

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»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«12» грудня _____ 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:

«Пропозиції покращення системи мотивації персоналу в організації»

Виконав: здобувач вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-24М
_____ Бажанова О.Ю.

«17» грудня _____ 2025 р.

Керівник: докт. екон. наук., професор
_____ Музиченко А.С.

«17» грудня _____ 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____ Подплетній В.В.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ | 7 |
| 1.1. Сутність, типи та теорії мотивації | 7 |
| 1.2. Основні компоненти системи мотивації на підприємстві | 17 |
| 1.3. Ефективність системи мотивації | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» | 25 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк» | 25 |
| 2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» | 30 |
| 2.3. Аналіз системи мотивації АТ КБ «ПриватБанк» | 35 |
| РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» | 43 |
| 3.1. Загальна характеристика пропозиції щодо удосконалення системи мотивації | 43 |
| 3.2. Обґрунтування доцільності застосування пропозицій та очікувані результати | 44 |
| 3.3. Аналіз готовності організації до впровадження змін та заходи по удосконаленню системи мотивації. | 47 |
| ВИСНОВКИ | 51 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 54 |
| ДОДАТКИ | 60 |

ВСТУП

Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників стабільного розвитку сучасних організацій, оскільки саме вона визначає рівень продуктивності праці, залученість працівників і якість реалізації стратегічних цілей підприємства. В умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища проблематика удосконалення мотиваційних систем набуває особливої актуальності.

Проблема, яка зумовлює вибір теми, полягає у тому, що значна частина українських підприємств досі використовує застарілі або фрагментарні мотиваційні моделі, які не відповідають потребам сучасного ринку праці та не враховують індивідуальні особливості працівників, поколіннєві відмінності, вплив цифрових технологій та сучасних підходів до управління людським капіталом. Наслідком цього є зниження рівня залученості персоналу, погіршення продуктивності, зростання плинності кадрів, формування неефективного організаційного середовища.

У науковій літературі питання мотивації працівників висвітлено досить широко — від класичних теорій А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда до сучасних концепцій самовизначення Десі та Раяна, теорії очікувань В. Врума, теорії справедливості Дж. Адамса. Проте, попри значний теоретичний доробок, у практиці діяльності багатьох підприємств все ще спостерігаються проблеми із застосуванням комплексних, гнучких, людиноцентричних систем мотивації, що підсилює практичну цінність даного дослідження. З огляду на це удосконалення системи мотивації персоналу є важливим не лише на рівні окремої організації, але й для розвитку економіки країни загалом, оскільки якість управління людським капіталом прямо впливає на інноваційність, конкурентоспроможність та стійкість бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу в організації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. дослідити теоретичні засади мотивації персоналу та систем її побудови;
 2. узагальнити підходи до класифікації мотивів, стимулів і мотиваційних інструментів;
 3. систематизувати методичні підходи до оцінювання ефективності систем мотивації;
 4. провести аналіз фінансово-господарської діяльності та сучасного стану системи мотивації на обраній базі дослідження;
 5. визначити чинники, що впливають на результативність мотиваційної системи;
 6. розробити напрями удосконалення системи мотивації персоналу;
 7. оцінити очікуваний ефект від запропонованих заходів.
- Об'єкт дослідження — процес мотивації персоналу в організації.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та практичні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу.

Базою дослідження обрано АТ КБ «ПриватБанк», який є найбільшим системно важливим банком України. Аналіз його діяльності дозволяє виявити реальні проблеми та можливості щодо модернізації системи мотивації персоналу у великій організації з високим рівнем цифровізації та розгалуженою структурою.

У роботі використано комплекс загальнонаукових, емпіричних та спеціальних методів:

- теоретичні: абстрагування, аналіз і синтез, узагальнення, формалізація;
- емпіричні: спостереження, порівняння, вимірювання;
- універсальні: індукція, дедукція, моделювання, системний підхід;

- спеціальні: економічний аналіз, фінансове моделювання, методи узагальнення економічної інформації, графічні методи, HR-аналітика, методика оцінки ефективності мотивації, показники.

У процесі дослідження:

- уточнено теоретичну модель системи мотивації персоналу та її ключові складові;
- проведено аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та оцінено фінансові й організаційні передумови функціонування системи мотивації;
- виявлено проблемні зони та чинники, що знижують ефективність мотиваційної політики;
- сформовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних тенденцій менеджменту;
- обґрунтовано очікуваний економічний та управлінський ефект від упровадження запропонованих заходів.

Практична цінність полягає у можливості застосування запропонованих рішень для підвищення ефективності роботи персоналу, покращення корпоративної культури та посилення конкурентоспроможності організації.

Окремі положення роботи апробовані під час аналізу даних на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» та можуть бути використані у практичній діяльності організації для перегляду системи мотивації персоналу. За наявності — можуть бути використані під час науково-практичних обговорень.

Структура кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Робота містить 60 сторінки, 11 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 53 найменувань, побудований на сучасних наукових джерелах, аналітичних матеріалах і даних підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, типи та теорії мотивації

Мотивація персоналу — це внутрішній психологічний процес, який спонукає працівника до дії, спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей. У контексті управління персоналом мотивація виступає як ключовий важіль, що забезпечує активну трудову поведінку, ініціативність і збереження лояльності працівників до організації. За словами С. С. Бандури, мотивація — це динамічний процес формування мотивів, які активізують діяльність працівника в конкретних умовах трудової діяльності. Згідно з класичними теоріями Маслоу, Герцберга та МакКлелланда, мотивація тісно пов'язана з потребами людини.

Сучасний менеджмент також враховує вплив організаційної культури, поколіннєвих відмінностей та індивідуальних кар'єрних орієнтацій.

Рівень мотивації персоналу безпосередньо впливає на продуктивність, якість виконання обов'язків, клієнтське обслуговування та загальний успіх організації. Мотивація є основою залученості (engagement), що, за дослідженнями Gallup (2023), є вирішальним фактором у зростанні доходу компанії на 21%. Організації з високим рівнем мотивації демонструють кращі показники утримання персоналу, інноваційності та командної взаємодії. Згідно з SHRM (2022), такі організації показують до 25% вищу операційну ефективність. Дослідження НаУКМА (2021) підтверджує, що мотивація на державних підприємствах може підвищити продуктивність на 15–20% навіть за обмежених ресурсів.

У процесі управління персоналом важливе значення має розуміння різних типів мотивації, оскільки саме вони визначають, яким чином

формується ставлення працівників до праці, рівень їхньої залученості та ефективності.

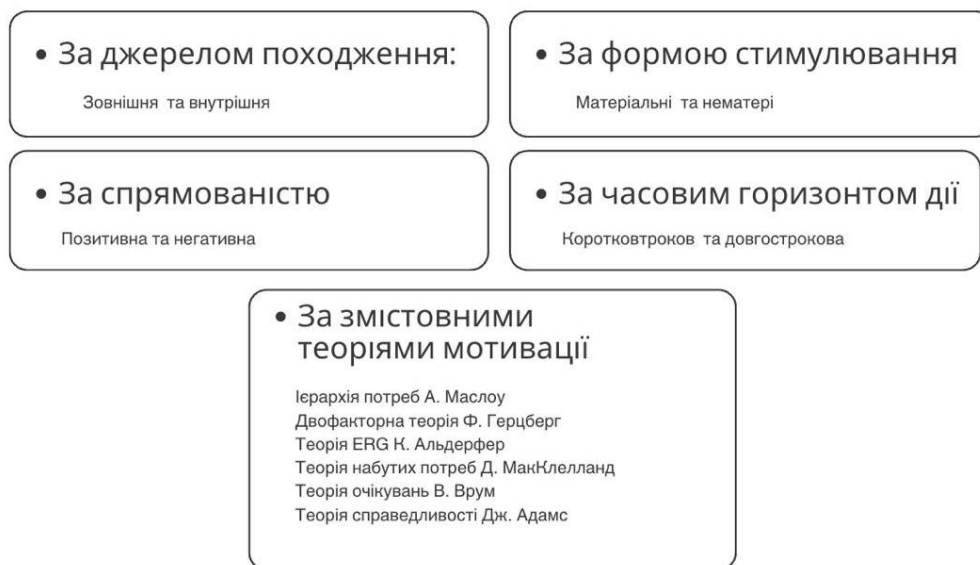


Рисунок 1.1 – Підходи до класифікації мотивації

Джерело: узагальнено автором [49,50]

У науковій літературі існує кілька підходів до класифікації мотивації персоналу, що базуються на джерелі її виникнення, формі прояву, часовому горизонті та змісті мотивів.

1. За джерелом походження:

У наукових дослідженнях мотивацію працівників прийнято поділяти на внутрішню та зовнішню, що відображає джерело спонукання до діяльності. Згідно з підходом Е. Десі та Р. Раяна, авторами теорії самовизначення, внутрішня мотивація ґрунтується на особистісному інтересі, задоволенні від процесу праці, можливості самореалізації та розвитку компетентності. Вона є більш стійкою, оскільки виникає без зовнішнього тиску й забезпечує високу залученість і креативність працівника (Deci & Ryan, 2000). Зовнішня мотивація, навпаки, формується під впливом зовнішніх факторів — матеріальних винагород, покарань, оцінки чи соціального схвалення. Як зазначають Р. Стер та Дж. Річардсон (2019), ефективна система управління персоналом передбачає баланс між внутрішніми та зовнішніми стимулами: перші забезпечують довготривалу відданість організації, тоді як другі —

короткострокову продуктивність і контроль за поведінкою. Поєднання обох типів мотивації створює оптимальні умови для досягнення високих результатів та професійного розвитку працівників.

Ефективна система мотивації персоналу передбачає збалансоване поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, оскільки саме гармонія між ними забезпечує стабільну продуктивність, задоволення працею та організаційну лояльність. Наукові дослідження (Deci & Ryan, 2000; Armstrong, 2021; Latham & Pinder, 2005) доводять, що надмірна залежність від зовнішніх стимулів — таких як фінансові винагороди, контроль чи санкції — може призвести до зниження внутрішньої мотивації, оскільки працівник починає діяти лише задля винагороди, а не через зацікавленість у самій діяльності. Водночас, орієнтація виключно на внутрішні мотиви без належного матеріального визнання результатів праці знижує відчуття справедливості й демотивує персонал.

Збалансований підхід полягає у створенні мотиваційного середовища, де зовнішні стимули підтримують, а не витісняють внутрішню зацікавленість. Це передбачає поєднання фінансових заохочень із можливостями для професійного розвитку, автономії, участі в ухваленні рішень і визнання досягнень. Як зазначає Р. Стернберг (2018), лише тоді, коли організація одночасно задовольняє економічні, соціальні та психологічні потреби працівників, формується стійка поведінка, орієнтована на якісний результат і довгострокову відданість компанії.

Отже, баланс між різними типами мотивації — це не просто рівновага між матеріальними та нематеріальними стимулами, а стратегічна умова розвитку людського капіталу, що дозволяє поєднати інтереси організації та її працівників у єдину систему цінностей і цілей.

Баланс між внутрішньою та зовнішньою мотивацією дозволяє сформувати цілісну систему стимулювання, у якій матеріальні заохочення забезпечують стабільність і справедливість, а нематеріальні — підтримують натхнення, інтерес і відданість професії. Такий підхід сприяє не лише

підвищенню ефективності праці, а й розвитку організаційної культури, орієнтованої на людину.

2. За формою стимулювання:

Стимулювання персоналу є ключовим елементом системи управління мотивацією, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень продуктивності, задоволення працею та лояльність працівників. У сучасній науковій літературі (Armstrong, 2021; Milkovich & Newman, 2020) розрізняють матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, які відрізняються за своєю природою, але взаємодоповнюють один одного.

Матеріальні стимули мають економічний характер і передбачають використання фінансових інструментів, що безпосередньо задовольняють базові потреби працівників. До них належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, оплата понаднормової роботи, соціальні пільги, страхування та інші форми винагороди. Ці методи дають швидкий, але часто короткостроковий ефект, забезпечуючи контроль і стабільність у поведінці працівників. Водночас надмірна орієнтація на фінансові стимули може знижувати внутрішню мотивацію та інтерес до змісту праці (Deci & Ryan, 2000).

