

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Слюсаренко Анастасія Григорівна

УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття

ступеня вищої освіти бакалавр

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

спеціальності 073 «Менеджмент»

за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

д-р екон. наук, доцент Лункіна Т.І.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв - 2025

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту
к.е.н., доцент Дранус Л.С
« » 20 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ПІБ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління системою мотивації працівників на підприємстві» керівник дипломної роботи д-р екон. наук, доцент Лункіна Т.І.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ” _____
2. Строк подання студентом дипломної роботи 10 червня 2025 р.
3. Вихідні дані до дипломній роботі: фінансова звітність банку, статистичні дані, нормативно-законодавче забезпечення, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) проаналізувати поняття та особливості системи мотивації персоналу в організації, дослідити сучасні інструменти мотивації персоналу, визначити показники оцінки ефективності управління мотивацією персоналу в організації, надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрсиббанк», провести оцінку методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк», здійснити оцінку економічної ефективності впроваджених заходів, запропонувати заходи з удосконалення управління системою мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): структура власності банківської групи АТ «Укрсиббанк», склад правління АТ «Укрсиббанк», структура активів АТ «Укрсиббанк» в 2023 р., динаміка середньої заробітної плати в АТ «Укрсиббанк» протягом останніх років порівняно з середньою заробітною платою по Україні, структура працівників АТ «Укрсиббанк» за віковими характеристиками, дерево цілей для АТ «Укрсиббанк», напрями роботи коучингу в АТ «Укрсиббанк», динаміка прогнозного та поточного рівня плинності кадрів АТ «Укрсиббанк», динаміка прогнозного та поточного рівня задоволеності працівників роботою в АТ «Укрсиббанк».
6. Дата видачі завдання 08.09.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів дипломної роботи	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	Вересень 2024	Виконано
2	Підготовка дослідницької пропозиції	Вересень-жовтень 2024	Виконано
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	Листопад 2024	Виконано
4	Огляд літератури та формування методології аналізу(огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	Грудень 2024	Виконано
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу (аналіз)	Січень-лютий 2025	Виконано
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки)	Березень-квітень 2025	Виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи та підготовка її до захисту	Травень-червень 2025	Виконано

Студент _____ ПІБ
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник дипломної роботи _____ д-р екон. наук, доцент Лункіна Т.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Поняття та особливості системи мотивації персоналу в організації.....	7
1.2. Сучасні інструменти мотивації персоналу	14
1.3. Показники оцінки ефективності управління мотивацією персоналу в організації.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСИББАНК»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрсиббанк».....	28
2.2. Оцінка методів матеріальної мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк»	38
2.3. Оцінка методів нематеріальної мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк».....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСИББАНК».....	499
3.1. Заходи з удосконалення управління системою мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк»	499
3.2. Оцінка економічної ефективності впроваджених заходів	577
ВИСНОВКИ.....	627

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні виклики, зумовлені повномасштабною війною та загальною соціально-економічною нестабільністю, суттєво впливають на функціонування банківської системи та діяльність банківських установ в Україні. У таких умовах особливої ваги набуває ефективна система мотивації персоналу, яка є ключовим чинником забезпечення стабільності та результативності їхньої роботи. Важливу роль у цьому процесі відіграє система мотивації, яка стимулює працівників до досягнення стратегічних цілей організації. Формування сприятливих умов для мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці та забезпеченню стабільного розвитку.

З огляду на швидкий науково-технічний прогрес, зміну соціальних очікувань працівників, значення мотиваційних механізмів в управлінні персоналом постійно зростає. Сучасні підходи до мотивації персоналу спрямовані на розробку ефективних стимулюючих механізмів, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні потреби співробітників. Важливою є інтеграція класичних теорій мотивації з новітніми досягненнями поведінкових наук для створення дієвої мотиваційної системи, що безпосередньо впливає на результативність роботи персоналу.

Актуальним завданням для підприємств різних форм власності є розробка та впровадження ефективних мотиваційних заходів, що відповідають специфіці їхньої діяльності. Це потребує комплексного аналізу існуючих підходів та практичного досвіду впровадження мотиваційних стратегій.

Метою роботи є обґрунтування інструментів підвищення ефективності системи управління мотивацією персоналу АТ «Укрсиббанк». Відповідно до мети, були поставлені такі завдання:

- проаналізувати поняття та особливості системи мотивації персоналу в організації;
- дослідити сучасні інструменти мотивації персоналу;
- визначити показники оцінки ефективності управління мотивацією персоналу в організації;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Укрсиббанк»;
- провести оцінку методів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк»;
- здійснити оцінку економічної ефективності впроваджених заходів;
- запропонувати заходи з удосконалення управління системою мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк».

Об’єктом дослідження є система мотивації персоналу в АТ «Укрсиббанк». Предметом дослідження є комплекс методів управління мотивацією персоналу в АТ «Укрсиббанк».

