результати та винагороду з тим, що отримують інші працівники. Якщо людина вважає, що її внесок оцінюється несправедливо, це може призводити до незадоволення, зниження продуктивності або бажання змінити місце роботи. Для банківської установи ця теорія має важливе значення, оскільки система преміювання, кар'єрного просування та оцінювання результатів повинна бути прозорою, об'єктивною та зрозумілою для персоналу.

Теорія постановки цілей Е. Лока виходить із того, що чіткі, конкретні та складні, але досяжні цілі підвищують мотивацію працівників. Якщо працівник розуміє, чого саме від нього очікують, має зворотний зв'язок і бачить прогрес, його трудова активність зростає. У банківській сфері ця теорія може застосовуватися через встановлення індивідуальних і командних планів, показників якості обслуговування клієнтів, цілей щодо продажу банківських продуктів, розвитку клієнтської бази та дотримання стандартів роботи.

Теорія підкріплення Б. Скіннера пояснює поведінку людини через наслідки її дій. Якщо певна поведінка винагороджується, працівник схильний повторювати її в майбутньому. Якщо поведінка має негативні наслідки, її ймовірність зменшується. У практиці управління персоналом банку ця теорія може використовуватися через систему премій, визнання, заохочення за якісний сервіс, дотримання стандартів, виконання планів та відповідальне ставлення до роботи.

Еволюція теорій мотивації демонструє поступовий перехід від простого розуміння потреб людини до більш комплексного аналізу її трудової поведінки (таблиця 1.1.).

Якщо ранні теорії, зокрема теорія А. Маслоу, пояснювали мотивацію через ієрархію базових і вищих потреб, то подальші підходи почали враховувати не лише самі потреби, а й умови праці, визнання, справедливості винагороди, очікування працівника та його індивідуальні мотиви. З часом акцент змістився від універсальних схем мотивації до більш гнучкого й персоналізованого підходу, де важливими стали прозорість оцінювання, зв'язок між результатом і винагородою, можливості професійного розвитку, відчуття справедливості та залученість працівника до досягнення цілей організації.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних теорій мотивації персоналу

Теорія	Основна ідея	Ключові мотиватори	Недоліки / обмеження	Значення для розвитку теорії мотивації
Ієрархія потреб А. Маслоу	Поведінка людини визначається потребами, які мають ієрархічну структуру: від базових до потреб самореалізації.	Фізіологічні потреби, безпека, соціальна належність, повага, визнання, самореалізація.	Не враховує індивідуальні відмінності працівників; не завжди підтверджується послідовність переходу між рівнями потреб.	Стала основою для подальшого вивчення структури людських потреб і формування підходів до мотивації персоналу.
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Мотивація залежить від двох груп чинників: гігієнічних факторів, які запобігають незадоволеності, та мотиваторів, які стимулюють досягнення.	Досягнення, визнання, відповідальність, зміст роботи, професійне зростання.	Ігнорує вплив зовнішніх факторів на мотивацію та спрощує поділ чинників на дві групи.	Пояснила різницю між факторами, що лише усувають незадоволення, і чинниками, які реально підвищують мотивацію.
Теорія ERG К. Альдерферфа	Потреби людини об'єднуються у три групи: існування, зв'язок і зростання. Вони можуть проявлятися одночасно.	Потреби існування, соціальних зв'язків і особистісного зростання.	Менш деталізована, ніж теорія Маслоу; складніше визначити межі між групами потреб.	Розширила уявлення про гнучкість людських потреб і можливість одночасного впливу кількох мотиваторів.
Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда	Мотивація працівника формується під впливом трьох основних потреб: досягнення, влади та належності.	Прагнення до досягнень, впливу, влади, приналежності до групи.	Не враховує базові біологічні потреби; потребує діагностики індивідуальних мотивів працівника.	Зосередила увагу на соціальних і управлінських аспектах мотивації та стала основою для розвитку управлінського потенціалу.
Теорія очікувань В. Врума	Працівник мотивований тоді, коли вірить, що його зусилля приведуть до результату, результат буде винагороджений, а винагорода матиме цінність.	Очікування, результативність, цінність винагороди, зв'язок між зусиллями та результатом.	Вимагає високої раціональності працівника; важко точно виміряти очікування та цінність винагороди.	Запропонувала логічну модель формування мотивації та стала основою сучасного performance management.
Теорія справедливості Дж. Адамса	Мотивація залежить від того, наскільки справедливо працівник оцінює співвідношення власних зусиль, результатів і винагороди порівняно з іншими.	Відчуття справедливості, рівність винагороди, співвідношення внеску та результату.	Оцінка справедливості є суб'єктивною; складно забезпечити повну прозорість у системі винагород.	Сприяла розвитку компенсаційної справедливості, прозорих систем оплати праці та HR-оцінювання.

Джерело: складено автором [2,15]

Таким чином, мотивація персоналу є складним і багатогранним процесом, який включає внутрішні та зовнішні стимули, матеріальні й нематеріальні чинники, індивідуальні та колективні форми заохочення. Для банку ефективна система мотивації повинна поєднувати конкурентну оплату праці, справедливе преміювання, можливості професійного розвитку, визнання досягнень, підтримку працівників, прозорі правила оцінювання та сприятливий соціально-психологічний клімат.

Можна зробити висновок, що сучасні підходи не замінюють класичні, а інтегрують їх, поєднуючи системність ієрархій потреб із гнучкістю психологічних моделей. Вони роблять акцент на людиноцентричному управлінні, що враховує внутрішні мотиви, прагнення до розвитку та емоційну залученість працівників.

В умовах невизначеності система мотивації персоналу банку має бути особливо гнучкою, прозорою та орієнтованою не лише на досягнення фінансових результатів, а й на збереження кадрового потенціалу, підтримку психологічної стійкості працівників, розвиток компетентностей і зміцнення лояльності персоналу до банківської установи.

1.2. Основні компоненти системи мотивації на підприємстві

Система мотивації персоналу на підприємстві є сукупністю взаємопов'язаних методів, інструментів, стимулів і управлінських рішень, спрямованих на формування зацікавленості працівників у досягненні цілей організації, підвищенні продуктивності праці, якості виконання завдань, професійному розвитку та довгостроковій співпраці з підприємством. Ефективна система мотивації не обмежується лише оплатою праці, а включає матеріальні, нематеріальні, організаційні, соціальні, психологічні та кар'єрні стимули.

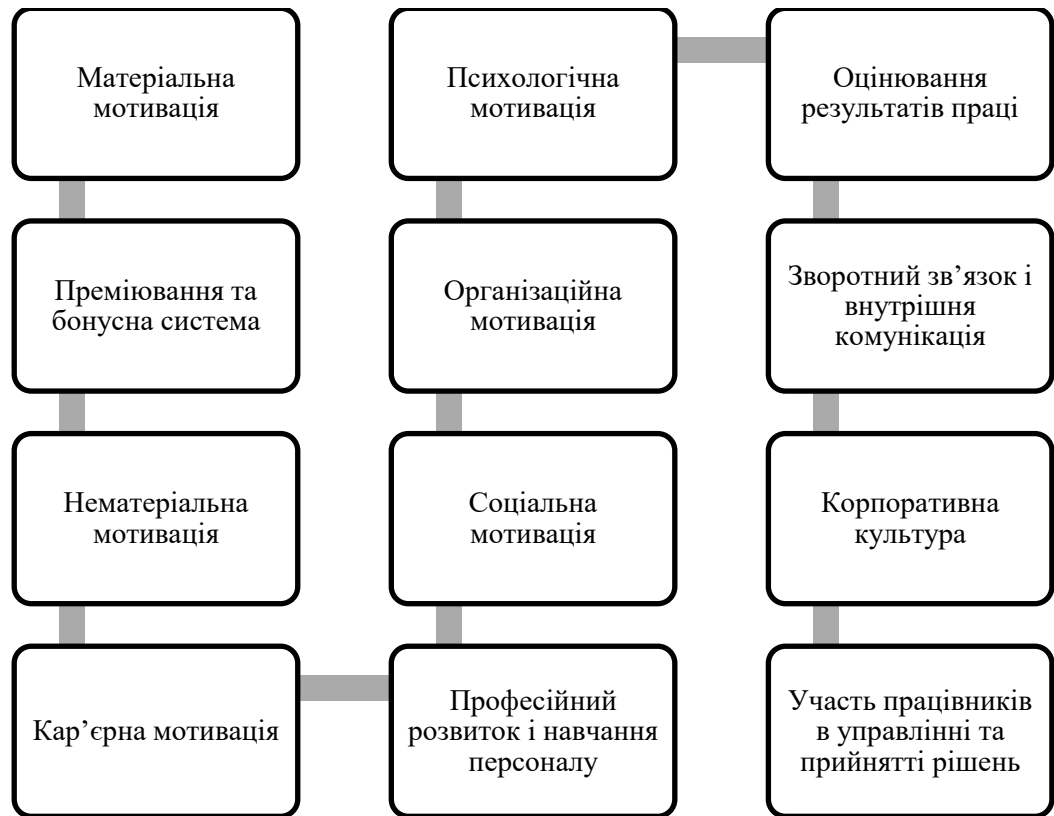


Рисунок 1.1 – 12 основних компонентів системи мотивації на підприємстві

Джерело: узагальнено автором [2,9,15]

Основним завданням системи мотивації є узгодження інтересів працівника та підприємства. Працівник прагне отримувати справедливу винагороду, стабільність, розвиток, визнання, комфортні умови праці та перспективи професійного зростання. Підприємство, зі свого боку, зацікавлене у високій продуктивності, якості роботи, відповідальності, лояльності персоналу, зниженні плинності кадрів і досягненні стратегічних цілей. Саме тому система мотивації має бути комплексною, прозорою, справедливою та адаптованою до специфіки діяльності підприємства.

Першим і базовим компонентом системи мотивації є матеріальна мотивація. Вона охоплює всі фінансові стимули, які працівник отримує за виконання трудових обов'язків. До матеріальної мотивації належать посадовий оклад, премії, бонуси, доплати, надбавки, винагороди за досягнення показників, оплата понаднормової роботи, компенсації, соціальні виплати та інші грошові заохочення. Матеріальна мотивація має важливе

значення, оскільки забезпечує базову зацікавленість працівника в роботі та формує відчуття фінансової стабільності.

Водночас матеріальна мотивація повинна бути справедливою та зрозумілою для персоналу. Працівники мають розуміти, за які результати вони отримують винагороду, які показники впливають на розмір премії та які умови необхідно виконати для підвищення доходу. Якщо система оплати праці непрозора або суб'єктивна, вона може не мотивувати, а навпаки — викликати незадоволення, конфлікти та зниження довіри до керівництва.

Другим важливим компонентом є преміювання та бонусна система. Премії можуть нараховуватися за виконання або перевиконання планів, підвищення продуктивності, якісне обслуговування клієнтів, зменшення кількості помилок, участь у важливих проєктах, економію ресурсів або досягнення командних результатів. Бонусна система дозволяє пов'язати винагороду працівника з конкретними результатами його роботи. Для ефективності преміювання важливо, щоб критерії оцінювання були вимірюваними, реалістичними та однаковими для працівників, які виконують схожі функції.

Третім компонентом є нематеріальна мотивація. Вона включає стимули, які не мають прямого грошового вираження, але суттєво впливають на ставлення працівника до роботи. До нематеріальної мотивації належать визнання досягнень, подяка, похвала, участь у прийнятті рішень, довіра з боку керівництва, можливість проявляти ініціативу, комфортна атмосфера в колективі, гнучкість у роботі, корпоративні заходи, внутрішні конкурси, нагороди та публічне відзначення результатів.

Нематеріальна мотивація є особливо важливою для формування лояльності персоналу. Працівник може отримувати конкурентну заробітну плату, але залишатися незадоволеним, якщо його внесок не помічають, керівництво не надає зворотного зв'язку, у колективі панує напружена атмосфера або відсутні перспективи розвитку. Саме тому нематеріальні стимули доповнюють матеріальну винагороду та посилюють її ефективність.

Четвертим компонентом системи мотивації є кар'єрна мотивація. Вона передбачає створення для працівників можливостей професійного та посадового зростання. Кар'єрна мотивація може реалізовуватися через підвищення на посаді, розширення зони відповідальності, участь у нових проєктах, формування кадрового резерву, ротацію між підрозділами, наставництво або підготовку до керівних функцій. Працівники, які бачать перспективу розвитку в межах підприємства, частіше залишаються в організації та демонструють вищий рівень залученості.