Нематеріальні методи стимулювання спрямовані на задоволення вищих психологічних і соціальних потреб працівників — у визнанні, розвитку, самореалізації та приналежності. До них належать професійне навчання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, публічне визнання досягнень, позитивний клімат у колективі, можливість гнучкого графіка, корпоративна культура довіри й підтримки. Як зазначає А. Армстронг (2021), саме нематеріальні стимули формують внутрішню мотивацію та довготривалу залученість працівників, сприяючи розвитку організаційної культури та підвищенню ефективності персоналу.

Таким чином, ефективна система стимулювання базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних методів, що дозволяє одночасно задовольнити різні рівні потреб працівників — від базових економічних до соціально-

психологічних. Такий комплексний підхід забезпечує не лише короткострокові результати, а й довготривалу стабільність і розвиток кадрового потенціалу організації.

3. За спрямованістю:

Позитивна мотивація орієнтована на досягнення бажаних результатів через заохочення, визнання, професійне зростання.

Негативна мотивація базується на уникненні небажаних наслідків (покарання, критика, звільнення) і зазвичай використовується для короткострокового підвищення дисципліни.

4. За часовим горизонтом дії:

Короткострокова мотивація стимулює працівників досягати оперативних результатів (наприклад, премія за виконання місячного плану).

Довгострокова мотивація спрямована на формування лояльності, стабільності кадрів і стратегічного залучення (наприклад, програми розвитку кар'єри, участь у прибутках, акціонування персоналу).

5. За змістовними теоріями мотивації:

Різні науковці по-різному пояснюють природу мотивації. Зокрема,

А. Маслоу виокремив ієрархію потреб, відповідно до якої людина прагне задовольнити спочатку базові фізіологічні потреби, а потім — потреби безпеки, соціальні, потребу у визнанні та самореалізації. Згідно з ієрархічною моделлю Маслоу, усі людські потреби розміщені у вигляді піраміди — від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Задоволення нижчих рівнів є необхідною умовою для актуалізації вищих, а невдоволені потреби стають рушійною силою поведінки працівника.

Ф. Герцберг запропонував двофакторну теорію мотивації, де розрізняють «гігієнічні фактори» (зарплата, умови праці) та «мотиватори» (досягнення, визнання, змістовність роботи). Ф. Герцберг, розвиваючи ідеї Маслоу, розділив фактори, що впливають на задоволення працею, на гігієнічні (умови праці, заробітна плата, політика компанії, міжособистісні стосунки) та мотиваційні (визнання, досягнення, змістовність роботи,

можливість розвитку). Він довів, що відсутність гігієнічних факторів спричиняє незадоволення, однак їх наявність не гарантує мотивації — справжнє залучення формують лише мотиваційні чинники.

К. Альдерфер (1969 р.) розвинув ідеї А. Маслоу, запропонувавши більш гнучку модель мотивації ERG (Existence, Relatedness, Growth) — тобто потреб існування, взаємозв'язку та зростання.

Ключові положення. Альдерфер узагальнив п'ять рівнів потреб Маслоу в три категорії:

Existence (існування) — матеріальні та фізіологічні потреби, а також потреба у безпеці (зарплата, комфортні умови, стабільність).

Relatedness (взаємозв'язок) — потреби у соціальних контактах, належності до колективу, підтримці та визнанні.

Growth (зростання) — прагнення до розвитку, самореалізації, розкриття потенціалу та впливу на оточення.

Потреби не мають суворої ієрархії — одночасно можуть бути активними декілька груп. Якщо задовольнити вищі потреби неможливо, людина може повертатися до нижчих рівнів (принцип фрустрації-регресії).

Мотивація підвищується, коли працівник має можливість переходу між рівнями потреб і відчуває прогрес.

Д. МакКлелланд запропонував іншу оптику, підхід до мотивації, який ґрунтується на тому, що з часом у людини формуються певні соціально набуті потреби, котрі визначають її поведінку у трудовій діяльності. На відміну від Маслоу, він вважав, що потреби не є вродженими, а виникають у процесі виховання, навчання та професійного досвіду.

В. Врум у теорії очікувань визначив, що мотивація працівника залежить від віри у зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою.

На думку Врума, рівень мотивації працівника залежить від того, як він оцінює зв'язок між власними зусиллями, результатами діяльності та очікуваною винагородою.

Основна формула:

$$M = O \times P \times V \quad (1.1)$$

де:

- M — мотивація,
- O (Очікування) — впевненість, що зусилля призведуть до потрібного результату (effort → performance),
- P (Результативність) — переконання, що якісний результат буде винагороджено (performance → reward),
- V (Валентність) — цінність або привабливість винагороди для працівника.

Отже, мотивація буде високою лише тоді, коли працівник:

1. вірить, що його зусилля реально вплинуть на результат;
2. переконаний, що результат буде визнаний і винагороджений;
3. цінує цю винагороду.

Дж. Адамс розробив теорію справедливості, яка належить до процесуальних теорій мотивації.

Її сутність полягає в тому, що люди постійно оцінюють справедливість системи винагород у порівнянні зі зусиллями, які вони докладають, і з винагородами інших працівників.

Основна ідея. Мотивація залежить не лише від абсолютного розміру винагороди, а від співвідношення між «вхідними» зусиллями (input) та «вихідними» результатами (output), яке працівник порівнює із цим самим співвідношенням у своїх колег:

$$\frac{\text{Власний внесок}}{\text{Власна винагорода}} = \frac{\text{Внесок інших}}{\text{Винагорода інших}}$$

Якщо людина сприймає ситуацію як справедливу, вона відчуває задоволення і підтримує високий рівень залученості.

Якщо ж виникає відчуття несправедливості — наприклад, хтось отримує більше за однакову роботу — мотивація знижується, з'являється

напруга, бажання змінити ситуацію (зменшити зусилля, шукати інше місце роботи тощо).

Ключові положення теорії:

1. Люди прагнуть справедливого ставлення в організації.
2. Оцінка справедливості відбувається суб'єктивно, на основі соціальних порівнянь.
3. Відчуття несправедливості спонукає до корекційної поведінки — зміни зусиль, результатів або навіть місця праці.

Порівнюючи традиційні (класичні) та сучасні підходи до мотивації, можна побачити суттєву еволюцію у розумінні природи трудової поведінки людини.

Класичні теорії (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд) виходили з того, що основними рушійними силами праці є потреби, які можуть бути задоволені за допомогою певних стимулів — матеріальних або моральних. Вони зосереджувалися на структурі потреб, факторах задоволення працею та універсальних закономірностях людської мотивації. Такий підхід забезпечив фундаментальне розуміння того, що люди працюють не лише заради заробітку, але й заради визнання, розвитку й самореалізації.

Сучасні концепції мотивації, натомість, розглядають людину як активного суб'єкта, здатного самостійно визначати цілі, оцінювати наслідки власних дій і формувати внутрішню мотивацію. Теорія самовизначення, теорія очікувань і теорія справедливості зосереджуються не стільки на потребах, скільки на психологічних механізмах прийняття рішень — автономії, усвідомленому виборі, довірі, очікуваннях, когнітивних оцінках та емоційному балансі. Якщо класичні моделі апелювали до універсальних людських потреб, то сучасні враховують індивідуальні відмінності, сприйняття справедливості, корпоративний контекст і культуру організації.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика основних теорій мотивації

персоналу

| Теорія | Ключова ідея | Основні мотиватори | Недоліки / обмеження | Внесок у розвиток теорії мотивації |
|--|---|--|---|---|
| Ієрархія потреб А. Маслоу (1943) | Людей мотивують незадоволені потреби, які розташовані у певній ієрархії від базових до вищих. | Потреби: фізіологічні, безпеки, соціальні, визнання, самореалізація. | Не враховує індивідуальні відмінності; не завжди дотримується послідовності задоволення потреб. | Заклала основу для розуміння структури людських мотивів і стала базою для подальших теорій. |
| Двофакторна теорія Ф. Герцберг (1959) | Мотивацію визначають дві групи чинників: «гігієнічні» (умови праці) і «мотиватори» (досягнення, визнання). | Досягнення, визнання, відповідальність, зміст роботи. | Ігнорує зовнішні фактори та індивідуальні відмінності у сприйнятті мотивів. | Визначила різницю між факторами, що запобігають незадоволеності, та тими, що стимулюють досягнення. |
| Теорія ERG К. Альдерфер (1969) | Потреби поділяються на три групи: існування, зв'язку та зростання. Вони можуть діяти одночасно. | Існування, зв'язки, зростання. | Менш структурована, ніж у Маслоу; складно виміряти рівень задоволення потреб. | Гнучкіший підхід до розуміння потреб і можливість їхнього одночасного впливу. |
| Теорія набутих потреб Д. МакКлелланд (1961) | Мотивація визначається трьома соціально набутими потребами: досягнення, влада, приналежність. | Досягнення, влада, приналежність. | Не враховує біологічні потреби; складно діагностувати рівень кожної потреби. | Зосередила увагу на соціальних і управлінських аспектах мотивації; стала основою оцінки лідерського потенціалу. |
| Теорія очікувань В. Врум (1964) | Мотивація залежить від очікувань працівника: що зусилля → результат → винагорода, і що винагорода має цінність. | Очікування, результативність, валентність (цінність винагороди). | Вимагає раціональності працівника; важко виміряти очікування кількісно. | Запровадила логічну модель формування мотивації, стала основою сучасного performance management. |
| Теорія справедливості Дж. Адамс (1965) | Мотивація залежить від сприйняття працівником справедливості винагород порівняно з іншими. | Суб'єктивне відчуття рівності між зусиллями та винагородою. | Висока суб'єктивність оцінок; важко забезпечити повну прозорість. | Сприяла розвитку концепцій компенсаційної справедливості та HR-систем оцінювання. |

Джерело: складено автором [49,50]

Таким чином, еволюція теорій мотивації відображає перехід від зовнішнього до внутрішнього фокусу стимулювання. Якщо раніше головною метою менеджменту було створити сприятливі умови та систему заохочень, то сьогодні акцент змістився на розвиток внутрішньої залученості, автономії та усвідомленості працівників. У практичному вимірі це проявляється у відмові від виключно матеріальних стимулів на користь інструментів розвитку — коучингу, менторства, визнання досягнень, можливостей для навчання та самореалізації.

Отже, сучасні підходи не заперечують класичні, а доповнюють і розвивають їх, формуючи більш гнучку й людиноцентричну систему мотивації, що відповідає потребам організацій у добу знань, цифровізації та високої динаміки змін.

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційних і сучасних підходів до мотивації

| Критерій порівняння | Традиційні (класичні) теорії мотивації | Сучасні теорії мотивації |
|--------------------------------|---|--|
| Ключові представники | А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд | Е. Десі та Р. Раян, В. Врум, Д. Адамс |
| Основний фокус | Ієрархія потреб і фактори задоволення працею | Психологічні процеси, очікування, сприйняття справедливості |
| Характер мотивації | Переважно зовнішній: потреби задовольняються через стимули | Внутрішній: ініціатива, автономія, самореалізація |
| Роль керівника | Контроль, організація, забезпечення умов праці | Підтримка, розвиток, створення довірчого середовища |
| Ставлення до працівника | Пасивний об'єкт впливу | Активний суб'єкт, що приймає рішення |
| Засоби мотивації | Заробітна плата, премії, пільги, визнання | Відповідальність, залученість, гнучкість, розвиток компетенцій |
| Цінності та підхід | Орієнтація на стабільність і контроль | Орієнтація на розвиток, самовизначення, емоційний добробут |
| Обмеження | Недостатній урахунок індивідуальних і культурних відмінностей | Складність вимірювання, потреба у високій зрілості працівників |

Джерело: складено автором [49,50]

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасні підходи не заміняють 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.