Методична значущість полягає в розробці практичного інструментарію аналізу й удосконалення мотиваційної системи персоналу, який може бути застосований в інших фінансових установах.

Практична значущість полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для покращення мотиваційної політики АТ «Укрсиббанк», що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та забезпеченню стратегічної стійкості банку.

Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні документи та внутрішню звітність АТ «Укрсиббанк», статистичні дані, результати анкетувань та експертних оцінок.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст викладено на 62 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 4 таблиці.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та особливості системи мотивації персоналу в організації

Будь-яка організація являє собою складний соціально-економічний механізм, у якому взаємодіють різні структурні елементи, кожен із яких виконує певні функції, необхідні для досягнення загальних стратегічних цілей. Це своєрідний мікросвіт, де кожен працівник, незалежно від посади, відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Від злагодженої роботи всіх складових залежить не лише поточна продуктивність організації, а й її довгострокова стійкість у конкурентному середовищі. Одним із головних чинників успішного функціонування підприємства є згуртованість персоналу, його здатність діяти як єдина команда, спрямовуючи свої зусилля на реалізацію стратегічних завдань.

В умовах стрімких змін, що відбуваються у сучасному бізнес-середовищі, підприємства змушені швидко адаптуватися до нових викликів, оперативно приймати управлінські рішення та знаходити ефективні напрями розв'язання проблем. Важливу роль у цьому процесі відіграє людський фактор, оскільки саме люди є рушійною силою будь-якої організації. Тому керівники, які прагнуть забезпечити сталий розвиток свого бізнесу, повинні не лише контролювати фінансові показники, а й зосереджувати увагу на формуванні комфортного та мотивуючого робочого середовища. Встановлення довірливих відносин із працівниками, розуміння їхніх індивідуальних потреб, забезпечення можливостей для професійного розвитку – усе це сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та створенню міцного корпоративного духу [31].

Існує багато теорій та підходів, які пояснюють, що саме мотивує людей до праці та які фактори впливають на їхню продуктивність. Попри це,

різноманітність цих концепцій, більшість науковців сходяться на думці, що мотивація є багатовимірним процесом, що залежить від психологічних особливостей працівників, специфіки їхньої роботи, організаційної культури та зовнішніх обставин. Розуміння основних принципів мотивації дає змогу керівникам будувати ефективні системи стимулювання, які сприятимуть підвищенню продуктивності, розвитку професійних навичок працівників та їхньому бажанню робити внесок у досягнення загальних цілей організації.

Система управління персоналом виконує не лише організаційну та координаційну функції, а й спрямована на попередження та мінімізацію негативних явищ, які можуть впливати на ефективність роботи підприємства. Зокрема, це стосується зниження рівня плинності кадрів, зменшення кількості прогулів, запобігання виробничому травматизму, вирішення конфліктних ситуацій у колективі тощо. Вирішення подібних проблем потребує комплексного підходу, що враховує як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні (кар'єрний розвиток, соціальні пільги, комфортні умови праці, корпоративна культура) [33].

Дослідження мотивації має глибокі історичні корені та залишається актуальною темою у наукових дискусіях. Сам термін «мотивація» вперше використав німецький філософ Артур Шопенгауер наприкінці XIX століття, пояснюючи рушійні сили людської поведінки. Відтоді інтерес до цієї теми лише зростав, залучаючи все більше науковців із різних галузей, таких як психологія, соціологія, менеджмент та економіка. Сучасні дослідження мотивації намагаються інтегрувати різні підходи для створення універсальних моделей стимулювання персоналу, які б враховували особливості діяльності кожної конкретної організації [11].

У сучасному менеджменті мотивація розглядається як одна з фундаментальних функцій управління персоналом, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації. Вона вимагає від керівників не лише

знання теоретичних аспектів, але й практичних навичок роботи з людьми, інтуїції та стратегічного мислення. Грамотно вибудована система мотивації дозволяє гармонізувати корпоративні інтереси з індивідуальними прагненнями працівників, створюючи сприятливі умови для їхньої самореалізації та підвищення ефективності роботи компанії.

Кожна людина володіє унікальним набором мотивів, які визначають її ставлення до роботи, рівень залученості в колективні процеси та загальну продуктивність. Деякі працівники основним пріоритетом вважають фінансову винагороду, що стимулює їх до активної діяльності. Інші орієнтуються на можливість професійного розвитку, суспільне визнання чи відчуття власної значущості в команді. Також є люди, які мотивуються почуттям обов'язку перед колективом або прагненням досягти особистих чи організаційних цілей. Завдання керівника полягає у тому, щоб знайти ефективний баланс між цими різними типами мотивації, створивши умови, в яких кожен співробітник зможе максимально реалізувати свій потенціал та працювати на благо компанії [20].