Однак кар'єрна мотивація не завжди означає лише вертикальне просування. На підприємствах із невеликою кількістю посад важливим є горизонтальний розвиток, тобто розширення компетенцій працівника, опанування суміжних функцій, участь у складніших завданнях або отримання статусу наставника. Такий підхід дозволяє підтримувати мотивацію навіть тоді, коли можливості формального підвищення є обмеженими.

П'ятим компонентом є професійний розвиток і навчання персоналу. Можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію, відвідувати тренінги, проходити курси, брати участь у семінарах або отримувати нові практичні навички є важливим мотиваційним чинником. Працівник, який бачить, що підприємство інвестує в його розвиток, відчуває більшу цінність своєї роботи та перспективність співпраці з роботодавцем.

Навчання персоналу також вигідне самому підприємству, оскільки підвищує якість виконання завдань, зменшує кількість помилок, сприяє впровадженню нових технологій, покращує адаптацію до змін і формує кадровий резерв. У сучасних умовах професійний розвиток є не лише елементом мотивації, а й умовою конкурентоспроможності підприємства.

Шостим компонентом є соціальна мотивація. Вона включає соціальні гарантії, пільги та додаткові умови, які підвищують захищеність працівників. До соціальної мотивації можна віднести медичне страхування, оплату лікарняних, додаткові відпустки, компенсацію харчування або транспорту,

підтримку працівників у складних життєвих ситуаціях, корпоративні програми здоров'я, допомогу сім'ям працівників, забезпечення безпечних умов праці та інші соціальні переваги. Соціальна мотивація особливо важлива в умовах нестабільності та невизначеності. Коли працівники відчують, що підприємство піклується про їхню безпеку, здоров'я та добробут, це підвищує довіру до роботодавця, знижує тривожність і сприяє збереженню персоналу.

Сьомим компонентом є організаційна мотивація. Вона пов'язана з умовами праці, організацією робочого процесу, чіткістю посадових обов'язків, справедливим розподілом навантаження, якістю управління та зрозумілістю внутрішніх процедур. Навіть за наявності високої заробітної плати працівник може втрачати мотивацію, якщо робочі процеси хаотичні, завдання нечіткі, відповідальність розподілена несправедливо, а керівництво не забезпечує належної координації.

Організаційна мотивація передбачає створення таких умов, за яких працівник може ефективно виконувати свої обов'язки без зайвих бар'єрів. До неї належать зручний графік роботи, належне технічне забезпечення, зрозумілі інструкції, адекватне навантаження, своєчасне інформування, ефективна комунікація між підрозділами та підтримка з боку керівника.

Восьмим компонентом є психологічна мотивація. Вона пов'язана з емоційним станом працівника, атмосферою в колективі, рівнем довіри, підтримки, поваги та психологічної безпеки. Працівник буде більш мотивованим, якщо відчуває, що його думку враховують, до нього ставляться справедливо, він може відкрито висловлювати пропозиції, не боїться помилок і має підтримку з боку колег та керівництва. Психологічна мотивація має особливе значення в умовах невизначеності, коли працівники можуть стикатися зі стресом, тривогою, перевантаженням, страхом втрати роботи або професійним вигоранням. У таких умовах важливо забезпечувати регулярний зворотний зв'язок, підтримку керівників, профілактику

конфліктів, відкриту комунікацію та заходи, спрямовані на збереження психологічного здоров'я персоналу.

Дев'ятим компонентом є оцінювання результатів праці. Система мотивації має бути пов'язана з об'єктивною оцінкою роботи працівників. Оцінювання дозволяє визначити, наскільки працівник виконує поставлені завдання, дотримується стандартів, досягає цілей, проявляє ініціативу та сприяє результатам підприємства. На основі оцінювання можуть прийматися рішення щодо преміювання, підвищення, навчання, зміни функціоналу або включення працівника до кадрового резерву.

Для ефективності оцінювання важливо, щоб критерії були зрозумілими, вимірюваними та справедливими. Працівники повинні знати, за якими показниками оцінюється їхня робота та як результати оцінювання впливають на винагороду або кар'єрні можливості. Непрозоре оцінювання може знижувати мотивацію і створювати відчуття несправедливості.

Десятим компонентом є зворотний зв'язок і внутрішня комунікація. Мотивація працівників значною мірою залежить від того, наскільки вони розуміють цілі підприємства, очікування керівництва, результати своєї роботи та можливості для покращення. Регулярний зворотний зв'язок допомагає працівнику бачити свої сильні сторони, виправляти помилки, розуміти перспективи розвитку та відчувати залученість до діяльності підприємства. Внутрішня комунікація також важлива для формування довіри. Якщо працівники своєчасно отримують інформацію про зміни, плани, результати діяльності та управлінські рішення, це зменшує невизначеність, чутки й напруження в колективі. Особливо це важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Одинадцятим компонентом є корпоративна культура. Вона формує спільні цінності, правила поведінки, стиль взаємодії, ставлення до клієнтів, колег і керівництва. Сильна корпоративна культура може бути потужним мотиватором, оскільки працівники відчують приналежність до організації, розуміють її місію та поділяють спільні цілі.

Корпоративна культура впливає на лояльність, командну взаємодію, відповідальність і готовність працівників працювати на результат. Якщо на підприємстві сформована культура поваги, підтримки, справедливості та професійного розвитку, мотивація персоналу посилюється не лише через винагороди, а й через внутрішнє бажання бути частиною команди.

Дванадцятим компонентом є участь працівників в управлінні та прийнятті рішень. Коли працівники мають можливість висловлювати пропозиції, брати участь в обговоренні змін, впливати на покращення процесів або долучатися до проєктів, вони відчують більшу відповідальність за результат. Це підвищує залученість і формує відчуття значущості власної роботи.

Залучення персоналу до прийняття рішень особливо важливе для підприємств, які працюють в умовах змін. Працівники часто краще бачать проблеми на своєму робочому місці та можуть пропонувати практичні рішення. Якщо керівництво враховує ці пропозиції, мотивація персоналу зростає.

Таким чином, система мотивації персоналу на підприємстві є багатокомпонентною. Вона включає матеріальне стимулювання, преміювання, нематеріальне визнання, кар'єрні можливості, професійний розвиток, соціальні гарантії, належні умови праці, психологічну підтримку, оцінювання результатів, зворотний зв'язок, корпоративну культуру та залучення працівників до управління. Ефективна система мотивації повинна поєднувати різні компоненти, оскільки жоден окремий стимул не може повністю забезпечити високу залученість персоналу. Але тільки всі разом вони мають дієвий вплив на ефективність (таблиця 1.2).

Саме комплексний підхід дозволяє підприємству підвищити продуктивність праці, зберегти цінних працівників, покращити якість роботи та забезпечити стабільний розвиток в умовах невизначеності.

Таблиця 1.2 – Ефективність системи мотивації персоналу за основними
КОМПОНЕНТАМИ

Компонент системи мотивації	Як проявляється ефективність
1	2
1. Матеріальна мотивація	Ефективність матеріальної мотивації проявляється у тому, що рівень заробітної плати відповідає складності роботи, кваліфікації працівника, ринковим умовам і результатам праці. Якщо працівник вважає оплату справедливою, він більш зацікавлений у якісному виконанні обов'язків, демонструє вищу лояльність до підприємства та менше схильний до звільнення.
2. Преміювання та бонусна система	Ефективна бонусна система чітко пов'язує винагороду з конкретними результатами роботи. Працівник має розуміти, за які показники він отримує премію: виконання плану, якість обслуговування, відсутність помилок, залучення клієнтів або досягнення командних результатів. Якщо критерії преміювання прозорі, це підвищує продуктивність і відповідальність персоналу.
3. Нематеріальна мотивація	Ефективність нематеріальної мотивації проявляється через визнання досягнень працівників, подяку, похвалу, довіру з боку керівництва, залучення до важливих завдань і створення позитивної атмосфери в колективі. Така мотивація посилює емоційну залученість персоналу та формує відчуття значущості працівника для підприємства.
4. Кар'єрна мотивація	Ефективна кар'єрна мотивація забезпечує працівникам зрозумілі перспективи професійного та посадового зростання. Працівник повинен бачити, які результати, компетенції та навички потрібні для підвищення або розширення відповідальності. Це стимулює персонал до саморозвитку, підвищення продуктивності та довгострокової роботи в організації.
5. Професійний розвиток і навчання персоналу	Ефективність цього компонента проявляється у регулярному підвищенні кваліфікації працівників, оновленні їхніх знань, розвитку професійних і м'яких навичок. Якщо навчання має практичний характер і пов'язане з реальними потребами підприємства, воно сприяє зменшенню кількості помилок, підвищенню якості роботи та адаптації персоналу до змін.
6. Соціальна мотивація	Соціальна мотивація є ефективною тоді, коли працівники відчують захищеність і підтримку з боку роботодавця. Це може проявлятися через соціальний пакет, медичне страхування, додаткові відпустки, компенсації, допомогу в складних життєвих ситуаціях, безпечні умови праці. Такий компонент особливо важливий в умовах невизначеності, оскільки знижує тривожність персоналу.
7. Організаційна мотивація	Ефективність організаційної мотивації проявляється у чіткій організації робочих процесів, зрозумілому розподілі обов'язків, справедливому навантаженні, наявності необхідних ресурсів і комфортних умов праці. Якщо працівник має все необхідне для якісного виконання роботи, його мотивація та продуктивність зростають.
8. Психологічна мотивація	Психологічна мотивація є ефективною тоді, коли в колективі сформовано атмосферу довіри, підтримки, поваги та психологічної безпеки. Працівники мають відчувати, що можуть відкрито висловлювати думки, отримувати допомогу, не боятися

Компонент системи мотивації	Як проявляється ефективність
1	2
	конструктивного зворотного зв'язку та працювати без надмірного емоційного тиску.
9. Оцінювання результатів праці	Ефективність системи оцінювання проявляється у її прозорості, об'єктивності та зв'язку з винагородою, навчанням і кар'єрним розвитком. Працівник має розуміти, за якими критеріями оцінюється його робота та які наслідки має результат оцінювання. Справедливе оцінювання підвищує довіру до керівництва та стимулює до покращення результатів.
10. Зворотний зв'язок і внутрішня комунікація	Ефективна мотиваційна система передбачає регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками. Працівники повинні отримувати інформацію про результати своєї роботи, очікування керівництва, зміни в організації та можливості розвитку. Якісна внутрішня комунікація зменшує невизначеність, попереджає конфлікти та підвищує залученість персоналу.
11. Корпоративна культура	Ефективність корпоративної культури проявляється у формуванні спільних цінностей, норм поведінки, командної взаємодії та відчуття приналежності до організації. Якщо працівники поділяють цілі підприємства, розуміють його місію та відчують себе частиною команди, їхня мотивація стає більш стійкою і не залежить лише від матеріальної винагороди.
12. Участь працівників в управлінні та прийнятті рішень	Цей компонент є ефективним тоді, коли працівники мають можливість висловлювати пропозиції, брати участь в обговоренні змін, впливати на покращення процесів і бути залученими до прийняття окремих управлінських рішень. Це підвищує відповідальність, ініціативність і відчуття причетності до результатів підприємства.

Джерело: надано підприємством [3,19]

Ефективність системи мотивації персоналу визначається не наявністю окремих стимулів, а рівнем узгодженості всіх її компонентів між собою та з цілями підприємства. Матеріальна мотивація, преміювання та бонусна система формують базову зацікавленість працівників у якісному виконанні посадових обов'язків, оскільки забезпечують прямий зв'язок між результатами праці та винагородою. Якщо оплата праці є справедливою, а премії нараховуються за зрозумілими критеріями, працівники краще розуміють очікування керівництва, демонструють вищу продуктивність і відповідальніше ставляться до виконання завдань.

Водночас лише матеріальних стимулів недостатньо для довгострокового утримання та залучення персоналу. Нематеріальна

мотивація, кар'єрні можливості, професійний розвиток і навчання посилюють ефективність мотиваційної системи, оскільки впливають на внутрішню зацікавленість працівника. Визнання досягнень, участь у складних завданнях, можливість навчатися, підвищувати кваліфікацію та бачити перспективу професійного зростання формують у працівників відчуття значущості, розвитку та причетності до майбутнього підприємства. Саме ці компоненти сприяють зростанню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів і формуванню кадрового резерву.