1.2. Основні компоненти системи мотивації на підприємстві

Система мотивації в організації має стратегічне значення, оскільки визначає, яким чином компанія впливає на поведінку працівників, формує їхню залученість та орієнтацію на досягнення результатів. Основною метою мотиваційної системи є узгодження індивідуальних цілей працівника з цілями організації, забезпечення високої продуктивності праці, стабільності колективу та розвитку людського капіталу. Як зазначають А. Армстронг (2021) та Л. Портер (2016), ефективна система мотивації повинна не лише стимулювати досягнення короткострокових показників, але й підтримувати довготривалу відданість, професійний розвиток та ініціативність персоналу.

Однією з основних функцій системи мотивації є забезпечення взаємної відповідності між індивідуальними прагненнями працівників та стратегічними цілями організації. Така система повинна сприяти підвищенню продуктивності праці, залученню й утриманню кваліфікованих фахівців, а також створенню умов, за яких співробітники відчують свою значущість та бачать перспективи власного розвитку. Мотиваційні механізми мають формувати позитивне ставлення працівників до організації та зменшувати ризики плинності кадрів, що є особливо важливим в умовах конкурентного ринку праці.

Побудова ефективної системи мотивації передбачає створення сприятливого середовища для професійної самореалізації співробітників. Важливо, щоб організація визнавала внесок кожного працівника, підтримувала ініціативність і забезпечувала можливості для розвитку

кар'єри. Такі умови підсилюють внутрішню мотивацію й зміцнюють ціннісну орієнтацію персоналу на довгострокову співпрацю. Одночасно мотиваційна політика має підтримувати корпоративну культуру, у якій пріоритетами виступають партнерські відносини, довіра та справедливість.

Формування дієвої системи мотивування можливе лише за дотримання низки принципів. Серед них ключовим є принцип справедливості, який передбачає відповідність винагороди реальному внеску працівника у результати діяльності. Не менш важливою є диференціація — можливість відзначати працівників залежно від рівня їхніх досягнень і компетентності. Прозорість мотиваційних процедур забезпечує зрозумілість критеріїв оцінювання та відкритість підходів до винагороди, що істотно впливає на довіру до менеджменту.

Водночас сучасні системи мотивації мають бути достатньо гнучкими, щоб відповідати потребам співробітників різних поколінь і реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це вимагає раціонального поєднання матеріальних стимулів із нематеріальними елементами — розвитковими можливостями, визнанням, участю в ухваленні рішень та створенням комфортних умов праці. Усе це повинно бути інтегровано в загальну бізнес-стратегію підприємства, забезпечуючи єдність мотиваційної політики та корпоративних цілей.

Як підкреслює А. Армстронг (2023), сучасна мотиваційна система повинна враховувати індивідуальні кар'єрні цілі, цифрове середовище, багатогенераційність персоналу та тренди ESG. Важливою умовою є регулярний моніторинг мотиваційних очікувань через опитування, інтерв'ю та аналітичні HR-інструменти.

Ефективна система мотивації є комплексною та багаторівневою, поєднуючи економічні, соціально-психологічні та організаційні інструменти впливу. Її структура формується з урахуванням стратегії підприємства, корпоративної культури, типу лідерства та особливостей кадрового потенціалу. Як зазначають Мілкович і Ньюман (2020), дієва мотиваційна

система має забезпечувати логічний зв'язок між стратегією компанії, результатами праці та винагородою, формуючи єдину ціннісну екосистему.

Як зазначає А. Армстронг (2021), ефективна система мотивації має ґрунтуватися на трьох ключових засадах: прозорість, справедливість та адаптивність. Саме поєднання цих принципів забезпечує не лише підвищення результативності, а й формування стійкої організаційної культури, орієнтованої на розвиток, довіру та партнерство.

Таким чином, система мотивації персоналу виступає цілісним механізмом, який поєднує стратегічні, економічні та соціально-психологічні аспекти управління. Її ефективність визначається тим, наскільки гармонійно поєднані її цілі, принципи та інструменти в контексті загальної стратегії підприємства. У наступному підрозділі розглянемо критерії та показники ефективності системи мотивації персоналу, що дозволяють оцінити її вплив на продуктивність праці, залученість і розвиток організації.

Системи мотивації персоналу класифікують за різними ознаками, що відображають особливості їх побудови та використання. Залежно від принципів організації мотиваційного процесу виділяють такі основні типи систем:

- індивідуальна та колективна — орієнтовані відповідно на особисті результати або командні досягнення;
- відкрита та закрита — відрізняються ступенем прозорості умов винагороди та доступом до інформації про критерії оцінювання;
- фінансова та нефінансова — базуються переважно на матеріальних або нематеріальних стимулах;
- короткострокова та довгострокова — спрямовані відповідно на швидке досягнення результатів або на підтримання лояльності й професійного розвитку.

Кожен із типів має свої переваги та обмеження, тому ефективна мотиваційна система на підприємстві зазвичай поєднує кілька підходів.

Організаційно-управлінський механізм реалізації системи мотивації.

Система мотивації персоналу функціонує в межах загальноуправлінського циклу організації та включає такі етапи:

- 1) аналіз потреб працівників і стратегічних цілей підприємства;
- 2) розробку концепції мотиваційної політики та вибір інструментів стимулювання;
- 3) впровадження заходів із матеріальної та нематеріальної мотивації;
- 4) моніторинг результатів через показники ефективності (KPI, eNPS, оцінку задоволеності);
- 5) корекцію мотиваційних програм залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища.



Рисунок 1.1 – Загальноуправлінський цикл мотивації в організації

Джерело: складено автором [49,50]

Реалізація системи мотивації потребує узгодженої роботи керівництва, HR-служби та лінійних менеджерів. Відповідальність за розробку і моніторинг політики мотивації належить HR-відділу, тоді як керівники команд забезпечують безпосереднє впровадження стимулів у щоденну практику.

На формування та ефективність системи мотивації впливають численні чинники. Їх можна поділити на дві основні групи:

- внутрішні чинники: корпоративна культура, стиль керівництва, організаційна структура, кадрова політика, рівень розвитку персоналу, система оплати праці;
- зовнішні чинники: економічна ситуація в країні, законодавче регулювання праці, соціальні очікування, рівень конкуренції на ринку праці, тенденції ESG, поширення гібридних форматів роботи.

Сучасна мотиваційна система повинна бути адаптивною, тобто враховувати постійні зміни зовнішнього середовища та особистісні очікування працівників.

Система мотивації не функціонує ізольовано, а є частиною інтегрованої HR-стратегії підприємства. Вона тісно пов'язана з такими підсистемами управління персоналом:

- управління результативністю (performance management) — встановлення цілей і контроль виконання;
- навчання та розвиток персоналу (L&D) — формування нових компетенцій як засобу внутрішньої мотивації;
- компенсації та бенефіти — розробка справедливої системи винагород і соціальних гарантій;
- корпоративна культура — створення емоційного середовища, що підтримує залученість та лояльність.

Отже, система мотивації є системоутворюючим елементом HR-менеджменту, який забезпечує узгодженість усіх процесів управління персоналом.

Розширення змісту системи мотивації через її класифікацію, визначення чинників впливу та зв'язок з іншими HR-процесами дозволяє глибше зрозуміти механізм її функціонування. У подальшому доцільно розглянути критерії та показники ефективності системи мотивації персоналу, що відображають результативність її впливу на розвиток підприємства.

1.3. Ефективність системи мотивації

Оцінювання ефективності системи мотивації є важливим етапом управління персоналом, оскільки саме воно дозволяє визначити, наскільки обрані методи, інструменти та програми стимулювання сприяють досягненню стратегічних цілей організації. За визначенням А. Армстронга (2021), ефективна система мотивації — це така, що забезпечує узгодженість між індивідуальними потребами працівників і завданнями компанії, стимулює високі результати праці, підтримує розвиток людського капіталу й зміцнює організаційну культуру. Систематичний моніторинг ефективності дає змогу керівництву виявляти сильні сторони та недоліки діючої мотиваційної політики, своєчасно коригувати стимули відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Це сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та забезпеченню сталого розвитку компанії.

Таблиця 1.3 – Основні критерії ефективності системи мотивації.

| № | Критерій | Характеристика та індикатори |
|---|---|---|
| 1 | Рівень задоволеності працею | Відображає ступінь реалізації професійних і психологічних потреб працівників. Вимірюється за допомогою опитувань, індексу eNPS, HR-аналітики. |
| 2 | Продуктивність і результативність діяльності | Співвідношення між витратами на мотивацію та отриманими результатами (KPI, OKR, фінансові показники, ROI HR-програм). |
| 3 | Рівень плинності кадрів і утримання талантів | Демонструє стабільність колективу, ефективність адаптації та лояльності працівників. |
| 4 | Залученість і лояльність персоналу | Визначається через індекси залученості, участь у ініціативах, готовність до співпраці та якість зворотного зв'язку. |
| 5 | Імідж роботодавця (employer brand) | Відображає привабливість компанії на ринку праці, ґрунтується на справедливій системі винагород, відкритості та соціальній відповідальності. |
| 6 | Баланс матеріальних і нематеріальних стимулів | Оцінюється через структуру винагород: частку фінансових бонусів, можливості розвитку, автономії та визнання досягнень. |

Джерело: складено автором [49,50]

Методи оцінювання ефективності мотиваційної системи. Як зазначають Мілкович і Ньюман (2020), вимірювання ефективності системи мотивації повинно бути системним, регулярним і багатокритеріальним. Оцінювання здійснюється з використанням як кількісних, так і якісних показників. Кількісні показники охоплюють рівень результативності праці, продуктивність, прибутковість, коефіцієнт утримання персоналу, динаміку заробітних витрат. Якісні показники включають задоволеність працівників, рівень залученості, емоційну лояльність і ступінь інноваційності команди. Для комплексної оцінки ефективності застосовуються такі інструменти: опитування задоволеності працівників (Employee Satisfaction Survey), індекс eNPS (Employee Net Promoter Score), оцінка за методом 360°, аналіз динаміки KPI і OKR, HR-аналітика та performance-review. Отримані результати допомагають ухвалювати управлінські рішення щодо вдосконалення мотиваційних програм, оптимізації бюджетів і підвищення якості внутрішніх комунікацій.

Інтерпретація результатів та управлінські рішення.

Ефективна система мотивації характеризується позитивною динамікою ключових показників: зростанням продуктивності праці, підвищенням залученості та задоволеності персоналу, скороченням плинності кадрів і зміцненням корпоративного іміджу. На основі результатів оцінювання керівництво може оптимізувати бюджет на мотивацію, посилити програми нематеріального стимулювання, запровадити адресні бонуси для ключових працівників, модернізувати систему зворотного зв'язку та адаптувати інструменти до різних груп персоналу.

Отже, ефективна система мотивації є динамічною структурою, що постійно вдосконалюється на основі аналітики, зворотного зв'язку та стратегічних цілей організації. Вона виступає ключовим чинником сталого розвитку підприємства, формує високу корпоративну культуру, підтримує лояльність та ініціативність працівників, а також створює конкурентні переваги на ринку праці.

На основі аналізу класичних і сучасних теорій мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд, В. Врум, Дж. Адамс) встановлено, що мотивація є багаторівневим процесом, який охоплює як внутрішні потреби особистості, так і зовнішні стимули, що впливають на поведінку працівника. Еволюція підходів до мотивації засвідчила поступовий перехід від матеріально орієнтованих систем до комплексних моделей, у яких ключову роль відіграють самореалізація, розвиток і корпоративна культура.

Система мотивації персоналу в організації розглядається як цілісний механізм, який поєднує цілі, принципи, методи та інструменти впливу на працівників. Її ефективність визначається здатністю узгоджувати інтереси організації з потребами персоналу, забезпечувати справедливість, прозорість і баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами. Важливу роль у формуванні результативної системи відіграють такі чинники, як стиль керівництва, організаційна культура, кадровий потенціал, рівень комунікації та стратегічна орієнтація компанії.