Слід зазначити, що в науковій літературі не існує єдиного універсального визначення терміна "мотивація". Різні дослідники по-різному трактують це поняття, наголошуючи на його різних аспектах. Наприклад, французький вчений А. Лоран розглядає мотивацію як внутрішній стан людини, який спонукає її до дії. Водночас український науковець Ю. Макогон визначає її як сукупність рушійних сил, які впливають на поведінку індивіда та формують його професійну активність. Незважаючи на відмінності у підходах, більшість дослідників сходяться на думці, що мотивація є важливим фактором, який визначає поведінкові реакції людини та її продуктивність [7].

На нашу думку, мотивація персоналу – це складний процес цілеспрямованого впливу на працівників з боку керівництва, який має на меті гармонійне узгодження особистих потреб співробітників із стратегічними завданнями організації. Вона виступає ключовим механізмом спонукання до

активної діяльності, визначає ставлення людини до роботи та суттєво впливає на кінцеві результати її діяльності. Завдяки правильно побудованій системі мотивації керівники можуть підвищувати рівень задоволеності працівників, сприяти формуванню лояльності до компанії та стимулювати підвищення продуктивності.

Мотивація є визначальним чинником, який спрямовує діяльність людини в певному напрямку, визначає її прагнення, цінності та поведінкові моделі. Вона не лише спонукає до певних дій, а й формує внутрішні установки особистості, що впливають на довгострокову ефективність її професійної діяльності. Мотив можна розглядати як певний внутрішній імпульс, який активізує особу та спонукає її до виконання конкретних завдань.

Ефективне управління персоналом передбачає не лише використання стандартних методів контролю та оцінювання результатів, а й вміння керівника глибоко розуміти потреби підлеглих, допомагати їм розвиватися та створювати сприятливі умови для самореалізації. Цей процес вимагає значних часових та емоційних інвестицій, терпіння, розвинених комунікативних навичок та здатності мотивувати співробітників не лише зовнішніми стимулами, але й через формування їхньої внутрішньої зацікавленості. У багатьох організаціях менеджери покладаються на систему матеріальних заохочень, сподіваючись, що прив'язка оплати праці до результативності автоматично підвищить продуктивність працівників [3].

Проте керівники, які орієнтуються виключно на зовнішні стимули, повинні враховувати їхню обмежену ефективність у довгостроковій перспективі. Матеріальні винагороди не завжди забезпечують очікувані зміни в поведінці працівників, а їхнє надмірне використання може призводити до ефекту звикання, зниження рівня мотивації та формування завищених очікувань щодо постійного збільшення бонусів та премій. Тому важливо поєднувати фінансове стимулювання з нематеріальними методами впливу, такими як

розвиток корпоративної культури, кар'єрні перспективи, створення комфортних умов праці та підтримка внутрішньої мотивації працівників [Бадзим].

Внутрішня мотивація є особливим видом стимулювання, який базується на особистих інтересах та задоволенні, яке людина отримує безпосередньо від виконання певної діяльності. Вона відіграє значну роль у професійному зростанні, оскільки спонукає працівників до саморозвитку та постійного вдосконалення власних навичок. На противагу цьому, зовнішня мотивація передбачає, що людина діє не стільки з особистого інтересу, скільки заради отримання певних матеріальних чи соціальних благ, таких як премії, пільги або суспільне визнання.

У наукових колах тривають дискусії щодо ролі внутрішньої мотивації, оскільки не завжди можна чітко відокремити її від впливу зовнішніх чинників. Деякі дослідники наголошують, що хоча зовнішні стимули можуть пояснювати певну частину поведінкових реакцій людини, ключову роль у довгостроковій перспективі відіграють саме внутрішні потреби, особистісні цінності та прагнення до самореалізації. Таким чином, ефективна мотиваційна стратегія має базуватися на поєднанні різних підходів і враховувати як зовнішні, так і внутрішні механізми стимулювання.

Кожна людина володіє унікальним набором мотивів, які визначають її ставлення до роботи, рівень залученості в колективні процеси та загальну продуктивність. Деякі працівники основним пріоритетом вважають фінансову винагороду, що стимулює їх до активної діяльності. Інші орієнтуються на можливість професійного розвитку, суспільне визнання чи відчуття власної значущості в команді. Також є люди, які мотивуються почуттям обов'язку перед колективом або прагненням досягти особистих чи організаційних цілей. Завдання керівника полягає у тому, щоб знайти ефективний баланс між цими різними типами мотивації, створивши умови, в яких кожен співробітник зможе максимально реалізувати свій потенціал та працювати на благо компанії [11].