Соціальна, організаційна та психологічна мотивація забезпечують стабільність і комфортність трудового середовища. Соціальні гарантії, підтримка працівників, безпечні умови праці, чітка організація робочих процесів, справедливий розподіл навантаження, сприятливий психологічний клімат і підтримка з боку керівництва створюють умови, за яких працівник може ефективно виконувати свої обов'язки без надмірного стресу та невизначеності. Це особливо важливо в умовах нестабільності, коли працівники потребують не лише фінансової винагороди, а й відчуття захищеності, довіри та психологічної безпеки.

Таким чином, ефективна система мотивації персоналу повинна поєднувати матеріальні, нематеріальні, соціальні, організаційні, психологічні, кар'єрні та комунікаційні компоненти. Матеріальна винагорода забезпечує базову стабільність, преміювання стимулює досягнення результатів, нематеріальне визнання підвищує залученість, професійний розвиток формує компетентність, соціальна підтримка зміцнює довіру, організаційна мотивація створює умови для продуктивної праці, а корпоративна культура та участь в управлінні забезпечують довгострокову лояльність. Чим більш збалансованою, прозорою та справедливою є система мотивації, тим вищими є продуктивність праці, якість роботи, стабільність персоналу та здатність підприємства адаптуватися до умов невизначеності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. . Організаційна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» належить до провідних фінансових установ України та відіграє важливу роль у функціонуванні національної банківської системи. Упродовж багатьох років банк зберігає статус одного з лідерів ринку, забезпечуючи широкий спектр фінансових послуг для населення, бізнесу та державного сектору. Почавши діяльність на початку 1990-х років як регіональний банк, у подальшому він поступово трансформувався у найбільшу універсальну банківську установу країни. Особливого значення банк набув після переходу у державну власність у 2016 році, оскільки його діяльність стала безпосередньо пов'язаною із підтриманням стабільності фінансової системи та забезпеченням економічної безпеки держави.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є однією з найбільших і найбільш значущих банківських установ України, яка відіграє ключову роль у функціонуванні національної фінансової системи. Банк має статус системно важливого, що підкреслює його стратегічне значення для забезпечення стабільності банківського сектору, безперервності платіжних операцій, розвитку фінансової інфраструктури та підтримки економічної безпеки держави.

Діяльність «ПриватБанку» охоплює різні категорії клієнтів, зокрема фізичних осіб, підприємців, малий і середній бізнес, великі компанії та державні структури. Як універсальний банк, він надає як класичні банківські послуги, так і сучасні цифрові рішення. До основних напрямів діяльності належать відкриття та обслуговування рахунків, депозитні продукти, кредитування, карткові операції, грошові перекази, розрахунково-касове обслуговування та інші фінансові сервіси. Водночас значну роль у роботі банку відіграють дистанційні канали обслуговування, які дають змогу

клієнтам виконувати більшість операцій без відвідування відділень. Одним із ключових інструментів такої взаємодії є система «Приват24», що представлена у форматі мобільного застосунку та вебверсії й фактично стала одним із наймасштабніших цифрових банківських сервісів в Україні.

Основними напрямками діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (рис. 2.1) є роздрібний банківський бізнес, обслуговування малого та середнього бізнесу, корпоративний банкінг, кредитні та депозитні операції, розрахунково-касове обслуговування, валютні операції, еквайринг, картковий бізнес, операції з державними цінними паперами, міжнародні платежі та цифрові фінансові сервіси. Банк працює з різними групами клієнтів: фізичними особами, підприємцями, малим і середнім бізнесом, великими корпоративними клієнтами, державними установами та стратегічними підприємствами.



Рисунок 2.1 – Напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Джерело: надано підприємством

За своєю організаційно-правовою формою АТ КБ «ПРИВАТБАНК» є акціонерним товариством, що перебуває у державній власності. Такий статус посилює рівень відповідальності банку перед державою, клієнтами, бізнесом і суспільством загалом. Діяльність банку охоплює широкий спектр

фінансових операцій, що дозволяє характеризувати його як універсальну банківську установу.

Важливою характеристикою діяльності банку є його орієнтація на цифрову трансформацію. АТ КБ «ПРИВАТБАНК» виступає одним із лідерів цифровізації банківського сектору України, активно розвиваючи дистанційні канали обслуговування та впроваджуючи сучасні фінансово-технологічні рішення. Центральне місце в цифровій екосистемі банку займає платформа «Приват24», яка функціонує у форматі мобільного застосунку та вебверсії. Завдяки цьому сервісу клієнти мають можливість здійснювати більшість банківських операцій онлайн без необхідності відвідування відділень.

Розвиток цифрових каналів обслуговування дозволяє банку підвищувати швидкість і зручність надання послуг, зменшувати операційні витрати, автоматизувати значну частину процесів і забезпечувати доступність банківських продуктів для клієнтів незалежно від їхнього місцезнаходження. Водночас цифровізація змінює і внутрішню організацію роботи банку. У діяльність установи активно інтегруються системи електронного документообігу, CRM-платформи, аналітичні інструменти, технології обробки великих даних та елементи штучного інтелекту, які використовуються для підтримки управлінських рішень і підвищення якості клієнтського сервісу.

Організаційна структура АТ КБ «ПРИВАТБАНК» (рисунки 2.2) є багаторівневою, функціонально розгалуженою та адаптованою до масштабів діяльності банку. Вона побудована на принципах корпоративного управління та передбачає чіткий розподіл повноважень між стратегічним, тактичним і операційним рівнями. До ключових органів управління належать Наглядова рада та Правління банку. Наглядова рада відповідає за стратегічний контроль, визначення довгострокових пріоритетів і нагляд за діяльністю Правління. Правління забезпечує оперативне управління, реалізацію стратегії та координацію діяльності основних бізнес-напрямів.

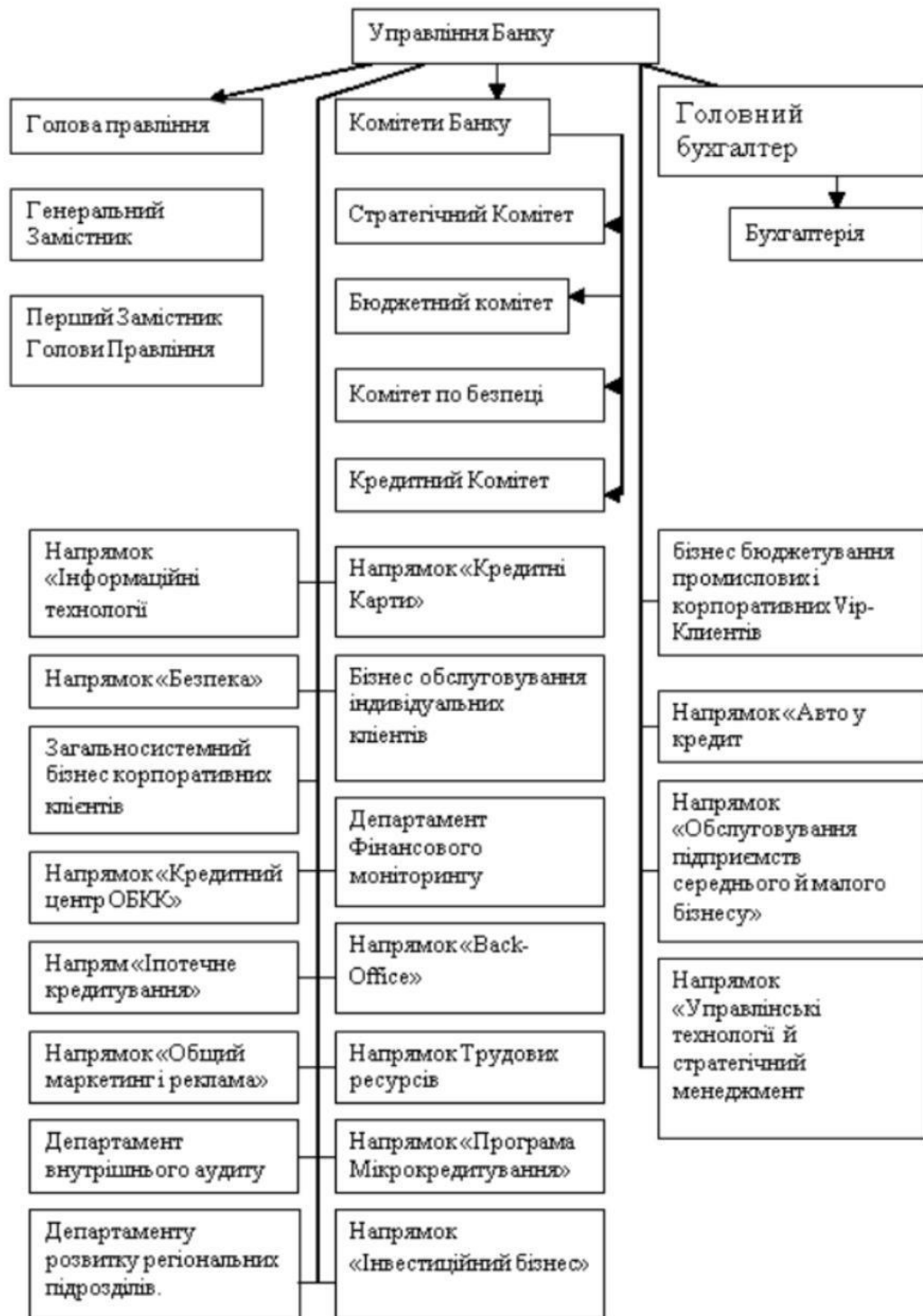


Рисунок 2.2 – Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: надано підприємством

Важливою особливістю управлінської структури банку є наявність спеціалізованих комітетів, які забезпечують колегіальність, прозорість і обґрунтованість ухвалення управлінських рішень. До таких органів належать Стратегічний комітет, Бюджетний комітет, Кредитний комітет і Комітет з

питань безпеки. Вони відповідають за визначення пріоритетів розвитку, контроль фінансових і операційних ризиків, координацію кредитної політики, бюджетування, безпеку та дотримання внутрішніх регламентів.

На функціональному рівні банк складається з низки департаментів і підрозділів, кожен з яких відповідає за окремий напрям діяльності. Серед них важливе місце займають IT-блок, фінансовий блок, департамент управління ризиками, операційний департамент, HR-служба, маркетинг, служба безпеки, аудит, підрозділи корпоративного бізнесу, роздрібного бізнесу, іпотечного та споживчого кредитування, карткових продуктів і регіонального розвитку. Такий поділ забезпечує спеціалізацію управлінських функцій, підвищує якість прийняття рішень і дозволяє швидко реагувати на зміни потреб різних клієнтських сегментів.

Окрему роль у структурі банку відіграють підрозділи, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами. До них належать напрями роздрібного бізнесу, карткових продуктів, мікрокредитування, інвестиційного обслуговування та клієнтської підтримки. Вони відповідають за розробку, супровід і вдосконалення фінансових продуктів, забезпечення якості сервісу, консультування клієнтів і підтримку високого рівня їхньої задоволеності.

Значну роль у діяльності банку відіграють підрозділи, орієнтовані на корпоративних клієнтів і сегмент малого та середнього бізнесу. Вони забезпечують кредитування підприємств, розрахунково-касове обслуговування, еквайринг, зарплатні проєкти, сервіси для електронної комерції, супровід інвестиційних проєктів, обслуговування державних установ і стратегічних підприємств. Завдяки цьому банк має можливість пропонувати різним категоріям клієнтів диференційовані фінансові рішення з урахуванням їхніх потреб, масштабів діяльності та рівня ризику.

Особливе значення має система управління ризиками. Статут банку та внутрішні регламенти визначають правові засади роботи установи, повноваження органів управління та принципи ризик-менеджменту. У банку

закріплено вимоги щодо прозорості, незалежності та відповідальності під час ухвалення рішень, пов'язаних із ризиковими операціями. Розподіл функцій між Наглядовою радою, Правлінням, комітетами та профільними підрозділами дозволяє відокремити процеси оцінки ризиків від процесів прийняття управлінських рішень.