Оцінювання ефективності мотиваційної системи є невід'ємною частиною управління персоналом. Як підкреслюють А. Армстронг (2021) та Мілкович і Ньюман (2020), регулярний моніторинг показників задоволеності, залученості, продуктивності й лояльності персоналу дозволяє виявляти сильні сторони та недоліки системи стимулювання, своєчасно адаптувати її до змін ринку праці та внутрішніх потреб колективу.

Таким чином, ефективна система мотивації персоналу є динамічною, комплексною та стратегічно значущою складовою управління організацією, що забезпечує досягнення бізнес-цілей, розвиток людського капіталу та формування конкурентних переваг підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. . Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільш впливових і системно важливих фінансових інститутів України, який протягом тривалого часу утримує провідні позиції на національному банківському ринку. Заснований на початку 1990-х років, банк пройшов еволюцію від регіональної установи до найбільшого універсального банку країни. Після націоналізації у 2016 році його значення у забезпеченні стабільності фінансової системи та економічної безпеки держави суттєво зросло.

«ПриватБанк» працює з різними сегментами клієнтів — від фізичних осіб до великого бізнесу й державних організацій. Будучи універсальною фінансовою установою, банк пропонує широкий спектр традиційних банківських продуктів (депозитні програми, кредитування, розрахункові та карткові операції, грошові перекази), а також сучасні цифрові сервіси. Значна частина операцій здійснюється дистанційно, що стало можливим завдяки активному розвитку електронних каналів обслуговування. Мобільний застосунок і вебверсія «Приват24» перетворилися на один із найбільших та найфункціональніших digital-сервісів в Україні, який забезпечує основний формат взаємодії клієнтів з банком.

Організаційна структура банку поєднує вертикальну модель управління та чіткий функціональний поділ повноважень між ключовими підрозділами. Такий підхід дозволяє ефективно координувати роботу великої кількості структурних одиниць, підтримувати оперативність прийняття рішень та забезпечувати високу якість банківських послуг. Центральне місце в системі управління посідає Правління, до компетенції якого належить визначення стратегічних завдань, затвердження напрямів розвитку та контроль діяльності функціональних департаментів. До керівної ланки входять Голова

правління, перший заступник та генеральний заступник, що розподіляють відповідальність між основними сферами діяльності банку.

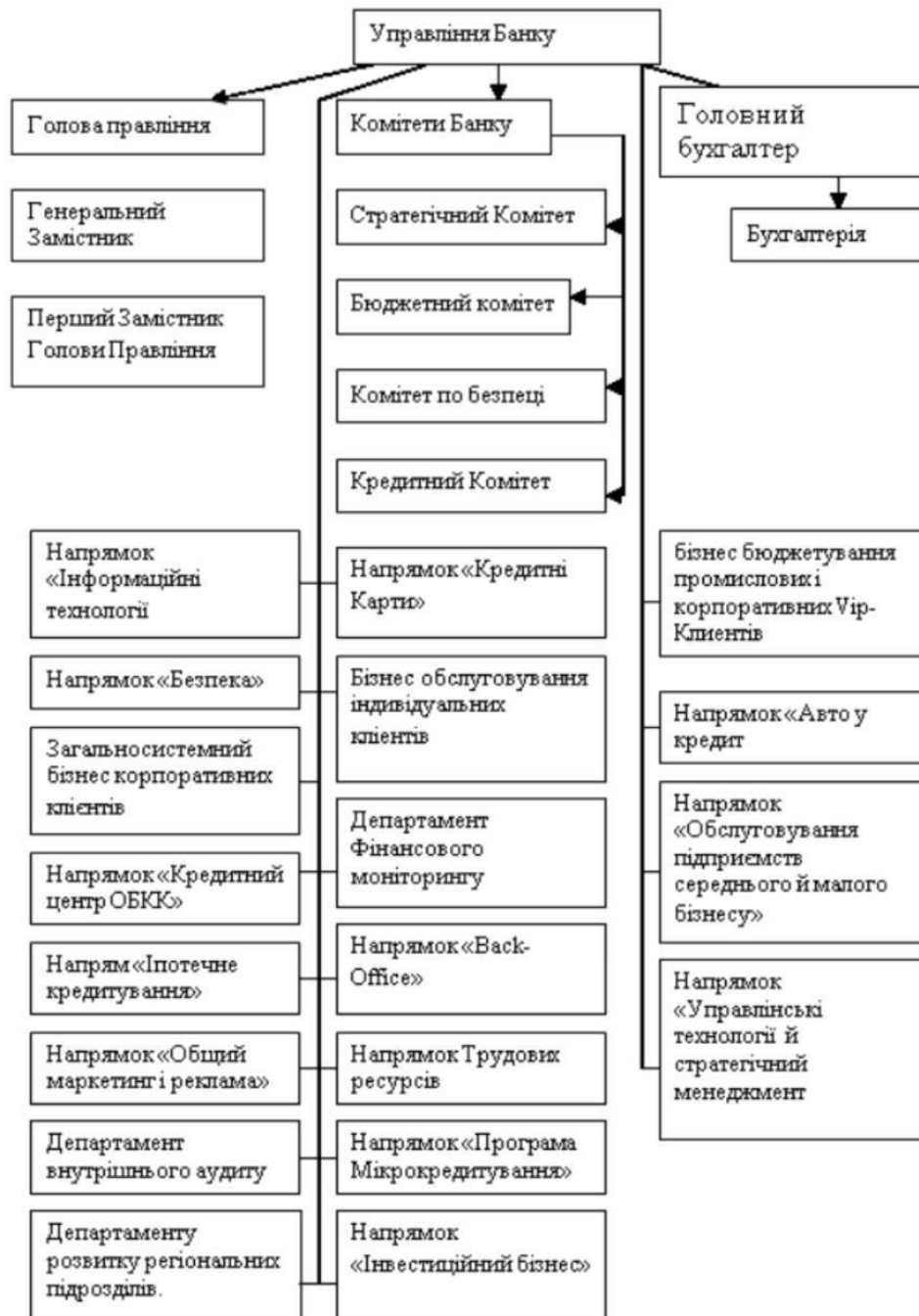


Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: надано підприємством

Важливою особливістю структури «ПриватБанку» є наявність низки комітетів, які забезпечують колегіальність та прозорість ухвалення управлінських рішень. Серед них — Стратегічний комітет, Бюджетний

комітет, Кредитний комітет та Комітет з питань безпеки. Кожен із цих органів виконує спеціалізовані функції, зокрема визначає пріоритети розвитку, контролює ризики, координує кредитну діяльність та відповідає за дотримання внутрішніх політик.

На функціональному рівні банк поділений на численні департаменти, які відповідають за окремі напрями — інформаційні технології, корпоративний бізнес, іпотечне та споживче кредитування, маркетинг, аудит, безпеку та регіональний розвиток. Такий поділ сприяє ефективному управлінню спеціалізованими продуктами й дозволяє швидко реагувати на зміни потреб різних клієнтських сегментів.

Окрему групу підрозділів складають ті, що працюють безпосередньо з клієнтами: підрозділи роздрібного бізнесу, департаменти карткових продуктів, мікрокредитування, інвестиційного обслуговування. Вони відповідають за розробку та вдосконалення сервісів, підтримку клієнтів і покращення якості обслуговування.

Значущу роль у структурі банку відіграють підрозділи, орієнтовані на корпоративних клієнтів та сегмент МСБ. Вони забезпечують кредитування бізнесу, супровід інвестиційних проєктів, обслуговування держустанов і стратегічних підприємств. Завдяки цьому банк може пропонувати диференційовані рішення для різних категорій клієнтів.

Функції бухгалтерського обліку здійснює Головний бухгалтер і підпорядкована йому служба, яка відповідає за достовірність фінансових даних та відповідність операцій чинним нормативам.

Загалом організаційна структура «ПриватБанку» є багатокомпонентною, гнучкою та адаптивною до сучасних умов. Вона поєднує централізоване управління з функціональним розподілом завдань, що дозволяє забезпечувати безперервність послуг, підтримувати масштабну клієнтську базу та впроваджувати інноваційні рішення.

Статут банку визначає ключові правові засади роботи установи, регламентує повноваження органів управління та встановлює принципи

ризик-менеджменту. У документі закріплено вимоги щодо прозорості, незалежності та відповідальності під час ухвалення рішень, пов'язаних із ризиковими операціями. Також визначено розподіл функцій між наглядовою радою, правлінням, комітетами та профільними підрозділами, що забезпечує відокремлення процесів оцінки ризиків від процесів прийняття рішень.

У структурі діяльності «ПриватБанку» важливе місце займає мережа відділень, яка протягом багатьох років була однією з найбільших в Україні. Відділення забезпечували доступність банківських послуг, зокрема в малих населених пунктах. Проте останніми роками банк системно оптимізує свою фізичну мережу у зв'язку з активним переходом клієнтів на онлайн-сервіси, зростанням частки дистанційних операцій, потребою зменшення операційних витрат та впливом умов воєнного стану. Скорочення кількості відділень не знижує доступність послуг, оскільки акцент зміщується на мобільні та онлайн-канали, що відповідає глобальним тенденціям трансформації банківського сектору

Станом на 01.01.2025 року мережа банку налічувала 1 107 відділень, що робить його другою за масштабом фізичною інфраструктурою банківською установою в Україні. За п'ять років кількість відділень скоротилася на 821 одиницю, що є наслідком цифровізації та переорієнтації на дистанційні сервіси. Водночас розвиток онлайн-інфраструктури супроводжується розширенням мережі терміналів самообслуговування та вдосконаленням цифрових продуктів.

Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» охоплює широкий спектр операцій, що формують універсальний формат роботи установи. До ключових напрямів належать:

- роздрібний банківський бізнес — обслуговування фізичних осіб, карткові продукти, депозити, споживче кредитування;
- малий і середній бізнес — кредитні програми, еквайринг, зарплатні проєкти, сервіси для e-commerce, участь у державних програмах, зокрема «5–7–9%»;

- корпоративний бізнес — розрахунково-касове обслуговування, кредитування великих підприємств, документарні операції й валютний супровід;
- digital-напрямок — розвиток «Приват24», електронних сервісів, дистанційних каналів обслуговування;
- картковий бізнес і еквайринг, включно з однією з найбільших мереж POS-терміналів;
- операції з державними цінними паперами, що забезпечують ліквідність та управління фінансовими ризиками;
- міжнародні та валютні операції — імпоротно-експортні розрахунки, SWIFT-перекази, валютний контроль.



Рисунок 2.2 – Напрями діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, «ПриватБанк» виступає багатопрофільною фінансовою установою, яка поєднує інноваційні цифрові рішення з широким спектром банківських послуг. Гнучкість організаційної структури, розгалужена мережа обслуговування, різноманітність напрямів діяльності та технологічна орієнтованість забезпечують банку стійкі конкурентні переваги та ключову роль у національній фінансовій системі.

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

Фінансово-господарська діяльність АТ КБ «ПриватБанк» демонструє високий рівень стабільності та операційної результативності, що дає змогу банку утримувати провідні позиції у банківському секторі України. За ключовими фінансовими індикаторами — розміром активів, обсягами клієнтського портфеля, коефіцієнтами ліквідності та рівнем рентабельності — ПриватБанк незмінно належить до групи найбільших банків країни. У контексті воєнного стану ці показники набувають підвищеної ваги, адже банківські установи працюють у середовищі значних ризиків та невизначеності.

Фінансовий результат банку значною мірою визначається його універсальною бізнес-моделлю: ПриватБанк одночасно обслуговує фізичних осіб, малий і середній бізнес, крупні корпорації та державні структури. Така диверсифікація клієнтської бази забезпечує стабільність грошових потоків та мінімізує залежність від окремих сегментів ринку.