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективної діяльності організації, однак її механізми значно відрізняються залежно від поколінної приналежності працівників. Кожне покоління має унікальні цінності, які впливають на їхні очікування від роботи та основні мотиватори. Наведемо основні характеристики ціннісних орієнтирів та мотиваторів персоналу залежно від поколінь в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні характеристики ціннісних орієнтирів та мотиваторів персоналу залежно від покоління

Покоління	Роки народження	Цінності та орієнтири	Основні мотиватори
Бєбі-бумери	1946–1964	Стабільність, статус, повага в колективі	Кар'єрне зростання, визнання досягнень, фінансова безпека, довгострокова стабільність в організації
Покоління Х	1965–1980	Індивідуальний успіх, прагматизм, самостійність	Баланс «робота–життя», кар'єрний розвиток, фінансове благополуччя
Покоління Y (міленіали)	1981–1996	Комунікабельність, швидкі результати, самореалізація	Конкурентна зарплата, навчання новим технологіям, креативна атмосфера, дружнє робоче середовище
Покоління Z	1997–2012	Соціальна відповідальність, інноваційність, нові враження	Особистісний розвиток, сучасні навчальні платформи, фінансова грамотність, активне соціальне життя
Покоління Альфа	з 2013 р.	(Передбачення) Технологічні інновації, індивідуальний підхід до роботи	(Очікується) Висока технологічність, персоналізація процесів, гнучкість у навчанні та роботі

Джерело: складено автором за даними [44]

Аналіз поколінь показує, що мотиваційні чинники та цінності працівників суттєво змінюються залежно від соціально-економічного контексту їхнього формування. Бєбі-бумери надають перевагу стабільності та визнанню, тоді як покоління Х прагне балансу та самореалізації. Міленіали (Y) орієнтовані на швидкий розвиток і креативне середовище, а покоління Z – на інновації,

соціальну відповідальність і гнучкість. Очікується, що покоління Альфа буде ще тісніше пов'язане з технологіями та індивідуальним підходом до роботи. Це підкреслює необхідність адаптації управлінських стратегій і підходів до мотивації персоналу відповідно до поколіннєвих особливостей [44].

Мотивація є визначальним чинником, який спрямовує діяльність людини в певному напрямі, визначає її прагнення, цінності та поведінкові моделі. Вона не лише спонукає до певних дій, а й формує внутрішні установки особистості, що впливають на довгострокову ефективність її професійної діяльності. Мотив можна розглядати як певний внутрішній імпульс, який активізує особу та спонукає її до виконання конкретних завдань.

Ефективне управління персоналом передбачає не лише використання стандартних методів контролю та оцінювання результатів, а й вміння керівника глибоко розуміти потреби підлеглих, допомагати їм розвиватися та створювати сприятливі умови для самореалізації. Цей процес вимагає значних часових та емоційних інвестицій, терпіння, розвинених комунікативних навичок та здатності мотивувати співробітників не лише зовнішніми стимулами, але й через формування їхньої внутрішньої зацікавленості. У багатьох організаціях менеджери покладаються на систему матеріальних заохочень, сподіваючись, що прив'язка оплати праці до результативності автоматично підвищить продуктивність працівників [44].

Проте керівники, які орієнтуються виключно на зовнішні стимули, повинні враховувати їхню обмежену ефективність у довгостроковій перспективі. Матеріальні винагороди не завжди забезпечують очікувані зміни в поведінці працівників, а їхнє надмірне використання може призводити до ефекту звикання, зниження рівня мотивації та формування завищених очікувань щодо постійного збільшення бонусів та премій. Тому важливо поєднувати фінансове стимулювання з нематеріальними методами впливу, такими як

розвиток корпоративної культури, кар'єрні перспективи, створення комфортних умов праці та підтримка внутрішньої мотивації працівників.

Для забезпечення ефективної роботи співробітник має чітко розуміти вимоги, що до нього ставляться, а також бути обізнаним щодо винагород, які він отримає за їх належне виконання, та покарань, які можуть бути застосовані у разі порушення встановлених норм. Система стимулювання праці доповнює адміністративні методи управління, але не замінює їх повністю. Стимулювання може бути ефективним лише в тому випадку, якщо керівництво здатне підтримувати та вимагати від працівників такого рівня продуктивності, який відповідатиме запропонованій винагороді. Отже, крім матеріального стимулювання, важливо враховувати психологічний клімат у колективі, умови робочого середовища, індивідуальні особливості кожного працівника, надавати різноманітні пільги та створювати комфортні умови праці. Всі ці фактори разом формують мотивацію персоналу, яка сприяє досягненню високих результатів у роботі.

1.2 Сучасні інструменти мотивації персоналу

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку праці та постійних змін у сфері управління персоналом мотивація працівників стає одним із ключових факторів забезпечення високої продуктивності та ефективності роботи організації. Традиційні методи стимулювання, засновані виключно на фінансових винагородах, поступово втрачають свою ефективність, оскільки сучасні працівники прагнуть не лише матеріальної стабільності, а й можливостей для самореалізації, кар'єрного зростання, професійного розвитку та комфортних умов праці.

Зважаючи на це, компанії активно впроваджують нові підходи до мотивації персоналу, використовуючи інноваційні інструменти, які поєднують

матеріальні та нематеріальні стимули. Важливе місце у системі мотивації посідають механізми розвитку корпоративної культури, створення сприятливого психологічного клімату, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, а також формування можливостей для навчання та професійного вдосконалення.