Водночас останніми роками банк здійснює оптимізацію мережі відділень. Це пов'язано з активним переходом клієнтів на онлайн-сервіси, зростанням частки дистанційних операцій, необхідністю зниження операційних витрат, цифровізацією банківських процесів і впливом умов воєнного стану. Скорочення кількості відділень не означає зменшення доступності банківських послуг, оскільки основний акцент переноситься на мобільні застосунки, онлайн-банкінг, термінали самообслуговування та інші дистанційні канали взаємодії.

Таким чином, АТ КБ «ПРИВАТБАНК» поєднує функції класичного універсального банку та сучасної високотехнологічної фінансової установи. Його діяльність охоплює широкий спектр банківських операцій, а організаційна структура забезпечує ефективну координацію масштабної мережі, цифрових сервісів, клієнтських підрозділів і функціональних департаментів. Високий рівень цифровізації, розвинена інфраструктура, значна клієнтська база та системне значення для фінансового сектору визначають провідну роль банку на ринку України.

Особливості діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» безпосередньо впливають і на вимоги до персоналу. Працівники банку повинні володіти не лише традиційними банківськими знаннями, а й цифровими, аналітичними, комунікаційними та клієнтоорієнтованими компетенціями. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації, невизначеності, високої конкуренції та постійних технологічних змін. Саме тому розвиток персоналу, підвищення його адаптивності, мотивації та професійної залученості є важливими умовами подальшої ефективної діяльності банку.

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Фінансово-господарська діяльність підприємства — це сукупність усіх економічних, виробничих, фінансових, управлінських та організаційних процесів, спрямованих на забезпечення функціонування підприємства, отримання доходу, використання ресурсів, виконання зобов'язань і досягнення запланованих результатів. Вона охоплює формування та використання активів, залучення капіталу, управління доходами і витратами, здійснення розрахунків із контрагентами, отримання прибутку, інвестування, кредитування, управління персоналом, виробництво або надання послуг.

Аналіз фінансово-господарської діяльності являє собою комплексне дослідження основних показників роботи підприємства з метою оцінки його економічного стану, ефективності використання ресурсів, рівня прибутковості, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. Такий аналіз дає змогу визначити, наскільки результативно підприємство працює, чи здатне воно своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання, чи ефективно використовує власні та залучені кошти, а також які чинники позитивно або негативно впливають на його розвиток.

Основною метою аналізу фінансово-господарської діяльності є отримання об'єктивної інформації про реальний стан підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. За допомогою такого аналізу можна виявити сильні та слабкі сторони діяльності, оцінити динаміку доходів, витрат, прибутку, активів, зобов'язань і власного капіталу, визначити проблемні напрями та знайти резерви для підвищення ефективності роботи. Для банку або будь-якої іншої фінансової установи такий аналіз має особливе значення, оскільки дозволяє оцінити стабільність, надійність, ліквідність, якість управління ресурсами та здатність установи функціонувати в умовах невизначеності.

Аналіз фінансово-господарської діяльності необхідний для того, щоб керівництво могло своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Він допомагає зрозуміти, чи зростають доходи підприємства, чи не збільшуються витрати швидше, ніж прибуток, чи достатньо власного капіталу, чи не є надмірним боргове навантаження, чи ефективно використовуються активи та чи існують ризики погіршення фінансового стану. Отримані результати використовуються для планування подальшого розвитку, коригування стратегії, оптимізації витрат, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій.

Несвоєчасне проведення аналізу фінансово-господарської діяльності може мати негативні наслідки для підприємства. Якщо керівництво не відстежує фінансові показники в динаміці, воно може запізно виявити зростання витрат, зниження прибутковості, погіршення ліквідності, збільшення заборгованості або неефективне використання ресурсів. У результаті підприємство ризикує втратити фінансову стійкість, допустити дефіцит коштів, погіршити платоспроможність, знизити рівень довіри з боку клієнтів, партнерів, інвесторів або кредиторів.

Крім того, відсутність своєчасного аналізу ускладнює прийняття правильних управлінських рішень. Керівництво може діяти інтуїтивно, без достатнього економічного обґрунтування, що підвищує ризик помилок у плануванні, інвестуванні, кредитуванні, формуванні бюджету та управлінні персоналом. У довгостроковій перспективі це може призвести до зниження конкурентоспроможності, погіршення фінансових результатів, втрати ринкових позицій і виникнення кризових явищ. Фінансово-господарська діяльність відображає загальний економічний стан і результативність роботи підприємства, а її аналіз є важливим інструментом управління. Дослідження фінансово-господарських показників дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах, приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність діяльності та забезпечувати стабільний розвиток підприємства навіть в умовах невизначеності.

Узагальнені дані щодо динаміки показників ПриватБанку за 2023–2025 рр. зведено в єдину в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Активи, млн грн	847 831	945 692	1 102 356	+97 861	+156 664
Зобов'язання, млн грн	762 341	846 218	982 745	+83 877	+136 527
Власний капітал, млн грн	85 490	99 474	119 611	+13 984	+20 137
Кошти клієнтів, млн грн	683 214	758 932	891 347	+75 718	+132 415
Кредити та заборгованість клієнтів, млн грн	112 458	138 205	176 913	+25 747	+38 708
Грошові кошти та їх еквіваленти, млн грн	214 376	236 491	248 720	+22 115	+12 229
Прибуток за рік, млн грн	37 857,0	40 140,8	29 082,5	+2 283,8	-11 058,3

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2023-2025 рр.

Аналіз динаміки фінансово-господарських показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 роки свідчить про загальне зростання масштабів діяльності банку. Насамперед це підтверджується збільшенням активів: у 2024 році вони зросли на 97 861 млн грн порівняно з 2023 роком, а у 2025 році — ще на 156 664 млн грн порівняно з 2024 роком. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про розширення ресурсної бази банку, зростання обсягів операцій, активізацію кредитної, інвестиційної та розрахункової діяльності. Теоретично причинами такого зростання можуть бути збільшення клієнтської бази, нарощування коштів клієнтів, розширення

кредитного портфеля, зростання обсягів операцій із державними цінними паперами та активний розвиток цифрових банківських сервісів.

Зобов'язання банку також демонструють стабільне зростання. У 2024 році вони збільшилися на 83 877 млн грн, а у 2025 році — ще на 136 527 млн грн. З одного боку, зростання зобов'язань може свідчити про розширення діяльності банку та збільшення залучених ресурсів. З іншого боку, воно потребує постійного контролю, оскільки надмірне зростання зобов'язань може підвищувати фінансові ризики. У цьому випадку зобов'язання зростають паралельно зі збільшенням активів і коштів клієнтів, тому така динаміка може розглядатися як закономірна для великої банківської установи. Теоретично причиною може бути зростання депозитної бази, збільшення залишків на рахунках клієнтів, активніше використання банківських продуктів і загальне розширення операцій банку.

Позитивною є динаміка власного капіталу. У 2024 році він зріс на 13 984 млн грн, а у 2025 році — ще на 20 137 млн грн. Зростання власного капіталу свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку, підвищення його здатності покривати ризики та забезпечувати стабільність діяльності. Для банківської установи власний капітал має особливо важливе значення, оскільки він виконує захисну функцію та є основою для подальшого розширення активних операцій. Причинами зростання власного капіталу можуть бути накопичення прибутку попередніх років, ефективне управління фінансовими результатами, підтримка держави як власника та необхідність дотримання регуляторних вимог щодо капіталізації.

Кошти клієнтів протягом досліджуваного періоду також зростали. У 2024 році їх обсяг збільшився на 75 718 млн грн, а у 2025 році — на 132 415 млн грн. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про довіру клієнтів до банку та його здатність залучати значні фінансові ресурси. Для банку кошти клієнтів є одним із головних джерел формування ресурсної бази, яка надалі використовується для кредитування, інвестиційних операцій і забезпечення ліквідності. Теоретично зростання цього показника може бути

пов'язане з розширенням клієнтської бази, розвитком зарплатних проєктів, збільшенням залишків на поточних і депозитних рахунках, високим рівнем цифрової доступності послуг та довірою до банку як системно важливої державної установи.

Кредити та заборгованість клієнтів також мають позитивну динаміку. У 2024 році показник зріс на 25 747 млн грн, а у 2025 році — ще на 38 708 млн грн. Це свідчить про активізацію кредитної діяльності банку, збільшення обсягів фінансування фізичних осіб, малого і середнього бізнесу та корпоративного сектору. Зростання кредитного портфеля може позитивно впливати на дохідність банку, оскільки кредитні операції є одним із джерел процентного доходу. Водночас таке зростання потребує якісного ризик-менеджменту, оскільки збільшення кредитування може супроводжуватися ризиком неповернення коштів. Теоретично причинами зростання можуть бути поживлення попиту на кредити, участь банку в державних програмах підтримки бізнесу, розвиток споживчого кредитування, кредитування підприємців та активізація економічної діяльності клієнтів.

Грошові кошти та їх еквіваленти також збільшувалися, однак темпи приросту у 2025 році були нижчими, ніж у 2024 році. У 2024 році показник зріс на 22 115 млн грн, а у 2025 році — на 12 229 млн грн. Загалом це є позитивною тенденцією, оскільки зростання обсягу грошових коштів свідчить про достатній рівень ліквідності банку та його здатність своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами. Водночас уповільнення темпів приросту може свідчити про активніше спрямування ресурсів у кредитні або інвестиційні операції. Теоретично причинами такої динаміки можуть бути зміни у структурі активів, зростання кредитування, оптимізація ліквідності, збільшення вкладень у цінні папери або використання частини грошових коштів для забезпечення операційної діяльності.

Найбільш неоднозначною є динаміка прибутку за рік. У 2024 році прибуток зріс на 2 283,8 млн грн порівняно з 2023 роком, що свідчить про покращення фінансового результату та ефективність діяльності банку в цей

період. Однак у 2025 році прибуток скоротився на 11 058,3 млн грн порівняно з 2024 роком. Така динаміка свідчить про погіршення прибутковості попри зростання активів, коштів клієнтів і кредитного портфеля. Теоретично причинами зниження прибутку можуть бути зростання операційних витрат, збільшення витрат на резерви під кредитні ризики, зниження процентної маржі, підвищення вартості залучених ресурсів, вплив макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків, валютних коливань або збільшення витрат на підтримку цифрової та фізичної інфраструктури банку.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2022–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення 2024/2023	Абсолютне відхилення 2025/2024
Рентабельність активів (ROA), %	5,57	5,27	3,24	-0,30	-2,03
Рентабельність капіталу (ROE), %	44,52	40,49	29,00	-4,03	-11,49
Частка власного капіталу в активах, %	12,50	13,02	11,19	+0,52	-1,83
Частка зобов'язань в активах, %	87,49	86,98	88,81	-0,51	+1,83

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» за 2023–2025 рр.

Аналіз відносних показників фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 роки дозволяє оцінити ефективність використання активів, власного капіталу та структуру джерел фінансування банку.

Рентабельність активів (ROA) показує, скільки прибутку банк отримує з кожної гривні активів. Цей показник характеризує ефективність використання ресурсів банку для формування фінансового результату. У 2023 році рентабельність активів становила 5,57 %, у 2024 році знизилася до 5,27 %, а у 2025 році — до 3,24 %. Абсолютне відхилення у 2024 році порівняно з 2023 роком становило -0,30 в.п., а у 2025 році порівняно з 2024 роком — -2,03 в.п. Така динаміка свідчить про поступове зниження

ефективності використання активів банку. Попри зростання загального обсягу активів, прибутковість на одиницю активів скорочується.

Рентабельність капіталу (ROE) характеризує ефективність використання власного капіталу банку та показує, який прибуток отримує банк на одиницю вкладеного власного капіталу. У 2023 році ROE становив 44,52 %, у 2024 році знизився до 40,49 %, а у 2025 році — до 29,00 %. Абсолютне відхилення у 2024 році порівняно з 2023 роком склало -4,03 в.п., а у 2025 році порівняно з 2024 роком — -11,49 в.п. Динаміка показника є негативною, оскільки прибутковість власного капіталу суттєво знижується. Це означає, що хоча власний капітал банку зростає, його здатність генерувати прибуток зменшилася. Можливими причинами є скорочення прибутку у 2025 році, зростання капітальної бази швидшими темпами, ніж прибуток, підвищення витрат, збільшення регуляторного навантаження, зростання ризикових витрат або вплив макроекономічної нестабільності.