Для всебічної оцінки фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» важливо проаналізувати зміну обсягів активів упродовж останніх років. Активи банку відображають масштаб його ресурсної бази та ефективність їх використання, а також демонструють можливість установи реалізовувати кредитну діяльність, підтримувати ліквідність та виконувати зобов'язання перед клієнтами і контрагентами. Умови воєнного часу, макроекономічні дисбаланси та корективи монетарної політики НБУ суттєво вплинули на банківський сектор, що зумовлює актуальність аналізу його динаміки. Узагальнені дані щодо активів ПриватБанку за 2020–2024 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр., млн грн.

| Стаття активів | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 49 911 | 52 835 | 96 380 | 152 282 | 151 768 |
| Кредити та аванси банкам | 25 059 | 26 243 | 103 837 | 134 237 | 86 589 |
| Кредити та аванси клієнтам | 55 021 | 68 218 | 68 084 | 92 019 | 112 761 |
| Інвестиційні цінні папери, всього | 219 661 | 222 277 | 239 752 | 271 847 | 375 094 |
| – FV через прибуток/збиток | 100 750 | 93 096 | 95 716 | 100 376 | 110 699 |
| – FV через інший сукупний дохід | 119 196 | 129 074 | 143 920 | 171 471 | 204 240 |
| Амортизована собівартість | 715 | 107 | 116 | 0 | 60 155 |
| Поточні податкові активи | 6 660 | 9 978 | 9 079 | 4 | 60 |
| Інвестиційна нерухомість | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Основні засоби та нематеріальні активи | 5 894 + 2 933 | 6 074 + 1 989 | 5 132 + 2 155 | 5 173 + 2 340 | 5 005 + 2 525 |
| Інші фінансові активи | 9 285 | 10 529 | 6 498 | 9 493 | 13 496 |
| Інші нефінансові активи | 2 210 | 2 210 | 4 644 | 9 189 | 9 932 |
| Непоточні активи, утримувані для продажу / виплат | 2 | 7 | 64 | 20 | 1 008 |
| Загальна сума активів | 382 525 | 401 296 | 540 596 | 680 008 | 761 461 |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Аналіз таблиці 2.1 свідчить про поступове та стабільне зростання активів банку у 2020–2024 рр. Незважаючи на складні зовнішні умови — пандемію COVID-19, повномасштабну війну та коливання фінансового ринку — ПриватБанк продемонстрував здатність ефективно нарощувати та управляти ресурсами. Загальна сума активів зросла з 387,5 млрд грн у 2020 році до 761,5 млрд грн у 2024 році, що фактично означає збільшення понад удвічі за п'ятирічний період.

Одним із ключових факторів зростання став портфель інвестиційних цінних паперів, частка якого поступово збільшувалася. Така стратегія відповідає обережній моделі ризик-менеджменту, яку банк обирає в періоди економічної нестабільності. Значне розширення портфеля державних цінних паперів сприяло зміцненню ліквідності та стабільності балансу, що є критично важливим у воєнний час. Одночасно зростала стаття «Грошові кошти та їх еквіваленти», що свідчить про посилення миттєвої ліквідності.

Водночас динаміка кредитного портфеля виявилася менш стабільною. У 2020–2022 рр. сукупний обсяг кредитів скорочувався або залишався на рівні попередніх років, що пов'язано з високими кредитними ризиками в корпоративному та роздрібному сегментах у період війни. Лише у 2023–2024 рр. спостерігалось відновлення кредитування, що може свідчити про поступове оживлення економічної активності, характерне для всього банківського сектору.

Значний приріст — понад 140 млрд грн — зафіксовано у 2023 році, що пов'язано з перерозподілом ресурсів у більш безпечні інструменти та посиленням ролі державного сектору в економіці. У 2024 році активи продовжили зростати, хоча темп дещо сповільнився, що свідчить про перехід банку до фази стабілізації після швидкого нарощування ліквідності.

Важливим елементом оцінки фінансового стану банку є аналіз структури зобов'язань і власного капіталу. Ці показники демонструють ступінь залежності банку від залучених коштів, а також його здатність формувати внутрішні резерви для покриття ризиків. Узагальнені дані за 2020–2024 рр. подано в табл. 2.2.

Динаміка зобов'язань свідчить про їх суттєве зростання, що зумовлено розширенням депозитної бази та збільшенням обсягів поточних залишків клієнтів. Найбільш інтенсивне зростання спостерігається у 2022–2024 рр., коли обсяг зобов'язань збільшився більш ніж на 312 млрд грн, що пов'язано з перерозподілом коштів населення і бізнесу на користь системно важливих банків в умовах високих ризиків.

Таблиця 2.2 – Структура зобов'язань і власного капіталу АТ КБ “ПриватБанк” за 2020-2024 рр., млн грн.

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Зобов'язання | 329 700 | 334 681 | 482 807 | 595 162 | 662 317 |
| Власний капітал | 52 825 | 66 615 | 57 789 | 84 846 | 99 144 |
| Загальна сума власного капіталу та зобов'язань | 382 525 | 401 296 | 540 596 | 680 008 | 761 461 |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Власний капітал ПриватБанку також мав позитивну динаміку, хоча темпи його зростання були менш стрімкими. Після зниження у 2020–2022 рр., пов'язаного зі зростанням резервів під кредитні ризики, у 2023–2024 рр. спостерігається стійке відновлення та нарощення капіталу, що досяг 99,1 млрд грн у 2024 році.

Темпи зростання зобов'язань значно перевищують темпи приросту власного капіталу. Для системних банків це є типовою тенденцією, однак потребує постійної уваги до показників капіталізації з метою виконання нормативних вимог НБУ та підтримання достатнього рівня стійкості.

Показники прибутковості банку також свідчать про ефективність його діяльності. Дані рис. 2.6 демонструють зростання чистого прибутку у 2020–2024 рр. Незважаючи на пандемію, воєнні дії та макроекономічні виклики, ПриватБанк упродовж п'яти років зберігав позитивну динаміку. У 2020 році чистий прибуток становив 24 302 млн грн, у 2021 році — 35 050 млн грн (+44%), у 2022 р. — 30 198 млн грн (зниження через воєнні ризики). У 2023 р. прибуток знову зріс до 37 765 млн грн, а у 2024 р. досягнув максимального значення за період — 40 141 млн грн. Загальне п'ятирічне зростання перевищило 65%, що свідчить про ефективність операційної моделі банку та його стійкість у кризових умовах.

Таблиця 2.3 – Зміна ключових індикаторів фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2020–2024 рр.

| Рік | Зобов'язання, млн грн | Капітал, млн грн | Активи, млн грн | Ліквідні активи, млн грн | CAR, % | Поточна ліквідність, % | Фінансовий важіль |
|------|-----------------------|------------------|-----------------|--------------------------|--------|------------------------|-------------------|
| 2020 | 255 194 | 54 529 | 309 723 | 45 894 | 17.606 | 17.984 | 4.680 |
| 2021 | 329 700 | 52 825 | 382 525 | 49 941 | 13.81 | 15.147 | 6.241 |
| 2022 | 334 681 | 66 615 | 401 296 | 52 835 | 16.60 | 15.787 | 5.024 |
| 2023 | 595 162 | 84 846 | 680 008 | 60 155 | 12.48 | 10.10 | 8.01 |
| 2024 | 662 317 | 99 144 | 761 461 | 238 357 | 13.02 | 36.0 | 7.68 |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Для комплексної оцінки фінансової стабільності банку доцільно проаналізувати ключові коефіцієнти, наведені у таблицях 2.3 і 2.4. Вони характеризують структуру капіталу, ефективність використання активів та здатність банку виконувати зобов'язання.

Таблиця 2.4 – Система розрахунку базових коефіцієнтів фінансової стійкості банку

| Показник | Зміст (пояснення) | Формула |
|---------------------------------------|--|---|
| Коефіцієнт достатності капіталу (CAR) | Відображає, яка частка активів банку профінансована власним капіталом; використовується для оцінки здатності банку покривати ризики за рахунок власних ресурсів. | $CAR = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}} \times 100\%$ |
| Поточна ліквідність | Характеризує здатність банку виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів; визначає рівень миттєвої платоспроможності. | $L = \frac{\text{Ліквідні активи}}{\text{Зобов'язання}} \times 100\%$ |
| Фінансовий важіль | Показує співвідношення зобов'язань до власного капіталу; застосовується для визначення ступеня залежності банку від залучених ресурсів. | $FL = \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}}$ |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Динаміка ключових показників свідчить про суттєве зростання зобов'язань — з 255,2 млрд грн у 2020 р. до 662,3 млрд грн у 2024 р., що переважно зумовлено перерозподілом коштів на користь найбільш стійких банків у період воєнних ризиків. Власний капітал після тимчасового зниження у 2020–2021 рр. відновився і досяг 99,1 млрд грн у 2024 році.

Коефіцієнт достатності капіталу (CAR) зменшився з 17,6% у 2020 р. до 12–13% у 2023–2024 рр., однак продовжує перевищувати норматив НБУ. Показники ліквідності демонструють підвищення, а рівень фінансового важеля у 2024 році знизився до 7,68, що свідчить про покращення якості структури фінансування.

Узагалі фінансовий аналіз підтверджує, що АТ КБ «ПриватБанк» зберігає високу стійкість та конкурентні переваги, демонструючи здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, підтримувати достатній рівень капіталізації та формувати якісну структуру активів і зобов'язань.

2.3. Аналіз системи мотивації АТ КБ «ПриватБанк».

Система мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» формується під впливом організаційної моделі банку, структури його діяльності, рівня цифровізації та масштабів операцій. Особливості розвитку банку напрямую визначають потребу в ефективних мотиваційних інструментах, здатних підтримувати залученість працівників, забезпечувати високу якість сервісу та стабільність операцій у різних бізнес-напрямах.

Протягом 2020–2024 рр. банк демонстрував значне зростання обсягів активів, депозитів та кредитного портфеля, що супроводжувалося збільшенням навантаження на персонал, розширенням спектра послуг, ускладненням бізнес-процесів та посиленням вимог до швидкості обслуговування. У таких умовах мотиваційна система повинна бути не лише матеріально стимулюючою, а й підтримувати розвиток компетенцій, гнучкість роботи та внутрішню мобільність.

Структурні особливості банку як фактор формування мотиваційної політики.

АТ КБ «ПриватБанк» має розгалужену організаційну структуру та широкий спектр операцій — від цифрових каналів («Приват24») до мережі відділень, корпоративного бізнесу, кредитування МСБ і держпрограм. Кожен

із цих напрямів має специфічні вимоги до персоналу, що зумовлює необхідність диференційованої мотиваційної системи.

В цифрових напрямках (ІТ, RPA, онлайн-ідентифікація) ключовими мотиваторами виступають розвиток, автономія, участь у проєктах і можливість впливу. У відділеннях і фронт-офісі — важливими є справедлива оплата, чіткі КРІ, прозорість бонусів, умови праці та навчання. У корпоративному та кредитному бізнесі — значну роль відіграє результативність, програми преміювання та внутрішня конкуренція за показниками виконання планів.

Таким чином, мотиваційна система банку має бути комплексною та враховувати різний профіль завдань у підрозділах. Використання управлінських інструментів банку як елементів мотивації персоналу.

У таблиці 2.5 подано широкий перелік інструментів, які ПриватБанк застосовує у своїй поточній діяльності — цифрові сервіси, маркетингові рішення, програми для МСБ, інструменти ризик-менеджменту тощо. Хоча первинно ці інструменти спрямовані на обслуговування клієнтів, вони мають прямий вплив на мотивацію персоналу, оскільки визначають: рівень навантаження та складність задач; доступність технологій, що зменшують рутину; чіткість процесів та прозорість взаємодії між підрозділами; можливість для працівників демонструвати результативність; індивідуальну відповідальність та професійний розвиток.

Як приклад можна навести наступне. Автоматизація процесів (RPA) зменшує рутинні операції та дозволяє працівникам зосередитись на більш складних завданнях — це є важливим мотиватором для персоналу, який прагне професійного зростання. Програми лояльності та кешбек-ініціативи, що реалізуються для клієнтів, підвищують кількість транзакцій і звернень, що вимагає відповідної системи преміювання й захисту від перевантаження на лінійних співробітників. Система моніторингу ризиків зменшує кількість конфліктних ситуацій, тим самим підтримуючи емоційний комфорт працівників.