Успішне функціонування будь-якої організації, зокрема комерційної, значною мірою залежить від її кадрового потенціалу. Формування команди відповідальних, ініціативних та мотивованих співробітників є ключовим завданням управління персоналом. Одним із ефективних інструментів досягнення цієї мети є розробка та впровадження комплексної системи мотивації, яка сприяє підвищенню продуктивності праці та залученню працівників до досягнення стратегічних цілей компанії.

Особливе місце в структурі мотивації персоналу займають нематеріальні стимули, які впливають на емоційний, соціальний та професійний аспекти діяльності працівників. До основних складових нематеріальної мотивації належать:

- система моральних стимулів, що включає звернення до внутрішньої мотивації працівника (його честолюбства, енергійності, ентузіазму, етики та почуття відповідальності);
- створення комфортного робочого середовища, яке враховує естетичні аспекти робочого простору, гармонійну колірну гаму, зручність робочих місць, а також позитивні трудові відносини;
- підкреслення важливості виконуваної роботи, наприклад, шляхом регулярного заохочення співробітників у корпоративному чаті, організації коротких зустрічей для підтримки командного духу, запровадження невеликих перерв для відновлення працездатності;

- нагадування про можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, доступ до навчальних програм, а також використання заохочувальних бонусів та призів [43].

Методи нематеріального стимулювання персоналу можуть включати:

- підвищення в посаді або присвоєння почесних звань відповідно до особистих досягнень працівника;
- надання можливості гнучкого планування робочого часу, зокрема самостійне визначення графіка роботи на місяць чи рік;
- участь у відрядженнях, що сприяють професійному розвитку;
- публічне визнання досягнень у корпоративних засобах масової інформації, вручення почесних грамот, подяк та рекомендаційних листів [34].

Важливим нематеріальним фактором мотивації є довіра з боку керівництва. Вона створює позитивний психологічний клімат та сприяє підвищенню лояльності співробітників. Крім того, компанії можуть запроваджувати різноманітні привілеї для найефективніших працівників, зокрема додаткові перерви, можливість раннього завершення робочого дня, гнучкий вибір робочих завдань, вихідних чи періоду відпустки. Також ефективною є участь працівників у формуванні корпоративної політики через внесення пропозицій до внутрішніх регламентів та кодексів компанії.

До форм морального заохочення можна віднести:

- можливість брати участь у творчих відрядженнях та спеціалізованих проєктах, що потребують високого рівня кваліфікації;
- публічне визнання, зокрема розміщення фотографій на дошці пошани, публікація матеріалів про працівника на корпоративних ресурсах;
- персоналізовані форми подяки, наприклад, листи до родини працівника із виразом вдячності за його професійні досягнення;
- надання певних привілеїв, таких як доступ до транспортних засобів керівництва, окремий офіс із якісними меблями та унікальним дизайном;

- автономність у прийнятті рішень у межах своєї компетенції [34].

Для забезпечення ефективності нематеріальної мотивації важливо враховувати кілька ключових аспектів:

- кожне заохочення має бути продуманим та відповідати очікуванням співробітників;
- персонал прагне відчувати свою значущість у компанії;
- працівники можуть негативно реагувати на зміни в організації, якщо їх не залучають до процесу прийняття рішень та не інформують про нововведення;
- високі вимоги до працівників мотивують їх більше, ніж занижені;
- важливо надавати своєчасний зворотний зв'язок щодо якості виконаної роботи;
- працівники можуть втратити мотивацію, якщо після досягнення результату їх навантажують додатковими обов'язками без відповідного заохочення [30].

Необхідно також пам'ятати, що не всі нематеріальні методи стимулювання є універсальними. Вони можуть виявитися неефективними, якщо не відповідають корпоративній культурі або не відповідають очікуванням працівників. Основними причинами неефективності нематеріального стимулювання є:

- недостатнє дослідження потреб і стимулів працівників;
- використання методів мотивації, які не відповідають специфіці компанії;
- застарілість методів стимулювання у зв'язку зі змінами масштабу та структури організації [30].

Отже, правильно розроблена та адаптована до корпоративних реалій система нематеріальної мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи, зміцненню корпоративної культури та підвищенню лояльності персоналу. Це, у

свою чергу, є важливим чинником сталого розвитку компанії та досягнення її стратегічних цілей.

Матеріальна мотивація має досить просту сутність: вона полягає в отриманні працівниками матеріальних благ, що безпосередньо залежать від обсягу виконаних ними робіт. Основним елементом цієї системи є заробітна плата, яка, в свою чергу, поділяється на кілька складових: основну зарплату, додаткові виплати та стимулюючі заохочення. Наприклад, у багатьох організаціях менеджери відділів продажу не отримують фіксовану зарплату, а їхній дохід залежить від відсотка валового прибутку, який вони генерують завдяки укладеним угодам та замовленням.