Частка власного капіталу в активах показує, яка частина активів банку сформована за рахунок власного капіталу. Цей показник характеризує рівень фінансової незалежності та стійкості банківської установи. У 2023 році частка власного капіталу в активах становила 12,50 %, у 2024 році зросла до 13,02 %, а у 2025 році знизилася до 11,19 %. У 2024 році порівняно з 2023 роком показник збільшився на 0,52 в.п., що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про посилення ролі власного капіталу у фінансуванні активів. Проте у 2025 році показник зменшився на 1,83 в.п., що вказує на зниження частки власних джерел у структурі активів. Теоретично це може бути зумовлено тим, що активи банку зростали швидше, ніж власний капітал, а також збільшенням обсягу залучених коштів клієнтів та інших зобов'язань.

Частка зобов'язань в активах відображає, яка частина активів банку сформована за рахунок залучених ресурсів. Для банківської установи високий рівень зобов'язань є характерним, оскільки основну частину ресурсної бази банків формують кошти клієнтів, депозити та інші залучені кошти. У 2023 році частка зобов'язань в активах становила 87,49 %, у 2024

році знизилася до 86,98 %, а у 2025 році зросла до 88,81 %. У 2024 році показник зменшився на 0,51 в.п., що свідчило про незначне зниження залежності банку від залучених джерел фінансування. Однак у 2025 році частка зобов'язань зросла на 1,83 в.п., що означає посилення ролі залучених ресурсів у формуванні активів банку. Причиною цього могло бути збільшення коштів клієнтів, зростання депозитної бази, розширення обсягів операцій банку та активніше використання залучених ресурсів для фінансування діяльності.

Загалом аналіз таблиці свідчить про неоднозначну динаміку фінансової ефективності АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 роках. З одного боку, банк зберігає значні масштаби діяльності, нарощує активи, власний капітал і залучені ресурси. З іншого боку, показники рентабельності активів і власного капіталу мають стійку тенденцію до зниження, що свідчить про послаблення прибутковості банківської діяльності. Особливо помітним є погіршення у 2025 році, коли одночасно знизилися ROA та ROE, а частка зобов'язань в активах зросла.

Такі зміни можуть бути наслідком зростання витрат, зниження прибутку, збільшення резервів під ризикові операції, зміни структури активів, посилення макроекономічної невизначеності та впливу воєнних ризиків. Разом із тим висока частка зобов'язань для банківської установи не є критичною сама по собі, оскільки банки традиційно працюють переважно із залученими коштами. Важливим є те, наскільки ефективно ці ресурси використовуються для отримання прибутку. У випадку АТ КБ «ПриватБанк» основною проблемою є не саме зростання зобов'язань, а зниження прибутковості активів і капіталу.

Отже, банк залишається фінансово масштабною та стійкою установою, однак динаміка відносних показників свідчить про необхідність посилення уваги до ефективності використання активів, контролю витрат, управління ризиками та підвищення прибутковості операційної діяльності.

2.3. Вивчення стану системи мотивації АТ КБ «ПриватБанк»

Система мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» формується з урахуванням масштабів діяльності банку, його організаційної побудови, високого рівня цифровізації та різноманітності бізнес-напрямів. Специфіка функціонування банківської установи визначає необхідність використання таких мотиваційних механізмів, які здатні забезпечувати залученість працівників, підтримувати належну якість клієнтського сервісу, сприяти стабільності операційної діяльності та підвищувати ефективність роботи персоналу в умовах постійних змін.

Упродовж останніх років АТ КБ «ПриватБанк» демонстрував зростання основних масштабних показників діяльності, зокрема активів, депозитної бази та кредитного портфеля. Така динаміка супроводжувалася збільшенням навантаження на працівників, розширенням переліку банківських продуктів, ускладненням внутрішніх бізнес-процесів і підвищенням вимог до швидкості та якості обслуговування клієнтів. За таких умов система мотивації персоналу має виконувати не лише функцію матеріального стимулювання, а й забезпечувати розвиток професійних компетенцій, підтримувати адаптивність працівників, сприяти внутрішній мобільності та готовності персоналу до роботи в цифровому середовищі.

Важливим чинником формування мотиваційної політики банку є його складна та розгалужена організаційна структура. АТ КБ «ПриватБанк» поєднує різні напрями діяльності: цифрове обслуговування через «Приват24», роботу мережі відділень, корпоративний бізнес, кредитування малого та середнього підприємництва, участь у державних програмах, картковий бізнес, еквайринг та інші фінансові сервіси. Кожен із цих напрямів має власні вимоги до персоналу, рівня відповідальності, швидкості прийняття рішень, цифрових навичок і якості взаємодії з клієнтами. Саме тому мотиваційна система банку повинна бути не уніфікованою для всіх

працівників, а диференційованою відповідно до специфіки посад, функцій і результатів діяльності окремих підрозділів.

Для працівників цифрових напрямів, зокрема ІТ, автоматизації процесів, онлайн-ідентифікації та розвитку дистанційних сервісів, найбільш важливими мотиваційними чинниками є можливість професійного зростання, участь у технологічних проєктах, автономність у прийнятті рішень, доступ до інноваційних інструментів і відчуття впливу на розвиток банку. Для персоналу відділень і фронт-офісу пріоритетного значення набувають справедлива оплата праці, зрозумілі ключові показники ефективності, прозора система бонусів, комфортні умови праці, якісне навчання та підтримка у взаємодії з клієнтами. Для працівників корпоративного та кредитного бізнесу важливими є результативність, виконання планових показників, преміювання за досягнення, професійна репутація та можливості кар'єрного просування.

Отже, ефективна мотиваційна система АТ КБ «ПриватБанк» має бути комплексною та багаторівневою. Вона повинна враховувати різний зміст роботи в підрозділах, відмінності у рівні відповідальності, специфіку взаємодії з клієнтами, роль цифрових технологій та індивідуальні очікування працівників. Такий підхід дозволяє не лише підвищити продуктивність персоналу, а й забезпечити більшу стабільність кадрового складу, зменшити ризики професійного вигорання та підвищити лояльність працівників до банку.

Важливу роль у мотивації персоналу відіграють також управлінські інструменти, які банк використовує у своїй поточній діяльності. До них належать цифрові сервіси, маркетингові рішення, програми підтримки малого та середнього бізнесу, інструменти ризик-менеджменту, автоматизація процесів, аналітичні системи та технологічні платформи для обслуговування клієнтів. Хоча першочергово ці інструменти спрямовані на підвищення якості банківських послуг і зручності для клієнтів, вони одночасно впливають і на мотивацію працівників.

Такий вплив проявляється у кількох напрямках. По-перше, сучасні цифрові інструменти змінюють рівень навантаження на персонал і складність виконуваних завдань. По-друге, автоматизація окремих процесів зменшує частку рутинної роботи та дає змогу працівникам зосередитися на більш аналітичних, консультаційних і клієнтоорієнтованих функціях. По-третє, чітко вибудовані цифрові процеси підвищують прозорість взаємодії між підрозділами, зменшують кількість операційних помилок і полегшують контроль результатів. По-четверте, використання сучасних управлінських інструментів створює для працівників можливості демонструвати власну ефективність, професійно розвиватися та брати участь у впровадженні нових рішень.

Наприклад, автоматизація процесів за допомогою RPA-технологій дозволяє зменшити обсяг повторюваних операцій і звільнити час працівників для виконання складніших завдань. Це може виступати важливим мотиваційним чинником для персоналу, який прагне професійного розвитку, підвищення кваліфікації та переходу від стандартних операцій до більш змістовної роботи. Водночас програми лояльності, кешбек-ініціативи та інші клієнтські сервіси збільшують обсяг транзакцій і кількість звернень, що потребує належного балансування навантаження на працівників, справедливої системи преміювання та механізмів захисту від професійного перевантаження.

Окреме значення має система моніторингу ризиків, яка сприяє зменшенню кількості проблемних ситуацій, конфліктів із клієнтами та операційних порушень. Завдяки цьому працівники можуть працювати в більш передбачуваному середовищі, що позитивно впливає на їхній емоційний стан, рівень впевненості та стабільність виконання посадових обов'язків. Таким чином, управлінські та цифрові інструменти банку виконують не лише технологічну чи сервісну функцію, а й опосередковано посилюють мотивацію персоналу, оскільки створюють умови для ефективнішої, зрозумілішої та більш професійно орієнтованої роботи.

Таблиця 2.3 – Інструменти мотивації колективу в системі управління

Група управлінських інструментів	Інструменти, які використовує АТ КБ «ПриватБанк»	Вплив на мотивацію працівників
Цифрові інструменти	Мобільний застосунок і вебсервіс «Приват24»; QR-платежі та електронні розрахунки; автоматизація бізнес-процесів через RPA; онлайн-ідентифікація та цифрові картки.	Скорочують обсяг однотипних операцій; полегшують виконання щоденних завдань; підвищують швидкість обслуговування клієнтів; формують у працівників відчуття роботи в сучасному технологічному середовищі; створюють можливості для розвитку digital-компетенцій.
Маркетингові та продуктові інструменти	Система сервісів, пов'язаних із платежами, переказами, розстрочкою; програми лояльності та кешбек-пропозиції; персоналізовані клієнтські рішення на основі Big Data.	Підвищують значущість ролі працівника у процесі взаємодії з клієнтами; посилюють мотивацію до якісного сервісу; розширюють професійні можливості через роботу з різними банківськими продуктами; сприяють залученню персоналу до просування послуг банку.
Фінансово-кредитні інструменти	Програми підтримки ФОП і малого та середнього бізнесу; кредитні продукти для населення; державні програми кредитування, зокрема «5–7–9%»; гарантійні механізми.	Дають змогу працівникам впливати на досягнення ключових результатів відділення; підвищують зацікавленість персоналу в активних продажах і консультуванні клієнтів; створюють основу для преміювання за виконання планових показників.
Інструменти управління ризиками	Системи моніторингу ризикових операцій; моделі оцінювання проблемної кредитної заборгованості; механізми кіберзахисту та інформаційної безпеки.	Знижують рівень стресу, пов'язаного з проблемними або конфліктними ситуаціями; посилюють відчуття захищеності працівників; формують відповідальніше ставлення до дотримання стандартів, процедур і професійної етики.
Організаційні інструменти	Централізована система організації процесів; оптимізація мережі відділень; внутрішні правила, стандарти та контрольні процедури.	Забезпечують зрозумілий порядок роботи; зменшують хаотичність і дублювання функцій; підвищують передбачуваність робочих процесів; покращують якість командної взаємодії та внутрішньої координації.
Комунікаційні та репутаційні інструменти	Внутрішні канали інформування; корпоративна культура сервісу; програми збору зворотного зв'язку та оцінювання якості роботи.	Підвищують довіру працівників до управлінських рішень; посилюють залученість персоналу; формують відчуття причетності до розвитку банку; дають можливість впливати на покращення робочих процесів.

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

Проведення SWOT-аналізу в контексті мотивації персоналу є важливим для компанії, оскільки він дозволяє комплексно оцінити, які внутрішні переваги вже підтримують залученість працівників, які слабкі місця знижують їхню мотивацію, а також які зовнішні можливості та загрози можуть впливати на кадрову політику в майбутньому. Для АТ КБ «ПриватБанк» такий аналіз є особливо актуальним, оскільки банк працює в умовах високої цифровізації, значного операційного навантаження, економічної невизначеності та постійних змін у фінансовому секторі.

Для компанії це дає можливість не діяти інтуїтивно, а формувати мотиваційну політику на основі реальних чинників, які впливають на персонал. Наприклад, якщо сильними сторонами банку є цифрова інфраструктура, стабільність і широкі можливості розвитку, ці переваги можна використовувати як основу для мотиваційних програм: навчання, внутрішнього кар'єрного просування, участі в інноваційних проєктах, розвитку digital-компетенцій. Водночас виявлені слабкі сторони, такі як високе навантаження, потреба в постійному навчанні або ризик професійного вигорання, показують, які напрями потребують управлінського посилення.

Такий аналіз допомагає компанії краще зрозуміти, які саме інструменти мотивації будуть найбільш ефективними для різних категорій працівників. Для одних підрозділів важливішими можуть бути преміювання та прозорі KPI, для інших — професійне навчання, автономність, участь у проєктах або психологічна підтримка. Це дозволяє зробити систему мотивації не загальною та формальною, а більш адресною, гнучкою і прив'язаною до реальних потреб персоналу.