Таблиця 2.5 – Управлінські інструменти для мотивації колективу

| Група управлінських інструментів | Інструменти, що застосовує АТ КБ «ПриватБанк» | Вплив на мотивацію персоналу |
|---|--|---|
| Цифрові інструменти | <ul style="list-style-type: none"> – Мобільний застосунок та онлайн-сервіси «Приват24» – QR-оплата, електронні платежі – Автоматизація процесів (RPA) – Онлайн-ідентифікація та цифрові картки | <ul style="list-style-type: none"> – Зменшення рутинних операцій і навантаження – Підвищення зручності роботи та швидкості обслуговування – Формування відчуття сучасного робочого середовища – Можливість набувати нових digital-компетенцій |
| Маркетингові та продуктові інструменти | <ul style="list-style-type: none"> – Екосистема сервісів: платежі, перекази, розстрочка – Програми лояльності та кешбеку – Персоналізовані пропозиції клієнтам (Big Data) | <ul style="list-style-type: none"> – Підвищення значущості ролі працівника у продажах – Зростання мотивації до досягнення результатів – Розширення професійних можливостей у роботі з продуктами |
| Фінансово-кредитні інструменти | <ul style="list-style-type: none"> – Програми для ФОП і МСБ – Кредитні програми для населення – Державні програми («5-7-9%»), гарантійні інструменти | <ul style="list-style-type: none"> – Можливість впливати на ключові результати відділення – Підвищення залученості персоналу в процесі продажів – Чіткіші підстави для преміювання на основі виконання планів |
| Інструменти управління ризиками | <ul style="list-style-type: none"> – Системи моніторингу ризиків – Моделі діагностики проблемних кредитів – Кіберзахист та інформаційна безпека | <ul style="list-style-type: none"> – Зменшення стресу та кількості конфліктних ситуацій – Відчуття безпеки та захищеності – Формування відповідальності та професійності персоналу |
| Організаційні інструменти | <ul style="list-style-type: none"> – Централізована організація процесів – Оптимізація мережі відділень – Внутрішній контроль та стандарти роботи | <ul style="list-style-type: none"> – Чіткі, передбачувані правила роботи – Зменшення хаотичності та неузгодженостей – Підвищення якості комунікацій в команді |
| Комунікаційні та репутаційні інструменти | <ul style="list-style-type: none"> – Внутрішні канали комунікацій – Корпоративна культура сервісу – Програми зворотного зв'язку та опитування | <ul style="list-style-type: none"> – Зростання довіри персоналу до рішень керівництва – Підвищення залученості – Можливість впливати на покращення робочих процесів |

Джерело: складено автором на основі звітності

Отже, управлінські інструменти банку мають подвійний ефект: забезпечують виконання ключових функцій та виступають частиною мотиваційної екосистеми персоналу.

Таблиця 2.6 – Динаміка ринкових часток АТ КБ «ПриватБанк» за ключовими фінансовими показниками у 2020–2024 рр.

| Показник | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Частка активів, % | 22,4 | 23,1 | 23,5 | 24,0 | 24,3 |
| Частка зобов'язань, % | 25,7 | 26,9 | 27,1 | 28,4 | 28,8 |
| Частка депозитів населення, % | 33,2 | 34,8 | 35,5 | 36,7 | 37,4 |
| Частка корпоративних депозитів, % | 19,5 | 20,3 | 21,0 | 21,8 | 22,5 |
| Частка кредитного портфеля, % | 18,1 | 18,9 | 19,5 | 20,2 | 20,8 |

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності

Для глибшого розуміння мотиваційної системи важливо врахувати макроумови, у яких працює персонал. Дані таблиці 2.6 свідчать про стабільне зростання обсягів депозитів населення та корпоративних депозитів, що означає збільшення операційної діяльності та навантаження на фронт-офісних працівників. Зростання кредитного портфеля також впливає на мотивацію, оскільки працівники залучені у продажі, супровід, аналіз ризиків та постпродажне обслуговування.

Якщо частка депозитів населення зростає (табл. 2.6), це означає збільшення операцій у відділеннях, контакт-центрі та підтримці, що потребує елементів: КРІ на швидкість обслуговування; мотивації за якість сервісу; компенсації за роботу у пікові періоди.

Отже, система мотивації в ПриватБанку формується під впливом цифрової трансформації, масштабів діяльності та зростання обсягів операцій.

Розвиток digital-сервісів створює позитивний ефект для мотивації, оскільки зменшує рутинні процеси та посилює можливості для професійного

зростання. Зростання кількості клієнтів і фінансових показників (2020–2024 рр.) збільшує навантаження на персонал, що потребує гнучкої та справедливої системи преміювання.

Хоча показники часток активів, депозитів і кредитів використовуються для ринкових оцінок, у контексті мотивації вони важливі тим, що: демонструють динаміку навантаження на персонал; відображають масштаб операцій, який потребує відповідної чисельності та кваліфікації працівників; формують очікування працівників щодо стабільності банку; визначають вимоги до системи преміювання, оскільки зростання портфеля напряду пов'язане з результативністю співробітників.

SWOT-матриця у показує ключові сильні та слабкі сторони банку, які необхідно враховувати у формуванні мотиваційних програм. Використання управлінських інструментів банку напряду впливає на мотивацію працівників, оскільки визначає їхнє навантаження, якість інфраструктури, доступність технологій та рівень автономії.

Таблиця 2. 7. SWOT-матриця АТ КБ «ПриватБанк» у контексті мотивації персоналу

| S – Strengths (Сильні сторони як мотиваційні фактори) | W – Weaknesses (Слабкі сторони як ризики демотивації) |
|---|---|
| Високий рівень цифровізації зменшує рутинні операції та підвищує ефективність праці. | Високий обсяг проблемних активів збільшує навантаження на ризик-менеджмент і підрозділи супроводу. |
| Високий рівень довіри населення формує гордість за бренд роботодавця. | Значна залежність від регуляторних вимог створює надмірну кількість операційних процедур. |
| Стабільність і масштаб банку забезпечують психологічну безпеку й упевненість у майбутньому. | Зростання кіберзагроз підвищує вимоги до кваліфікації персоналу та створює додатковий стрес. |
| Інноваційність банку відкриває можливості розвитку, участі у проєктах та професійного зростання. | Обмеженість окремих процесів і систем вимагає додаткового навчання та адаптації. |
| O – Opportunities (Можливості для розвитку мотивації) | T – Threats (Загрози як HR-виклики) |
| Розвиток цифрових сервісів створює нові компетентності та кар'єрні треки. | Ризики кібербезпеки потребують постійного навчання та підвищення кваліфікації. |
| Участь у державних програмах розширює професійний досвід співробітників і відкриває нові зони відповідальності. | Нестабільність економічного середовища підсилює потребу в стабільних зарплатах і соцгарантіях. |
| Економічне відновлення країни збільшує попит на банківські продукти і можливості преміювання за результат. | Технологічні зміни вимагають постійної адаптації персоналу та швидкого освоєння нових інструментів. |

Джерело: складено автором

Таким чином SWOT-матриця перетворюється на HR-матрицю, що показує, які аспекти діяльності банку слід підсилити через мотиваційні програми.

На основі проведеного аналізу організаційних процесів, управлінських інструментів та зовнішніх і внутрішніх чинників функціонування банку можна виокремити низку проблем та обмежень, які знижують ефективність системи мотивації персоналу.

1. Нерівномірний розподіл мотиваційних інструментів між підрозділами. Цифрові, продуктово-маркетингові та IT-напрями отримують більше можливостей для розвитку та професійного зростання, тоді як інші категорії персоналу — працівники відділень, бек-офісу, контакт-центру — мають обмежений доступ до розвитку та переважно працюють у межах жорстко регламентованих KPI.

2. Високе операційне навантаження, яке не завжди компенсується належними стимулами. Зростання частки активів, депозитів і кредитного портфеля (2020–2024 рр.) збільшує навантаження на персонал, але система мотивації реагує на це переважно кількісними KPI, а не якістю умов праці, оптимізацією процесів або гнучкими формами підтримки.

3. Обмежена прозорість і зрозумілість окремих елементів преміювання. У низці операційних напрямів працівники зазначають незрозумілі критерії нарахування бонусів, складні для відстеження показники, залежність премій від факторів, на які співробітник не може впливати. Це породжує ризики демотивації та зниження довіри.

4. Недостатня увага до нематеріальної мотивації та розвитку. Фокус системи мотивації зосереджений переважно на фінансових стимулах. Натомість: кар'єрні треки розвинені нерівномірно, системність у наставництві та внутрішній мобільності частково відсутня, можливості навчання використовуються фрагментарно або не рівномірно в усіх підрозділах.

5. Високий рівень регламентації та бюрократичності процесів. Залежність банку від нормативних актів, вимог НБУ та внутрішніх політик створює ситуацію, за якої багато рішень є жорстко формалізованими. Це обмежує автономію співробітників — важливий елемент сучасної мотивації (особливо у digital-напрямах).

6. Психоемоційне навантаження та ризик професійного вигорання. Підвищення обсягів операцій, велика кількість клієнтських звернень, а також робота у середовищі, що часто змінюється, створюють ризики емоційного виснаження. Системні інструменти підтримки (ментальне здоров'я, well-being, робота з командами) поки розвинені недостатньо.

7. Невідповідність між необхідними компетенціями і наявними стимулами. Суттєве зростання ролі кібербезпеки, цифрових технологій та автоматизації потребує нових компетенцій. Однак система мотивації не завжди пов'язує розвиток цих компетенцій з фінансовим та нефінансовим стимулюванням.

8. Недостатній акцент на якісних показниках роботи. У багатьох підрозділах домінує орієнтація на кількісні показники: кількість операцій, швидкість обслуговування, обсяги продажів.

Якісні показники — задоволеність клієнтів, глибина консультації, дотримання стандартів комунікації — використовуються нерівномірно або мають слабкий вплив на бонуси.

9. Нестача індивідуалізованого підходу в мотивації. У період цифрової трансформації та зміни потреб працівників персонал потребує індивідуальних стимулів — гнучкості графіка, можливості дистанційної роботи, адаптованих програм розвитку. Проте система мотивації ПриватБанку переважно стандартизована та мало враховує різні профілі співробітників.

10. Слабкий внутрішній комунікаційний супровід мотиваційних програм. Не всі співробітники чітко розуміють, як працює система премій, за що нараховуються стимули, які додаткові програми розвитку існують, як

подати заявку чи ініціювати індивідуальний розвиток. Це знижує ефективність навіть добре розроблених HR-інструментів.