Система матеріальної мотивації має свої переваги та недоліки. З одного боку, вона створює потужний стимул для того, щоб працівники працювали на результат, підвищуючи ефективність своєї роботи. Менеджери, отримуючи зарплату залежно від принесеного прибутку, чітко бачать, скільки заробляють вони самі, і скільки компанія отримує завдяки їхнім зусиллям. Прозорість системи оплати дозволяє уникнути суперечок щодо незаслужено низької або високої зарплати, адже всі розуміють, що їхній дохід залежить від конкретних результатів роботи. Проте, така система може призвести до ситуації, коли менеджери, розуміючи, що їхній прибуток безпосередньо залежить від замовлень, орієнтуються на тих клієнтів, які можуть принести більший прибуток, і нехтують менш вигідними, що може вплинути на довгострокові відносини з клієнтами [25].

Іншим аспектом є те, що доходи менеджерів часто залежать не тільки від їхніх власних зусиль, а й від зовнішніх факторів, таких як маркетингові стратегії, реклама, політика ціноутворення та асортименту, а також загальна стратегія компанії. Це створює необхідність у тісній взаємодії між відділом продажу та маркетингом. Однак не завжди рівень бізнес-освіти менеджерів

дозволяє їм повністю усвідомлювати ефективність або зміст певних маркетингових заходів, що може знижувати їхню мотивацію.

Одним із рішень цієї проблеми може бути комбінована система мотивації, яка поєднує фіксовану частину окладу із змінною частиною, що залежить від досягнутих результатів. Відзначимо, що повна відмова від змінної частини є малоефективною у сфері продажу, оскільки така модель не стимулює до активної роботи. Однак навіть часткове введення фіксованого окладу потребує ретельної підготовки та узгодження, оскільки досвідчені менеджери, які звикли до високих доходів від відрядної оплати, можуть сприйняти нововведення як обмеження їхнього заробітку. Таким чином, навіть незначне втручання в систему оплати праці потребує значних змін у мотиваційній політиці компанії [15].

Отже, розробка ефективної системи мотивації повинна відбуватись через три етапи:

1. Аналіз поточної мотивації працівників (як матеріальної, так і нематеріальної), а також оцінка ефективності їхньої роботи (продуктивності та рентабельності);
2. Розробка нової мотиваційної системи з урахуванням виявлених недоліків та вимог до покращення;
3. Впровадження нової системи мотивації в практику, що дозволить стимулювати продуктивність працівників та покращити загальні результати компанії.

Існують кілька принципів, що визначають побудову ефективної системи матеріального стимулювання працівників. Першим і важливим є те, що розмір заробітної плати має відповідати рівню кваліфікації співробітника та складності виконуваної ним роботи, що дозволяє відображати його професіоналізм і вміння. Крім того, важливо, щоб зростання матеріальної задоволеності працівників було тісно пов'язано з підвищенням прибутковості та успіху

організації, адже таким чином співробітники бачать безпосередній зв'язок між своїми зусиллями і результатами компанії.

Алгоритм нарахування та розподілу премій повинен бути максимально прозорим і зрозумілим для кожного співробітника. Це важливо для підтримки довіри в колективі та уникнення непорозумінь. Окрім того, заробітна плата не повинна залишатися стабільною тривалий час – вона має неухильно зростати, відображаючи розвиток співробітника та його внесок у загальний успіх організації. Водночас порядок нарахування премій має бути чітким, гнучким і ефективним, що дозволяє належним чином мотивувати працівників до досягнення нових результатів.

Не менш важливим є дотримання чіткої періодичності виплат заробітної плати. Своєчасність цих виплат є важливим фактором для збереження мотивації працівників та їхньої задоволеності.

Високий рівень задоволеності працівника матеріальною винагородою має потужний стимулюючий ефект, оскільки сприяє розвитку ініціативи, зміцненню лояльності до компанії та приваблює нових талантів. Однак варто зазначити, що жодна система оплати праці не здатна повністю охопити всі аспекти роботи: від характеру та складності завдань до індивідуального внеску кожного працівника. Це зумовлено тим, що в багатьох нормативно-правових актах не визначено всі функції посад. Крім того, потреби працівників є змінними, що робить одноразову мотивацію неефективною у довгостроковій перспективі. В міру розвитку особистості зростають і потреби в самовираженні, що вимагає постійного вдосконалення процесів мотивації. Тому процес мотивації є безперервним і має адаптуватися до змін, що відбуваються в житті працівників [8].

У практиці управління, як правило, застосовують комбінацію різних методів мотивації, оскільки це дозволяє максимально ефективно впливати на співробітників. Важливо використовувати не лише матеріальні методи

мотивації, але й нематеріальні, оскільки лише поєднання різних підходів може мобілізувати творчу активність працівників і сприяти досягненню цілей організації. Проте варто пам'ятати, що одні лише матеріальні винагороди не здатні забезпечити повне залучення працівників. Тому використання духовної та нематеріальної мотивації є важливою складовою системи управління мотивацією.