Практична користь для банку полягає в тому, що на основі SWOT-аналізу можна розробити конкретні заходи для підвищення мотивації працівників: удосконалити систему преміювання, зменшити рутинне навантаження через автоматизацію, посилити внутрішнє навчання, покращити комунікацію між підрозділами, запровадити програми

профілактики вигорання та створити умови для кар'єрного розвитку. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів, лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів.

S — Сильні сторони, що підтримують мотивацію персоналу	W — Слабкі сторони, що можуть знижувати мотивацію персоналу
Розвинена цифрова інфраструктура банку дає змогу скорочувати частку механічної роботи та підвищувати продуктивність працівників.	Велика кількість автоматизованих сервісів і технологічних рішень створює потребу в постійному оновленні знань персоналу.
Високий рівень довіри клієнтів до банку підсилює відчуття значущості роботи працівників і формує позитивну професійну самооцінку.	Залежність банку від регуляторних вимог ускладнює операційні процеси та може обмежувати гнучкість працівників у прийнятті рішень.
Масштаб діяльності та стабільні позиції банку на ринку забезпечують працівникам відчуття надійності, захищеності та впевненості у майбутньому.	Посилення цифровізації підвищує вимоги до кваліфікації персоналу та може створювати додаткове навчальне навантаження.
Наявність різних бізнес-напрямів відкриває для працівників можливості професійного розвитку, участі у нових проектах і кар'єрного просування.	Значні обсяги клієнтських операцій можуть призводити до підвищеного робочого темпу, емоційного напруження та ризику професійного вигорання.
O — Можливості для посилення мотивації персоналу	T — Загрози та HR-ризики для мотиваційної системи
Подальший розвиток цифрових сервісів формує попит на нові професійні компетенції та створює умови для навчання персоналу.	Зростання кіберризиків потребує регулярного підвищення кваліфікації працівників і посилення відповідальності за дотримання процедур безпеки.
Участь банку в державних програмах розширює функціонал працівників, підвищує їхню професійну цінність і залученість до суспільно важливих процесів.	Економічна нестабільність може впливати на рівень емоційної напруги персоналу, очікування щодо оплати праці та відчуття стабільності.
Використання аналітики, Big Data та персоналізованих сервісів дає змогу розвивати нові напрями роботи й підвищувати кваліфікацію персоналу.	Швидкі технологічні зміни вимагають постійної адаптації працівників і можуть ускладнювати засвоєння нових інструментів.
Розвиток внутрішніх навчальних програм може посилити лояльність працівників, сформувати кадровий резерв і зменшити залежність від зовнішнього ринку праці.	Висока конкуренція у банківському та фінтех-секторі може спричиняти відтік кваліфікованих працівників до інших роботодавців.

Рисунок 2.3 – SWOT-аналізу в контексті мотивації персоналу

Джерело: узагальнено автором на базі матеріалів підприємства

Таким чином, SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк» у контексті мотивації персоналу показує, що банк має значні внутрішні переваги для формування ефективної мотиваційної системи. До них належать високий рівень цифровізації, масштаб діяльності, стабільність на ринку, довіра клієнтів і наявність широких можливостей для професійного розвитку працівників. Водночас ці самі особливості створюють і певні виклики: зростає навантаження на персонал, підвищуються вимоги до цифрових компетенцій, посилюється потреба у постійному навчанні та адаптації до технологічних змін. Тому система мотивації банку має бути орієнтована не лише на матеріальне стимулювання, а й на професійний розвиток, психологічну підтримку, гнучкість, внутрішню мобільність і збереження кваліфікованих працівників в умовах невизначеності.

Отже, SWOT-аналіз у сфері мотивації персоналу потрібен компанії для того, щоб визначити сильні й проблемні сторони кадрової політики, своєчасно реагувати на HR-ризики та використовувати наявні можливості для розвитку працівників. Його результати дають змогу сформувати більш ефективну, справедливу й адаптивну систему мотивації, яка підтримуватиме стабільну роботу банку, підвищуватиме залученість персоналу та сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

На основі SWOT-аналізу можна виокремити такі недоліки та ризики системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Серед недоліків варто виокреслити наступні.

Високе навантаження на персонал через масштабність операцій. Банк обслуговує велику кількість клієнтів, має розвинену мережу сервісів, цифрових каналів і продуктів. Це може призводити до інтенсивного робочого темпу, перевантаження працівників і зниження мотивації.

Постійна потреба в оновленні цифрових компетенцій. Через високий рівень цифровізації працівники мають постійно опановувати нові сервіси, програми, технології та внутрішні інструменти. Це створює додаткове навчальне навантаження.

Ризик професійного вигорання працівників. Поєднання великого клієнтського потоку, високої відповідальності, роботи з фінансовими операціями та необхідності швидкого реагування може спричиняти емоційне виснаження персоналу.

Надмірна залежність від регламентів і нормативних вимог. Банківська діяльність жорстко регулюється, тому працівники мають діяти в межах великої кількості правил, процедур і стандартів. Це може обмежувати гнучкість у роботі та знижувати відчуття автономії.

Складність адаптації персоналу до технологічних змін. Швидке оновлення цифрових продуктів, автоматизованих процесів і каналів обслуговування вимагає від працівників постійної адаптації. Не всі співробітники можуть однаково швидко засвоювати нові інструменти.

Можлива нерівномірність мотивації між різними підрозділами. Працівники ІТ-напрямку, фронт-офісу, корпоративного бізнесу, кредитних підрозділів і відділень мають різні завдання та різний рівень навантаження. Якщо система мотивації недостатньо диференційована, частина персоналу може відчувати несправедливість.

Недостатня психологічна підтримка в умовах невизначеності. Економічна нестабільність, воєнні ризики, клієнтські конфлікти та високий темп роботи можуть потребувати більш системної підтримки працівників, зокрема програм профілактики стресу та вигорання.

Щодо ризиків, то нижче охарактеризуємо ключові.

Зниження залученості персоналу. Якщо працівники не відчують справедливого визнання, підтримки та зрозумілого зв'язку між результатами й винагородою, їхня зацікавленість у роботі може зменшуватися.

Зростання плинності кадрів. Високе навантаження, конкуренція з боку інших банків і фінтех-компаній, а також потреба в постійному навчанні можуть підштовхувати кваліфікованих працівників до зміни місця роботи.

Зниження якості обслуговування клієнтів. Перевантажений або недостатньо мотивований персонал може допускати більше помилок,

повільніше реагувати на звернення клієнтів і менш ефективно працювати з продажами банківських продуктів.

Посилення внутрішнього напруження між підрозділами. Якщо навантаження, KPI, бонуси або можливості розвитку розподілені нерівномірно, це може викликати невдоволення та знижувати командну взаємодію.

Втрата конкурентних переваг у кадровій сфері. Фінтех-компанії та інші банки можуть пропонувати кращі умови, гнучкіший формат роботи або швидший кар'єрний розвиток, що створює ризик відтоку сильних фахівців.

Повільніше впровадження інновацій. Якщо працівники не мають достатньої мотивації, часу або підтримки для освоєння нових цифрових інструментів, це може гальмувати технологічний розвиток банку.

Підвищення операційних ризиків. Недостатня підготовка персоналу, перевтома або слабка адаптація до нових процедур можуть збільшувати ймовірність помилок у фінансових операціях, роботі з клієнтськими даними та внутрішніх процесах.

Коротко можна підсумувати так: основні недоліки мотиваційної системи пов'язані з високим навантаженням, необхідністю постійного навчання, ризиком вигорання, складністю цифрової адаптації та потребою в більш диференційованій мотивації для різних категорій персоналу.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» доцільно розробити комплекс практичних заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків та мінімізацію можливих HR-ризиків (таблиця 3.1). Запропоновані напрями удосконалення мають враховувати масштабність діяльності банку, високий рівень цифровізації, значне операційне навантаження, різноманітність функцій у підрозділах та необхідність підтримки персоналу в умовах невизначеності. У таблиці наведено основні проблеми мотиваційної системи, відповідні управлінські пропозиції та ризики, які можуть бути зменшені завдяки їх упровадженню.

Таблиця 3.1 – Пропозиція щодо удосконалення системи мотивації

Недолік / проблема	Пропозиція щодо удосконалення системи мотивації	Які ризики це дозволить зменшити
1	2	3
1. Високе навантаження на персонал через масштабність операцій	Доцільно запровадити систему регулярного моніторингу навантаження працівників за підрозділами та посадами. Для цього можна використовувати показники кількості клієнтських звернень, тривалості обслуговування, кількості операцій, понаднормової роботи та рівня виконання КРІ. На основі цих даних банк може коригувати плани, перерозподіляти завдання між працівниками, посилювати найбільш навантажені відділення або контактні центри, а також вводити додаткові мотиваційні виплати за пікове навантаження.	Зменшення ризику професійного вигорання, зниження кількості помилок, підвищення якості обслуговування клієнтів, збереження працездатності персоналу.
2. Постійна потреба в оновленні цифрових компетенцій	Необхідно розвивати внутрішню систему безперервного навчання персоналу, орієнтовану на цифрові навички. Доцільно впровадити короткі навчальні модулі з роботи з новими сервісами, CRM-системами, RPA-рішеннями, цифровими каналами обслуговування, онлайн-ідентифікацією та кібербезпекою. Навчання має бути регулярним, але не перевантажувати	Зменшення ризику повільної адаптації до нових технологій, скорочення кількості операційних помилок, підвищення впевненості працівників у роботі з цифровими інструментами.

Недолік / проблема	Пропозиція щодо удосконалення системи мотивації	Які ризики це дозволить зменшити
1	2	3
	працівника: краще використовувати мікронавчання, відеоінструкції, короткі тести та практичні кейси.	
3. Ризик професійного вигорання працівників	Доцільно запровадити програму профілактики професійного вигорання. Вона може включати регулярне оцінювання емоційного стану персоналу, анонімні опитування, консультації з психологом, навчання керівників розпізнаванню ознак перевантаження, гнучке планування відпусток, ротацію завдань та зменшення монотонної роботи за рахунок автоматизації. Також важливо передбачити нематеріальні стимули: визнання, подяки, додаткові дні відпочинку після пікових періодів.	Зниження емоційного виснаження, зменшення плинності кадрів, покращення психологічного клімату, підвищення лояльності працівників до банку.
4. Надмірна залежність від регламентів і нормативних вимог	Варто посилити мотивацію через зрозумілість правил і підтримку працівників у дотриманні процедур. Для цього доцільно оновлювати внутрішні інструкції у зручному форматі, створити базу швидких відповідей, чек-листи для типових операцій, а також проводити регулярні роз'яснення змін у нормативних вимогах. Важливо, щоб працівник не сприймав регламенти як обмеження, а бачив у них інструмент безпечної та професійної роботи.	Зменшення операційних і комплаєнс-ризиків, зниження стресу працівників, підвищення якості виконання процедур, зменшення кількості порушень.
5. Складність адаптації персоналу до технологічних змін	Доцільно запровадити адаптаційну програму для роботи з новими цифровими інструментами. Перед запуском нових сервісів або змін у процесах персонал має отримувати коротке навчання, демонстраційні матеріали, тестовий доступ, інструкції та підтримку наставника. Окремо варто мотивувати працівників, які швидко освоюють нові інструменти й допомагають колегам адаптуватися.	Зменшення опору змінам, прискорення впровадження інновацій, зниження ризику помилок під час переходу на нові технології.
6. Можлива нерівномірність мотивації між різними підрозділами	Систему мотивації доцільно диференціювати відповідно до специфіки роботи різних категорій персоналу. Для фронт-офісу важливими можуть бути бонуси за якість сервісу, швидкість обслуговування та продажі; для ІТ-працівників — участь у проєктах, автономність і професійний розвиток; для кредитних підрозділів — преміювання за якість кредитного портфеля, а не лише за обсяг виданих кредитів; для контакт-центрів — баланс між кількісними	Зменшення відчуття несправедливості, підвищення залученості персоналу, зниження внутрішнього напруження між підрозділами.