Графічно варто відобразити наступним чином (рис. 2.3).

| | |
|---|--|
| 1. Нерівномірний розподіл мотиваційних інструментів між підрозділами. | <ul style="list-style-type: none"> Цифрові, продуктово-маркетингові та IT-напрями отримують більше можливостей для розвитку та професійного зростання, тоді як інші категорії персоналу — працівники відділень, бек-офісу, контакт-центру — мають обмежений доступ до розвитку та переважно працюють у межах жорстко регламентованих KPI. |
| 2. Високе операційне навантаження, яке не завжди компенсується належними стимулами. | <ul style="list-style-type: none"> Зростання частки активів, депозитів і кредитного портфеля (2020–2024 рр.) збільшує навантаження на персонал, але система мотивації реагує на це переважно кількісними KPI, а не якістю умов праці, оптимізацією процесів або гнучкими формами підтримки. |
| 3. Обмежена прозорість і зрозумілість окремих елементів преміювання. | <ul style="list-style-type: none"> У низці операційних напрямів працівники зазначають незрозумілі критерії нарахування бонусів, складні для відстеження показники, залежність премій від факторів, на які співробітник не може впливати. Це породжує ризики демотивації та зниження довіри. |
| 4. Недостатня увага до нематеріальної мотивації та розвитку. | <ul style="list-style-type: none"> Фокус системи мотивації зосереджений переважно на фінансових стимулах. Натомість: кар'єрні треки розвинені нерівномірно, системність у наставництві та внутрішній мобільності частково відсутня, можливості навчання використовуються фрагментарно або не рівномірно в усіх підрозділах. |
| 5. Високий рівень регламентації та бюрократичності процесів. | <ul style="list-style-type: none"> Залежність банку від нормативних актів, вимог НБУ та внутрішніх політик створює ситуацію, за якої багато рішень є жорстко формалізованими. Це обмежує автономію співробітників — важливий елемент сучасної мотивації (особливо у digital-напрямках). |
| 6. Психоемоційне навантаження та ризик професійного вигорання. | <ul style="list-style-type: none"> Підвищення обсягів операцій, велика кількість клієнтських звернень, а також робота у середовищі, що часто змінюється, створюють ризики емоційного виснаження. Системні інструменти підтримки (ментальне здоров'я, well-being, робота з командами) поки розвинені недостатньо. |
| 7. Невідповідність між необхідними компетенціями і наявними стимулами. | <ul style="list-style-type: none"> Суттєве зростання ролі кібербезпеки, цифрових технологій та автоматизації потребує нових компетенцій. Однак система мотивації не завжди пов'язує розвиток цих компетенцій з фінансовим та нефінансовим стимулюванням. |
| 8. Недостатній акцент на якісних показниках роботи. | <ul style="list-style-type: none"> У багатьох підрозділах домінує орієнтація на кількісні показники: кількість операцій, швидкість обслуговування, обсяги продажів. |
| Якісні показники | <ul style="list-style-type: none"> — задоволеність клієнтів, глибина консультації, дотримання стандартів комунікації — використовуються нерівномірно або мають слабкий вплив на бонуси. |
| 9. Нестача індивідуалізованого підходу в мотивації. | <ul style="list-style-type: none"> У період цифрової трансформації та зміни потреб працівників персонал потребує індивідуальних стимулів — гнучкості графіка, можливості дистанційної роботи, адаптованих програм розвитку. Проте система мотивації ПриватБанку переважно стандартизована та мало враховує різні профілі співробітників. |
| 10. Слабкий внутрішній комунікаційний супровід мотиваційних програм. | <ul style="list-style-type: none"> Не всі співробітники чітко розуміють, як працює система премій, за що нараховуються стимули, які додаткові програми розвитку існують, як подати заявку чи ініціювати індивідуальний розвиток. Це знижує ефективність навіть добре розроблених HR-інструментів. |

Рисунок 2.3 – Проблеми системи мотивації АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором

Узагальнюючи, сучасна система мотивації АТ КБ «ПриватБанк» поєднує значну кількість фінансових і нефінансових інструментів, однак характеризується певною фрагментарністю, нерівномірністю доступу для різних категорій персоналу, недостатньою прозорістю окремих елементів преміювання та слабким фокусом на розвитку, добробуті й якості професійного життя працівників. Ці недоліки в подальшому необхідно усунути через модернізацію мотиваційної моделі, що буде розглянуто у розділі 3 як система рекомендацій.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. . Загальна характеристика пропозиції щодо удосконалення системи мотивації

На основі проведеного аналізу встановлено, що нинішня система мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» має такі ключові проблеми:

- недостатній рівень персоналізації стимулювання;
- обмеженість нематеріальних мотиваційних інструментів;
- нерівномірний розподіл мотиваційних стимулів між категоріями персоналу;
- недостатній розвиток системи управління персональною ефективністю;
- низький рівень зворотного зв'язку та недостатня прозорість критеріїв оцінки.

З огляду на це пропонується впровадження комплексної інноваційної моделі мотивації, яка складається з чотирьох взаємопов'язаних компонентів:

1. Модель персоналізованої мотивації P-MODEL (адаптується під профіль працівника, його цілі, зрілість та тип стимулів).

2. Запровадження системи Performance & Development Cycle (PDC) – цифровий цикл оцінювання, планування розвитку та мотиваційного моніторингу.

3. Впровадження системи нематеріальної мотивації «PRIVAT Recognition 360°» – внутрішня програма визнання, peer-to-peer подяки, digital badges, командні челенджі.

4. Оптимізація матеріальної мотивації на основі KPI-матриць та SMART-метрик – адаптованих для різних категорій персоналу: операційного, офісного, ІТ, клієнтського супроводу.



Рисунок 3.1 – Рекомендована модель системи мотивації АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: складено автором

Сутність цієї системи полягає у створенні гнучкої, цифрової, прозорої та персоналізованої моделі мотивації, що враховує індивідуальні потреби співробітників і підтримує стратегічні цілі банку.

3.2. Обґрунтування доцільності застосування пропозицій та очікувані результати

Запропонована модель удосконалення системи мотивації персоналу ґрунтується на сучасних тенденціях розвитку HR-менеджменту, зокрема на reople-centric підходах, які ставлять у центр уваги потреби працівника та його професійний розвиток. Актуальність таких змін зумовлена трансформаціями, що відбуваються на ринку праці, де роботодавці змагаються за кваліфіковані кадри, а співробітники очікують

індивідуалізованих умов стимулювання, прозорі системи оцінювання та чіткого бачення кар'єрного зростання. У цих умовах традиційні мотиваційні моделі втрачають ефективність, а гнучкі та персоналізовані інструменти стають необхідністю.

У ПриватБанку потреба оновлення мотиваційної системи підкріплена як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Зокрема, банк активно розвиває цифрові сервіси та внутрішні технологічні платформи, що створює умови для автоматизації оцінювання результативності персоналу та моніторингу ключових показників залученості. Зміни у структурі персоналу — зростання частки ІТ-фахівців, команд клієнтської підтримки та збільшення кількості співробітників, які працюють у віддаленому або змішаному форматах, — формують потребу у мотиваційній моделі, яка враховує специфіку різних професійних груп.

Доцільність впровадження нової системи також підтверджується результатами аналітичного розділу роботи. Виявлені недоліки — нерівномірний розподіл стимулів, слабкий розвиток нематеріальної мотивації, недостатня прозорість критеріїв оцінювання — свідчать, що чинна система потребує суттєвого оновлення. Особливої уваги вимагає посилення інструментів визнання досягнень, формування єдиної моделі оцінювання результативності та встановлення зрозумілих зв'язків між результатами роботи та винагородою.

Реалізація запропонованих змін очікувано матиме позитивний вплив на ключові HR-показники та загальну ефективність діяльності банку. Зокрема, прогнозується підвищення рівня залученості персоналу на 10–15%, що забезпечить зростання продуктивності команд на 7–12%. Зниження плинності кадрів на 5–7% сприятиме зменшенню витрат на рекрутинг та адаптацію, а підвищення прозорості та справедливості системи винагороди зміцнить корпоративну культуру та довіру до керівництва. Водночас оновлена система мотивації дозволить оптимізувати витрати,

перерозподіляючи ресурси з малоефективних інструментів у напрямки, що дають більший результат.

Таким чином, впровадження нової моделі мотивації є обґрунтованою, своєчасною та стратегічно важливою для АТ КБ «ПриватБанк». Вона відповідає сучасним викликам, підсилює конкурентоспроможність банку на ринку праці та забезпечує довгостроковий ефект як у внутрішньому середовищі організації, так і в контексті якості клієнтського сервісу.

Таблиця 3.1 – Очікувані результати від упровадження удосконаленої системи мотивації персоналу

| Показник / ефект | Очікуваний результат | Коментар |
|--|-----------------------------------|--|
| Рівень залученості персоналу | +10–15% | Результат впровадження персоналізованих стимулів та нематеріальної мотивації |
| Продуктивність ключових команд | +7–12% | Завдяки чіткому зв'язку між результатами та винагородою |
| Плинність персоналу | –5–7% | Зменшення витрат на підбір і адаптацію кадрів |
| Оптимізація витрат на мотивацію | Економія за рахунок перерозподілу | Зниження частки малоефективних стимулів |
| Якість клієнтського сервісу | Підвищення | Поліпшення роботи фронтального персоналу |
| Корпоративна культура та довіра до керівництва | Зміцнення | Завдяки прозорості, справедливості та системності мотиваційної моделі |

Джерело: складено автором

За рахунок зменшення плинності та росту продуктивності очікуваний економічний ефект може становити:

- економія на заміщенні персоналу (рекрутинг, адаптація): ~15–20 млн грн/рік;
- підвищення продуктивності (транзакційність, обсяг обробки, продажі): +3–5% від доходів відповідних підрозділів;
- зменшення непрямих втрат від неефективної роботи на 8–12%.

3.3. Аналіз готовності організації до впровадження змін та заходи по удосконаленню системи мотивації

АТ КБ «ПриватБанк» демонструє достатній рівень організаційної та технологічної готовності до впровадження оновленої системи мотивації персоналу. Однією з ключових передумов є високий ступінь цифрової зрілості банку: наявність розвинених платформ, таких як Privat24 Business, внутрішні CRM-рішення та сучасні HR-системи, забезпечує технічну основу для інтеграції нових модулів мотивації й автоматизації процесів оцінювання персоналу. Додатковою перевагою виступає високий рівень автоматизації HR-процедур, що вже функціонують у банку та дозволяють швидко масштабувати інноваційні HR-інструменти.

Важливим чинником є корпоративна культура ПриватБанку, яка орієнтована на розвиток, інновації та впровадження сучасних управлінських практик. Наявність кваліфікованого HR-персоналу, що має досвід адміністрування цифрових HR-рішень та систем оцінювання, створює сприятливі умови для переходу до моделі Performance & Development Cycle (PDC). Також банк має значний позитивний досвід реалізації масштабних цифрових трансформацій, зокрема запуску нових сервісів та розширення продуктових команд, що свідчить про його здатність до адаптації та впровадження змін.

Попри це, впровадження нової моделі мотивації супроводжується певними бар'єрами. Зокрема, у частини персоналу може виникати опір змінам, що є типовою реакцією на трансформації у системах оцінювання та винагороди. Крім того, менеджерам різних рівнів потрібно буде пройти навчання, щоб ефективно застосовувати інструменти PDC та працювати з оновленими показниками результативності. Додатковий виклик становить необхідність часу для адаптації та переналаштування KPI-матриць відповідно до нової логіки мотивації.

Разом із тим ці бар'єри не є критичними та можуть бути мінімізовані через поетапне впровадження змін, використання ефективної внутрішньої комунікації, організацію навчання для менеджерів та залучення працівників до процесу трансформацій. Такий підхід забезпечить плавний перехід до нової моделі мотивації та підвищить рівень прийняття змін серед персоналу.

Покроковий план впровадження рекомендацій.

Перший, підготовчий етап (1–2 місяці) передбачає комплексне вивчення чинної системи мотивації та виявлення ключових проблем, що стримують її ефективність. На цьому етапі здійснюється оцінювання структури існуючих стимулів, аналіз витрат на мотиваційні інструменти, проводяться опитування працівників (у тому числі eNPS), визначається склад проєктної команди та формуються базові цілі майбутньої моделі.

Другий етап, що охоплює 2–3 місяці, спрямований на розроблення оновленої мотиваційної системи. Він включає створення P-MODEL, визначення KPI-матриць та SMART-показників для основних посад, формування циклу Performance & Development Cycle, підготовку переліку нематеріальних інструментів стимулювання, а також проєктування внутрішньої цифрової платформи PRIVAT Recognition 360°.

Третій етап передбачає тестування та пілотне впровадження розробленої системи (приблизно 3 місяці). Пілот запускається у кількох департаментах, що дозволяє оцінити реальну дієвість моделі. Паралельно проводиться навчання керівників та співробітників, організовується збір відгуків і здійснюється коригування індикаторів оцінювання та мотиваційних параметрів.