Таким чином, система мотивації персоналу повинна бути гнучкою, адаптивною і враховувати індивідуальні потреби кожного співробітника. Менеджери мають усвідомлювати, що мотивація є динамічним процесом, який потребує постійного моніторингу і коригування. Лише комплексний підхід, що поєднує різноманітні методи та форми мотивації, дозволить забезпечити високий рівень залученості та продуктивності персоналу в довгостроковій перспективі.

Отже, можна зробити висновок:

- мотивація персоналу є важливим інструментом досягнення ефективної діяльності організації;
- система матеріального та нематеріального стимулювання повинна бути зрозумілою, чіткою та збалансованою [5].

Основними засобами матеріальної мотивації є заробітна плата та оптимальне співвідношення змінної й постійної частини заробітної плати. Щодо нематеріальної мотивації, то основними її елементами є диференційована система заохочень і покарань, яка може включати різноманітні форми нагород, такі як дошки пошани, пільги, почесні грамоти, конкурси, додаткові вихідні, туристичні поїздки, а інколи й звільнення від частини роботи. Важливо не ігнорувати методи нематеріальної мотивації, комбінувати їх та експериментувати з новими підходами. Використання нематеріальної мотивації допомагає створити робочу атмосферу, в якій співробітники хочуть працювати

довго і ефективно. Це є запорукою процвітання компанії, адже неможливо досягти успіху без надійної та мотивованої команди.

1.3 Показники оцінки ефективності управління мотивацією персоналу в організації

Дослідження ефективності управління персоналом являє собою структурований та чітко формалізований процес, що спрямований на комплексний аналіз витрат і вигод, пов'язаних із реалізацією кадрових програм і політик підприємства. Основна мета такого дослідження – співставлення отриманих результатів із показниками базового періоду, оцінка їхньої відповідності стратегічним цілям компанії, а також порівняння з аналогічними показниками конкурентів. Для проведення оцінки ефективності управління персоналом використовуються різноманітні інформаційні ресурси, зокрема дані про кар'єрне зростання співробітників, їхню професійну кваліфікацію, стан здоров'я, психологічні особливості, продуктивність праці та рівень інноваційної активності.

Оцінювання ефективності управління персоналом є невід'ємною складовою всіх етапів управлінського процесу. Його результати можуть слугувати підґрунтям для прийняття рішень щодо внесення необхідних змін у систему управління. Завдяки ефективному оцінюванню створюється механізм безперервного зворотного зв'язку, який забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищує загальну результативність управлінських процесів. Для визначення ефективності управління персоналом необхідно застосовувати відповідні критерії, які дають змогу об'єктивно оцінити стан справ. Вибір таких критеріїв залежить від того, що саме розглядається в якості базової одиниці оцінки: діяльність конкретного керівника, результати роботи всього колективу чи характеристики окремих виконавців [31].

Існує також концепція оцінки внеску управління персоналом у загальну ефективність виробничої діяльності підприємства. Зокрема, вона передбачає кількісний аналіз економічної ефективності кадрового менеджменту, що включає розрахунок витрат, необхідних для реалізації кадрової політики. Втім, здійснення такого аналізу є складним завданням, оскільки на сьогодні не існує уніфікованої системи звітних показників, які б дозволяли здійснити детальне економічне оцінювання результативності управління персоналом.

Оцінювання ефективності управління персоналом підприємства охоплює кілька ключових аспектів:

1. Економічна ефективність – цей показник характеризує ступінь досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання трудового потенціалу. Критерії оцінки економічної ефективності включають аналіз продуктивності праці, рівня витрат на персонал та співвідношення витрат до отриманих економічних результатів.

2. Соціальна ефективність – цей аспект оцінює, наскільки управління персоналом сприяє задоволенню потреб і очікувань співробітників. Соціальна ефективність безпосередньо залежить від організації трудової діяльності, мотиваційної політики підприємства, рівня комунікації між співробітниками, корпоративної культури, а також загального соціально-психологічного клімату в колективі.

– Організаційна ефективність – цей показник відображає рівень узгодженості, системності та організаційної цілісності управлінської діяльності на підприємстві. Працівники є не лише виконавцями, але й активними суб'єктами економічного процесу, які впливають на кінцеві результати діяльності підприємства. Відтак, рівень організаційної ефективності має оцінюватися через здатність управлінської системи забезпечувати структурну стабільність, ефективний розподіл ролей та функціональних обов'язків, а також оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища [47].

Досягнення високих показників економічної, соціальної та організаційної ефективності є можливим лише за умови чіткої постановки цілей кадрового управління та їхньої відповідності загальній стратегії підприємства. Таким чином, ефективне управління персоналом передбачає комплексний підхід, що враховує як фінансові показники, так і нематеріальні аспекти роботи з кадрами, такі як корпоративна культура, рівень мотивації працівників та їхня залученість у процес прийняття управлінських рішень.