Недолік / проблема	Пропозиція щодо удосконалення системи мотивації	Які ризики це дозволить зменшити
1	2	3
	та якісними КРІ.	
7. Недостатня психологічна підтримка в умовах невизначеності	Необхідно посилити соціально-психологічний компонент мотивації. Банк може запровадити програми підтримки працівників у періоди кризи, консультації, внутрішні гарячі лінії, регулярні зустрічі з керівниками, прозоре інформування про зміни, а також навчання зі стресостійкості та кризової комунікації. Особливо важливо підтримувати працівників фронт-офісу, контакт-центрів і підрозділів, які безпосередньо працюють із клієнтськими зверненнями.	Зниження тривожності персоналу, зменшення конфліктності, підвищення довіри до керівництва, збереження стабільності колективу.
8. Ризик зниження залученості персоналу	Для підвищення залученості доцільно розширити практику внутрішніх опитувань, збору пропозицій, участі працівників у покращенні процесів та обговоренні змін. Працівники мають бачити, що їхня думка враховується, а ініціативи можуть бути реалізовані. Також варто запровадити систему визнання ініціативних працівників через внутрішні рейтинги, подяки, нематеріальні відзнаки або бонуси.	Підвищення лояльності, зростання ініціативності, зменшення пасивності персоналу, покращення внутрішньої комунікації.
9. Ризик зростання плинності кадрів	Доцільно розробити програму утримання ключових працівників. Вона може включати індивідуальні плани розвитку, кар'єрні маршрути, наставництво, внутрішню мобільність, перегляд винагороди для дефіцитних посад і гнучкі формати роботи там, де це можливо. Окремо варто проводити exit-interview для визначення реальних причин звільнення працівників.	Зменшення втрати кваліфікованих кадрів, збереження експертизи всередині банку, скорочення витрат на підбір і навчання нових працівників.
10. Ризик зниження якості обслуговування клієнтів	Систему мотивації варто пов'язати не лише з кількісними показниками, а й з якістю сервісу. До КРІ працівників доцільно включати рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг, швидкість вирішення звернень, повторні звернення, дотримання стандартів комунікації. Працівники, які демонструють стабільно високий рівень сервісу, мають отримувати додаткове визнання або преміювання.	Підвищення якості клієнтського досвіду, зменшення скарг, покращення репутації банку, зростання довіри клієнтів.
11. Ризик посилення внутрішнього	Доцільно розвивати командну мотивацію та міжфункціональну взаємодію. Частину преміювання можна пов'язати з командними	Зменшення конфліктів, покращення командної роботи, підвищення

Недолік / проблема	Пропозиція щодо удосконалення системи мотивації	Які ризики це дозволить зменшити
1	2	3
напруження між підрозділами	результатами, а не лише з індивідуальними показниками. Також варто впроваджувати спільні проєкти між підрозділами, внутрішні зустрічі для обміну досвідом, єдині стандарти комунікації та прозорі правила постановки завдань.	швидкості вирішення клієнтських і операційних питань.
12. Ризик втрати конкурентних переваг у кадровій сфері	Банк має регулярно порівнювати свою систему винагород, умов праці та розвитку з пропозиціями інших банків і фінтех-компаній. Доцільно посилити employer brand, розвивати внутрішні програми кар'єрного зростання, гнучкі формати роботи, цифрове навчання, участь у технологічних проєктах і програми визнання досягнень.	Зменшення відтоку сильних спеціалістів, підвищення привабливості банку як роботодавця, збереження конкурентоспроможності HR-системи.
13. Ризик повільнішого впровадження інновацій	Доцільно мотивувати працівників до участі в інноваційних проєктах. Для цього можна запровадити внутрішні конкурси ідей, бонуси за впроваджені покращення, проєктні команди, програми навчання цифровим інструментам і визнання працівників, які беруть активну участь у цифровій трансформації банку.	Прискорення технологічних змін, зростання інноваційної активності персоналу, підвищення адаптивності банку.
14. Ризик підвищення операційних помилок	Слід посилити зв'язок між навчанням, контролем якості та мотивацією. Працівники мають регулярно проходити короткі перевірки знань, навчальні симуляції та практичні кейси щодо типових помилок. Преміювання варто частково пов'язати з якістю операцій, відсутністю критичних порушень і дотриманням стандартів безпеки.	Зменшення кількості помилок, підвищення операційної надійності, зниження фінансових і репутаційних ризиків.

Джерело: сформовано автором

Отже, удосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» має бути спрямоване на поєднання матеріальних, нематеріальних, організаційних, навчальних і психологічних інструментів. Основний акцент доцільно зробити на зниженні навантаження, розвитку цифрових компетенцій, профілактиці професійного вигорання, диференціації мотивації за підрозділами, посиленні прозорості KPI та створенні умов для професійного зростання працівників. Це дозволить банку не лише підвищити залученість персоналу, а й зменшити ризики плинності кадрів, зниження

якості сервісу, операційних помилок і втрати конкурентних переваг у кадровій сфері.

Особливої актуальності ці пропозиції набувають в умовах невизначеності, коли на діяльність банку впливають економічна нестабільність, воєнні ризики, зміни регуляторного середовища, цифрова трансформація, зростання кіберзагроз і підвищення очікувань клієнтів щодо швидкості та якості обслуговування. За таких умов мотиваційна система має не лише стимулювати працівників до виконання планових показників, а й підтримувати їхню психологічну стійкість, адаптивність, професійний розвиток і лояльність до банку.

У нестабільному зовнішньому середовищі персонал банку стикається з підвищеним навантаженням, необхідністю швидко опановувати нові цифрові інструменти, працювати з великим потоком клієнтських звернень і дотримуватися посилених вимог безпеки та регуляторного контролю. Тому вдосконалення системи мотивації має передбачати не лише матеріальне стимулювання, а й розвиток нематеріальних інструментів: психологічну підтримку, прозору комунікацію, справедливе оцінювання результатів, гнучке навчання, визнання досягнень, профілактику професійного вигорання та створення можливостей для внутрішнього кар'єрного зростання.

Запропоновані заходи мають бути орієнтовані на те, щоб зменшити вплив невизначеності на працівників і водночас підвищити стабільність роботи банку. Це дозволить підтримувати залученість персоналу, знизити ризик плинності кадрів, запобігти професійному виснаженню, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити готовність працівників до технологічних та організаційних змін. У таблиці наведено основні проблеми мотиваційної системи, пропозиції щодо їх вирішення та ризики, які можуть бути зменшені завдяки впровадженню цих заходів в умовах невизначеності.

Впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» має забезпечити комплексний позитивний ефект, який проявлятиметься як в економічних, так і в

соціальних результатах діяльності банку. Оскільки мотивація персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів, рівень залученості працівників, плинність кадрів та операційну ефективність, удосконалення цієї системи є важливим чинником стабільного розвитку банку в умовах невизначеності.

Очікуваний економічний ефект насамперед полягатиме у підвищенні продуктивності праці працівників. Запровадження прозорих KPI, справедливої системи преміювання, диференційованої мотивації за підрозділами та моніторингу навантаження дозволить краще пов'язати результати праці з винагородою. У результаті працівники будуть більш зацікавлені у якісному виконанні завдань, активнішому обслуговуванні клієнтів, виконанні планових показників і підвищенні ефективності роботи своїх підрозділів.

Важливим економічним результатом стане зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів. Якщо банк посилить програми утримання ключових працівників, внутрішнього кар'єрного розвитку, наставництва, навчання та психологічної підтримки, це сприятиме зменшенню кількості звільнень. Відповідно, банк зможе скоротити витрати на пошук, підбір, адаптацію та навчання нових співробітників. Крім того, збереження досвідчених працівників дозволить підтримувати стабільну якість операційної діяльності та зменшити втрати знань усередині організації.

Окремий економічний ефект пов'язаний із підвищенням якості обслуговування клієнтів. Якщо система мотивації буде враховувати не лише кількісні показники, а й якість сервісу, рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг, швидкість вирішення звернень та дотримання стандартів комунікації, це сприятиме покращенню клієнтського досвіду. У довгостроковій перспективі це може забезпечити зростання лояльності клієнтів, збільшення обсягів користування банківськими продуктами, збереження клієнтської бази та посилення конкурентних позицій банку.

Впровадження навчальних програм, розвитку цифрових компетенцій і адаптаційних модулів для роботи з новими технологіями дозволить зменшити кількість операційних помилок. Працівники, які краще розуміють цифрові інструменти, внутрішні регламенти, вимоги безпеки та стандарти обслуговування, працюють точніше й упевненіше. Це дасть можливість знизити операційні, фінансові та репутаційні ризики, а також зменшити витрати, пов'язані з виправленням помилок, повторною обробкою операцій або врегулюванням клієнтських скарг.

Економічний ефект також проявлятиметься в оптимізації робочого часу. Використання автоматизації, RPA-рішень, цифрових інструкцій, чек-листів і навчальних мікромодулів дозволить зменшити частку рутинних операцій та скоротити час на виконання типових завдань. Це створить умови для того, щоб працівники могли більше уваги приділяти складнішим операціям, консультаціям клієнтів, продажам банківських продуктів і роботі з якістю сервісу.

Соціальний ефект від впровадження рекомендацій полягатиме у підвищенні рівня залученості та лояльності персоналу. Якщо працівники бачитимуть прозорий зв'язок між своїми зусиллями, результатами та винагородою, а також матимуть можливості для навчання, розвитку й кар'єрного зростання, їхня зацікавленість у роботі зростатиме. Це сприятиме формуванню більш стабільного, мотивованого та відповідального колективу.

Важливим соціальним результатом стане зниження ризику професійного вигорання. Запровадження моніторингу навантаження, психологічної підтримки, програм профілактики стресу, гнучкішого планування відпочинку та нематеріального визнання дозволить зменшити емоційне напруження працівників. Це особливо важливо для персоналу фронт-офісу, контакт-центрів, кредитних підрозділів та інших напрямів, які працюють із великим потоком клієнтів і високим рівнем відповідальності.

Соціальний ефект також проявиться у покращенні внутрішнього клімату в колективі. Диференційована мотивація, прозоре оцінювання

результатів, командні KPI, розвиток внутрішньої комунікації та участь працівників у покращенні процесів зменшать відчуття несправедливості, напруження між підрозділами та невдоволення управлінськими рішеннями. Це сприятиме кращій командній взаємодії, довірі до керівництва та більш відкритій комунікації всередині банку.

Крім того, запропоновані заходи сприятимуть професійному розвитку персоналу. Регулярне навчання, розвиток цифрових навичок, участь в інноваційних проєктах, внутрішня мобільність і наставництво дозволять працівникам підвищувати кваліфікацію та адаптуватися до технологічних змін. Це посилить кадровий потенціал банку та дозволить формувати внутрішній резерв фахівців для майбутнього кар'єрного просування.

В умовах невизначеності важливим соціальним ефектом стане підвищення психологічної стійкості персоналу. Коли працівники мають доступ до підтримки, отримують своєчасну інформацію про зміни, розуміють свої завдання та відчувають захищеність з боку роботодавця, вони легше адаптуються до кризових умов, технологічних змін і високого робочого навантаження. Це дозволяє банку підтримувати стабільність операцій навіть у складному зовнішньому середовищі.

Отже, впровадження рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» дозволить отримати як економічний, так і соціальний ефект. Економічний ефект проявлятиметься у підвищенні продуктивності праці, зменшенні операційних помилок, скороченні витрат на плинність кадрів, покращенні якості клієнтського сервісу та ефективнішому використанні робочого часу. Соціальний ефект полягатиме у зростанні залученості персоналу, зниженні професійного вигорання, покращенні психологічного клімату, підвищенні лояльності працівників і розвитку їхніх професійних компетенцій. У сукупності це сприятиме зміцненню кадрової стабільності банку, підвищенню якості його роботи та здатності ефективно функціонувати в умовах невизначеності.

ВИСНОВОК

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти покращення системи мотивації персоналу банку в умовах невизначеності. Актуальність обраної теми зумовлена тим, що сучасні банківські установи функціонують в умовах постійних змін, високого рівня цифровізації, економічної нестабільності, воєнних ризиків, посилення конкуренції, зростання кіберзагроз та підвищення вимог клієнтів до якості й швидкості обслуговування. За таких умов ефективна система мотивації персоналу є не лише інструментом стимулювання працівників до досягнення результатів, а й важливим чинником збереження кадрового потенціалу, підтримки психологічної стійкості, підвищення професійної залученості та забезпечення стабільної діяльності банку.

У першому розділі роботи було розглянуто теоретичні основи мотивації персоналу в організації. Визначено, що мотивація персоналу є складним управлінським процесом, який охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на трудову поведінку працівників, їхню продуктивність, відповідальність, ініціативність, лояльність і готовність до професійного розвитку. Для банківської установи мотивація персоналу має особливе значення, оскільки працівники банку виконують завдання, пов'язані з фінансовими ресурсами, конфіденційною інформацією, клієнтським сервісом, дотриманням нормативних вимог і забезпеченням операційної надійності.