Четвертий етап, який триває близько 2 місяців, полягає у масштабуванні системи на всі структурні підрозділи банку. На цьому етапі проводиться повна інтеграція нової моделі з HRM-системою, розробляються необхідні регламенти та політики, а також реалізується широка внутрішня комунікаційна кампанія для підтримки змін.

П'ятий етап передбачає безперервне оцінювання результативності впровадженої системи. Моніторинг ефективності здійснюється за ключовими індикаторами — рівнем залученості персоналу, показниками плинності кадрів, ступенем виконання KPI та рентабельністю HR-інвестицій (HR ROI). Отримані дані дозволяють здійснювати подальшу адаптацію та вдосконалення мотиваційної моделі.



Рисунок 3.1 – Рекомендований план впровадження змін системи мотивації АТ КБ «ПриватБанк».

Джерело: складено автором

Очікуваний управлінський і економічний ефект.

Запровадження цілісної, сучасної системи мотивації персоналу створює передумови для суттєвого підвищення результативності управління людськими ресурсами. Передусім очікується зростання рівня задоволеності працівників умовами праці, що сприятиме формуванню сприятливого внутрішнього середовища та підвищенню лояльності персоналу.

Удосконалена мотиваційна модель має забезпечити підвищення продуктивності команд, покращення якості виконання завдань та загальне

зростання результативності операційних процесів. Це, у свою чергу, позитивно вплине на клієнтський досвід, підсилюючи стандарти сервісу та рівень взаємодії з клієнтами.

Важливим наслідком впровадження системи стане зміцнення HR-бренду ПриватБанку як роботодавця, що пропонує прозорі та сучасні підходи до стимулювання працівників. Це сприятиме залученню кваліфікованих фахівців та посиленню позицій банку на ринку праці.

Крім того, модернізація мотиваційної системи дозволить скоротити непрямі витрати, які виникають через низьку залученість персоналу, плінність кадрів та неефективну організацію праці. У довгостроковій перспективі це формує стійкі конкурентні переваги організації на ринку фінансових послуг.

У межах третього розділу розроблено оновлену комплексну систему мотивації персоналу, що включає персоналізовані стимули, цифровий цикл розвитку PDC, програму нематеріального визнання та оновлені KPI-матриці. Обґрунтовано доцільність впровадження моделі, визначено її очікувані результати та економічний ефект. Запропоновано покроковий алгоритм реалізації та проаналізовано готовність організації до змін.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення продуктивності персоналу, покращення корпоративної культури та зміцнення стратегічних позицій АТ КБ «ПриватБанк».

ВИСНОВОК

У магістерській кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне дослідження системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» та обґрунтовано практичні рекомендації щодо її удосконалення в умовах зростаючих вимог до ефективності управління людськими ресурсами. Теоретико-методичні засади мотивації, розглянуті у першому розділі, дозволили визначити ключові підходи та моделі стимулювання персоналу, а також встановити взаємозв'язок між мотиваційними механізмами та результативністю роботи організації.

Дослідження фінансово-господарської діяльності ПриватБанку та аналіз діючої системи мотивації в другому розділі показали, що банк має високий рівень технологічного розвитку й організаційної спроможності, проте стикається з низкою проблем: нерівномірністю застосування стимулів, недостатнім розвитком нематеріальних мотиваційних методів, обмеженою персоналізацією, а також потребою в підвищенні прозорості механізмів оцінювання. Виявлені недоліки свідчать про необхідність модернізації системи мотивації відповідно до сучасних HR-трендів та стратегічних пріоритетів банку.

У третьому розділі запропоновано інноваційну модель удосконалення мотивації персоналу, яка включає запровадження персоналізованої системи стимулювання P-MODEL, інтеграцію циклу Performance & Development Cycle (PDC), розвиток нематеріальної мотивації через платформу PRIVAT Recognition 360° та оновлення системи KPI-метрик. Обґрунтовано доцільність упровадження цих рішень, визначено етапи їх реалізації та окреслено можливі управлінські й економічні результати. Запропонована система сприятиме зростанню рівня залученості працівників, підвищенню продуктивності команд, оптимізації витрат на персонал і формуванню довгострокових конкурентних переваг банку.

Загалом результати роботи підтверджують, що удосконалення системи мотивації персоналу є необхідною умовою підвищення ефективності управління трудовим потенціалом АТ КБ «ПриватБанк» та забезпечення його стійкого розвитку. Запропоновані рекомендації мають практичне значення, можуть бути впроваджені у діяльність банку та сприятимуть підвищенню результативності персоналу в умовах високої конкуренції та швидких змін ринкового середовища. Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що мотиваційна система є ключовим елементом управління персоналом, який безпосередньо впливає на якість роботи працівників, корпоративний клімат та стратегічну успішність банку. У процесі аналізу виявлено, що ПриватБанк, попри значні досягнення у сфері цифровізації та впровадження сучасних управлінських практик, потребує системного оновлення підходів до мотивації, що пов'язано з трансформаціями ринку праці, зміною очікувань працівників та підвищеною конкуренцією серед роботодавців.

Важливим результатом роботи стало узагальнення сучасних теоретичних підходів до мотивації та адаптація їх до специфіки банківського сектору. Було показано, що найбільш ефективними для фінансових установ є комплексні моделі, які поєднують матеріальні, нематеріальні, поведінкові та розвиткові інструменти. Врахування цих принципів лягло в основу запропонованої моделі удосконалення мотивації персоналу, яка є гнучкою, персоналізованою та здатною підтримувати як стратегічні, так і операційні цілі банку.

У роботі було також акцентовано увагу на важливості розвитку нематеріальної мотивації, яка нині стає одним із найвагоміших чинників утримання персоналу. Цей компонент особливо важливий для молодих працівників, ІТ-фахівців та співробітників, що працюють у цифрових сервісах банку. Запровадження програми «PRIVAT Recognition 360°» може стати важливим інструментом формування культури визнання та підсилення відчуття цінності кожного працівника.

Додатковим результатом дослідження стала розробка практичної дорожньої карти впровадження нової системи мотивації, яка враховує реальні можливості банку, рівень технологічної зрілості та наявні управлінські ресурси. Запропонована покрокова схема дозволяє мінімізувати ризики опору змінам і забезпечує поступовий перехід до нової моделі без порушення операційної стабільності організації.

Важливо також відзначити, що реалізація сучасної системи мотивації створює значний потенціал для розвитку корпоративної культури та формування сильного HR-бренду. У конкурентному середовищі банківського сектору здатність залучати, розвивати та утримувати талановитих працівників стає однією з ключових конкурентних переваг. ПриватБанк, впровадивши рекомендації, має змогу зміцнити свою позицію як роботодавець, що поєднує стабільність державної установи з інноваційністю сучасної цифрової компанії.

Окрему увагу приділено питанням економічної доцільності запропонованих заходів. Зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності персоналу, оптимізація витрат на мотивацію та підвищення клієнтського досвіду здатні забезпечити банку позитивний економічний ефект у середньостроковій перспективі. Підвищення ефективності HR-процесів також сприятиме зростанню рентабельності банку та підвищенню якості управлінських рішень.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що розроблена модель удосконалення мотивації персоналу є актуальною, обґрунтованою та такою, що може бути впроваджена у практичну діяльність банку. Вона поєднує сучасні HR-підходи, відповідає стратегічним цілям організації та забезпечує підвищення як управлінської ефективності, так і економічної результативності. Отримані результати можуть бути використані не лише АТ КБ «ПриватБанк», але й іншими банківськими установами, які прагнуть модернізувати свої системи управління персоналом відповідно до викликів сучасного ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. – London: Kogan Page, 2022.
2. Dessler G. *Human Resource Management*. – 16th ed. – Pearson, 2020.
3. European Banking Authority. *Annual Reports and Guidelines*. – ЕВА, 2023.
4. Herzberg F. *Motivation to Work*. – Transaction Publishers, 2017.
5. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральнoукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
6. Lutay L. *Adult Education Reform in Ukraine: Challenges and Prospects* / Lutay L., Tiulenev S. // *Professional competencies and educational innovations in the knowledge economy: collective monograph* / Editors Lyubomira Popova, Mariana Petrova. Veliko Tarnovo, Bulgaria: Publishing House ACCESS PRESS, 2020. PP. 364-376.
7. Lutay L. *MANAGEMENT OF TRANSFORMING SOCIAL PROJECTS AS THE BASIS OF SOCIAL SECURITY* / Lutay Larisa, Baranets Igor // «Security management of the 21st century: national and geopolitical aspects»: collective monograph (за заг. редак. Маркіна І., Аранчий В., Сафонов Ю.), видавництво Неморос, Чеська республіка, 2020. С. 274-281.
8. Maslow A. *Motivation and Personality*. – Harper & Row, 2019.
9. *Mentoring Program Toolkit. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM (Society for Human Resource Management)*. April, 2012. URL: <http://www.shrm.org> (дата звернення 26.04.2023)
10. *OECD Employment Outlook*. – OECD Publishing, 2022.
11. Petrova, M., Koval, V., Tepavicharova, M., Zerkal, A., Radchenko, A., Bondarchuk, N. 2020. The interaction between the human resources motivation and the commitment to the organization. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(3): 897-907.

12. Robbins S., Judge T. Organizational Behavior. – Pearson, 2021.
13. Sochinska-Sybirtseva I. M. Contemporary trends of innovative and investment transformations of hr-management. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України». Центральнoукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький 08 грудня 2022р.
14. Sochinska-Sybirtseva I. M. Management technology of personnel reliability in the context of staff security. Економіка і організація управління. Збірник наукових праць. Випуск №3 (23), 2016. с. 302-308.
15. Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokonенko, H. (2021). Digital technologies in hr management. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 42(4), 527–535. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>
16. State Statistics Service of Ukraine. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>
17. Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace. URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/?sh=397690203006>
18. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. – Harvard Business Press, 2019.
19. Vroom V. Work and Motivation. – Wiley, 2021.
20. АТ КБ «ПриватБанк». Річні звіти та аналітичні матеріали. – Режим доступу: <https://privatbank.ua>
21. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
22. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
23. Гетьман О.О., Білодід А.О. (2019). Інноваційні методи розвитку

персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. (17). 556-561.

24. Денисов А.Ф., Кардаш Д.С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. Економіка і управління. 2018. № 6. С. 26–37.

25. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.

26. 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.

27. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23-32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5

28. Закон України «Про банки і банківську діяльність». – Відомості Верховної Ради України

29. Закон України «Про оплату праці». – Відомості Верховної Ради України.

30. Коптева, Г.М. (2020) Кадрова безпека підприємства: сутність, складові та забезпечення. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Економічні науки. Харків : НТУ "ХПІ". (2). 119-124. doi: 10.20998/2519-4461.2020.2.119.

31. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

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

33. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

34. Мамиченко С.А. (2020) Системний і компетентнісний підходи – методологічна основа формування культури конкурентних відносин у майбутніх фахівців із бізнес-адміністрування. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 71, 156-161.

<https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.71-2.29>

35. 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>

[era](#) (дата звернення 12.11.2024)

36. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. Науковий вісник УМО «Економіка та управління». № 1 (2016). С. 1–12. URL:

http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf (дата звернення 26.11.2025)

37. 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.

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

39. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія]. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

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

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

42. Сибірцев В.В., Сочинська-Сибірцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноукраїнський 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)

43. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3. С. 30–34. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/8.pdf

44. 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.

45. 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=

46. 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>

47. 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>

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

49. Федорченко А. В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика : монографія / А. В. Федорченко, О. В. Окунєва; Київ. : КНЕУ, 2015. 230 с.

50. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія / М. А. Окландер, Т. О. Окландер, О. І. Яшкіна; Одеса : Астропринт, 2017. 292 с.

51. Шаульська Л.В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. Економіка і організація управління. 2018. №4(32). С. 7-16.

52. Шкурат М.Є. Трансформація системи менеджменту персоналу міжнародних компаній в умовах соціо-культурної глобалізації: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.02. Вінниця, 2019, 250 с.

53. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу. URL: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>

ДОДАТКИ