У процесі дослідження було проаналізовано основні типи мотивації, зокрема внутрішню і зовнішню, матеріальну і нематеріальну, позитивну і негативну, індивідуальну і колективну. Встановлено, що для ефективного управління персоналом банку необхідно поєднувати різні форми мотивації, оскільки використання лише матеріальних стимулів не забезпечує довгострокової залученості працівників. Особливої ваги в сучасних умовах набувають нематеріальні стимули: визнання досягнень, професійний

розвиток, підтримка керівництва, сприятливий психологічний клімат, прозора комунікація, кар'єрні перспективи та участь працівників у покращенні робочих процесів.

Також було узагальнено основні теорії мотивації персоналу, зокрема теорію ієрархії потреб А. Маслоу, двофакторну теорію Ф. Герцберга, теорію набутих потреб Д. МакКлелланда, теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості Дж. Адамса, теорію постановки цілей Е. Лока та теорію підкріплення Б. Скіннера. Дослідження показало, що еволюція мотиваційних теорій відображає перехід від універсального розуміння потреб людини до більш комплексного й персоналізованого підходу, який враховує справедливість винагороди, очікування працівника, можливості розвитку, змістовність роботи, емоційну залученість і якість організаційного середовища.

У роботі було визначено основні компоненти системи мотивації персоналу на підприємстві. До них належать матеріальна мотивація, преміювання та бонусна система, нематеріальна мотивація, кар'єрна мотивація, професійний розвиток і навчання, соціальна мотивація, організаційна мотивація, психологічна мотивація, оцінювання результатів праці, зворотний зв'язок і внутрішня комунікація, корпоративна культура та участь працівників в управлінні й прийнятті рішень. Обґрунтовано, що ефективність мотиваційної системи визначається не окремими стимулами, а їхньою узгодженістю між собою та відповідністю цілям організації. Саме комплексний підхід дозволяє підвищити продуктивність праці, покращити якість роботи, знизити плинність кадрів і забезпечити адаптивність підприємства в умовах невизначеності.

У другому розділі роботи було проведено дослідження системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Встановлено, що банк є однією з найбільших і системно важливих фінансових установ України, яка поєднує функції класичного універсального банку та сучасної високотехнологічної фінансової організації. Діяльність банку охоплює роздрібний бізнес,

корпоративний банкінг, обслуговування малого і середнього бізнесу, кредитні та депозитні операції, картковий бізнес, еквайринг, валютні операції, цифрові фінансові сервіси та дистанційне обслуговування клієнтів. Особливе значення має високий рівень цифровізації банку, зокрема розвиток платформи «Приват24», автоматизація процесів, використання CRM-систем, аналітичних інструментів і технологій обробки великих даних.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» є багаторівневою, функціонально розгалуженою та адаптованою до масштабів діяльності банку. Наявність різних бізнес-напрямів, клієнтських сегментів, цифрових каналів, мережі відділень і спеціалізованих підрозділів визначає різний характер роботи персоналу та потребу в диференційованій системі мотивації. Для працівників цифрових напрямів важливими є професійний розвиток, автономність, участь в інноваційних проєктах і доступ до сучасних технологій. Для працівників фронт-офісу важливе значення мають справедлива оплата праці, прозорі KPI, якісне навчання, підтримка під час роботи з клієнтами та захист від перевантаження. Для корпоративного і кредитного бізнесу особливо важливими є результативність, преміювання за досягнення, якість кредитного портфеля та можливості кар'єрного зростання.

Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 роки показав, що банк зберігає значні масштаби діяльності та демонструє зростання основних абсолютних показників. Активи банку збільшилися з 847 831 млн грн у 2023 році до 1 102 356 млн грн у 2025 році. Зобов'язання зросли з 762 341 млн грн до 982 745 млн грн, власний капітал — з 85 490 млн грн до 119 611 млн грн, кошти клієнтів — з 683 214 млн грн до 891 347 млн грн, а кредити та заборгованість клієнтів — з 112 458 млн грн до 176 913 млн грн. Така динаміка свідчить про розширення діяльності банку, зростання ресурсної бази, довіру клієнтів і активізацію кредитної діяльності.

Водночас аналіз показав, що попри зростання масштабів діяльності, фінансова ефективність банку має певні проблемні ознаки. Прибуток у 2024 році зріс порівняно з 2023 роком, однак у 2025 році скоротився на 11 058,3 млн грн. Також спостерігалось зниження рентабельності активів із 5,57 % у 2023 році до 3,24 % у 2025 році та рентабельності капіталу з 44,52 % до 29,00 %. Це свідчить про зменшення прибутковості активів і власного капіталу, що може бути пов'язано зі зростанням витрат, збільшенням резервів, впливом макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків, зміною структури активів і підвищенням операційного навантаження.

У процесі вивчення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» було встановлено, що вона формується під впливом масштабності діяльності банку, цифровізації, організаційної структури та різноманітності бізнес-процесів. Управлінські та цифрові інструменти банку, зокрема «Приват24», QR-платежі, RPA, онлайн-ідентифікація, програми лояльності, Big Data, системи ризик-менеджменту, внутрішні стандарти та канали комунікації, мають не лише сервісне чи технологічне значення, а й впливають на мотивацію працівників. Вони можуть зменшувати рутинне навантаження, підвищувати прозорість процесів, створювати можливості для професійного розвитку, формувати відчуття роботи в сучасному технологічному середовищі та посилювати відповідальність персоналу.

За результатами SWOT-аналізу системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» було визначено сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози. До сильних сторін віднесено розвинену цифрову інфраструктуру, високий рівень довіри клієнтів, масштаб діяльності, стабільні позиції банку на ринку та наявність різних бізнес-напрямів, які відкривають можливості для професійного розвитку працівників. Серед слабких сторін визначено потребу в постійному оновленні цифрових компетенцій, залежність від регуляторних вимог, додаткове навчальне навантаження та ризик професійного вигорання через значні обсяги клієнтських операцій.

До можливостей удосконалення системи мотивації віднесено розвиток цифрових сервісів, участь банку в державних програмах, використання аналітики, Big Data, персоналізованих сервісів і внутрішніх навчальних програм. Водночас серед загроз визначено зростання кіберризиків, економічну нестабільність, швидкі технологічні зміни, конкуренцію у банківському та фінтех-секторі, що може призводити до відтоку кваліфікованих працівників. На основі цього було виокремлено ключові недоліки й ризики мотиваційної системи: високе навантаження на персонал, постійну потребу в навчанні, ризик професійного вигорання, складність адаптації до технологічних змін, нерівномірність мотивації між підрозділами, недостатню психологічну підтримку, ризик зниження залученості, плинності кадрів, погіршення якості обслуговування та підвищення операційних помилок.

У третьому розділі роботи було розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновано впровадити регулярний моніторинг навантаження працівників за підрозділами та посадами, розвивати систему безперервного цифрового навчання, запровадити програми профілактики професійного вигорання, посилити підтримку працівників у дотриманні регламентів і процедур, створити адаптаційні програми для роботи з новими цифровими інструментами, диференціювати мотивацію відповідно до специфіки різних категорій персоналу, розвивати соціально-психологічну підтримку, внутрішні опитування, програми утримання ключових працівників, командну мотивацію та механізми визнання ініціативності.

Особливу увагу в рекомендаціях приділено умовам невизначеності. У нестабільному середовищі мотиваційна система банку повинна не лише стимулювати виконання планів, а й підтримувати адаптивність персоналу, його психологічну стійкість, готовність до технологічних змін і здатність працювати в умовах високого навантаження. Тому запропоновані заходи передбачають поєднання матеріальних, нематеріальних, організаційних,

навчальних, соціальних і психологічних інструментів. Такий підхід дозволить зробити систему мотивації більш гнучкою, справедливою, прозорою і пристосованою до потреб різних підрозділів банку.

Очікуваний економічний ефект від упровадження запропонованих заходів полягає у підвищенні продуктивності праці, зменшенні операційних помилок, оптимізації робочого часу, скороченні витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, покращенні якості обслуговування клієнтів і підвищенні ефективності використання трудового потенціалу. Запровадження прозорих КРІ, справедливої системи преміювання, моніторингу навантаження, цифрового навчання та диференційованої мотивації дозволить посилити зв'язок між результатами роботи працівників і винагородою, а також зменшити витрати, пов'язані з помилками, повторною обробкою операцій, скаргами клієнтів та адаптацією нових працівників.

Очікуваний соціальний ефект проявлятиметься у зростанні залученості та лояльності персоналу, зниженні рівня професійного вигорання, покращенні психологічного клімату, підвищенні довіри до керівництва, розвитку професійних і цифрових компетенцій, посиленні командної взаємодії та формуванні кадрового резерву. Важливим результатом стане також підвищення психологічної стійкості працівників, що є особливо необхідним в умовах економічної нестабільності, воєнних ризиків, цифрової трансформації та високого операційного навантаження.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано. У роботі теоретично обґрунтовано сутність і значення системи мотивації персоналу, досліджено її основні компоненти, проведено аналіз діяльності та мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк», визначено основні недоліки й ризики, а також розроблено практичні рекомендації щодо їх усунення. Запропоновані заходи мають практичне значення для підвищення ефективності управління персоналом банку, покращення якості клієнтського сервісу, збереження кадрового потенціалу та забезпечення стійкої роботи АТ КБ «ПриватБанк» в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
2. АТ КБ «ПриватБанк». Річні звіти та аналітичні матеріали. – Режим доступу: <https://privatbank.ua>
3. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
4. Глобальна економіка: навчальний посібник / І. І. Вініченко, О. В. Гончаренко, С. В. Васильєв, К. М. Дідур. К.: ТОВ «ДКС центр», 2019. 234 с.
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: ФОП Біла К. О. 2023. С. 121–186.
6. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.
7. Доренська А. О. Digital-технології в управлінні персоналом / А. О. Доренська // Наука – виробництву, 2022 : зб. тез доп. : ЛІІІ наук.,наук.-тех. On-line конф. викл., асп. та співроб., 13 трав. 2022 року, Кропивницький: КНТУ, 2022.
8. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика [Електронний ресурс] : монографія / [В. С. Пономаренко, Л. М. Малярець, Н. М. Внукова [та ін.]]; за заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 428 с.
9. Козирєва О. В., Зоїдзе Д. Р. Менеджмент підприємства (за видами

економічної діяльності) : навч. посіб. Нац. фармацевт. ун-т, каф. менеджменту і адміністрування. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 162 с.

10. Коломоєць Є. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталій розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 72-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>.

11. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

12. Костецька І., Ольхівська М., Ольхівський В. Бізнес-планування у системі менеджменту : навч. посіб. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів; Дрогобич : Посвіт, 2019. 271 с

13. Лізинг персоналу. Аутсорсинговий відділ збуту: вебсайт. URL: <http://www.outsourcing.in.ua/leasing.html>

14. Масленніков Є.І., Побережець О.В. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління результатами діяльності підприємства. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 15. №1(32). URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:o505nkXg0V8J:rin.ek.onu.edu.ua/article/view/93876/89404&cd=2&hl=ru&ct=clnk&gl=ua&client=opera>

15. Назарова Г.В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія / Г.В. Назарова, В.І. Лаптев, Д.О. Корсаков. Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 188 с.

16. Національний банк України. Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>

17. Практика HR-менеджменту у банківській сфері: аналітичні огляди. – Київ: НБУ, 2023.

18. Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. Бізнес-Інформ №1. 2020. С. 265-270.

19. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноросійський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с.49-55. URL:

[http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)

20. Сочинська-Сибірцева І.М. Особливості кадрової безпеки в умовах форс-мажору. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 12 травня 2021 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 148-153.

21. Сочинська-Сибірцева І.М. Сучасні трансформації HR-технологій. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Modern trends in the development of science and technology». Johannesburg, South Africa. 2023. https://drive.google.com/file/d/18_nT1wMrdO8g7IfRuych466atYIDYAxQ/view?pli=

22. Сочинська-Сибірцева І.М. Технологія управління надійністю персоналу в контексті кадрової безпеки «Економіка і організація управління» Збірник наукових праць Донецький національний університет м. Вінниця, 2016. Вип. 23. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2899>

23. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>

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

ДОДАТКИ