Загальний склад показників, що використовуються для оцінки ефективності системи управління персоналом, відображає три основні аспекти – економічний, соціальний та організаційний. Однак для проведення повноцінного аналізу необхідно доповнити традиційні фінансово-економічні показники додатковими оперативними даними, отриманими за допомогою соціологічних досліджень, анкетувань та експертних оцінок. У практичній діяльності одним із основних показників ефективності кадрового менеджменту виступає рівень витрат на досягнення цілей організації, що дозволяє оцінити раціональність використання ресурсів та вплив кадрової політики на загальні результати діяльності підприємства.

Ефективне управління мотивацією персоналу є одним із ключових факторів успішної діяльності будь-якої організації. Визначення рівня мотивації та оцінка її впливу на продуктивність праці дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи персоналу. Для цього використовуються різні показники оцінки, які можна розділити на кількісні та якісні [47].

1. Кількісні показники оцінки ефективності мотивації. До кількісних показників належать ті, що мають чітко вимірювані значення і можуть бути виражені у числових характеристиках. Основні з них такі:

Продуктивність праці – показує, наскільки ефективно працівники виконують свої обов'язки. Вимірюється як відношення обсягу виконаної роботи до витраченого часу або кількості працівників.

Рівень плинності кадрів – показує стабільність трудового колективу. Висока плинність кадрів свідчить про низьку мотивацію та незадоволеність працівників умовами праці.

Коефіцієнт залученості персоналу – відображає ступінь залучення співробітників у робочий процес та їхню лояльність до компанії. Часто визначається через опитування або спеціальні індекси, наприклад, eNPS (Employee Net Promoter Score).

Кількість прогулів та запізнь – цей показник допомагає оцінити рівень дисципліни та зацікавленості працівників у виконанні своїх обов'язків.

Середня тривалість роботи співробітника в компанії – чим довше люди працюють в організації, тим вищий рівень їхньої мотивації та задоволеності умовами праці.

Кількість внутрішніх кадрових переміщень – якщо в організації високий рівень кар'єрного зростання, це свідчить про ефективну систему мотивації та професійного розвитку персоналу [44].

2. Якісні показники оцінки ефективності мотивації. Якісні показники ґрунтуються на суб'єктивних оцінках і відображають психологічний та емоційний стан співробітників. Основні з них:

Рівень задоволеності працею – визначається через анкетування та інтерв'ю з працівниками. Враховуються такі аспекти, як умови праці, взаємовідносини у колективі, рівень заробітної плати та можливості кар'єрного зростання.

Корпоративна культура та її сприйняття – якісна корпоративна культура сприяє зростанню мотивації та підвищенню лояльності працівників.

Психологічний клімат у колективі – оцінюється на основі внутрішніх соціологічних досліджень та рівня конфліктності в організації.

Ініціативність та креативність працівників – висока активність у пропонуванні нових ідей свідчить про те, що співробітники зацікавлені у розвитку компанії.

Відгуки керівників про персонал – якісні характеристики можуть бути отримані шляхом опитування керівників різних рівнів щодо роботи їхніх підлеглих.

3. Комплексна оцінка ефективності мотивації. Оптимальним підходом до оцінки ефективності мотивації є використання комплексного підходу, який включає аналіз як кількісних, так і якісних показників. Для цього часто застосовуються такі методи:

Опитування персоналу – використання анонімних анкет та тестів дозволяє виявити реальний рівень мотивації та проблеми в системі управління мотивацією [39].

SWOT-аналіз мотиваційної системи – дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони мотиваційного механізму, а також виявити загрози та можливості для його вдосконалення.

Бенчмаркінг – порівняння мотиваційної системи компанії з аналогічними структурами інших організацій допомагає визначити її конкурентоспроможність та ефективність.

Метод 360 градусів – оцінка ефективності працівника з боку колег, керівництва та підлеглих дає змогу зрозуміти рівень задоволеності роботою та відношення до неї [43].

Оцінка ефективності управління мотивацією персоналу є важливим процесом для будь-якої організації, оскільки вона дозволяє визначити рівень залученості працівників, їхню продуктивність, а також можливості для вдосконалення мотиваційної системи. Використання як кількісних, так і якісних показників забезпечує всебічний аналіз, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. Впровадження ефективних методів оцінки та постійний

моніторинг мотиваційних процесів сприяє підвищенню загальної ефективності роботи персоналу та успішності організації в цілому [43].

Отже, оцінювання ефективності управління персоналом є ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його стратегічного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Використання комплексного підходу, що включає економічні, соціальні та організаційні аспекти, дозволяє отримати об'єктивну картину результативності кадрового менеджменту. Поєднання кількісних та якісних методів оцінки сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, які спрямовані на підвищення продуктивності праці, зниження кадрових ризиків та покращення мотивації співробітників, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на ефективність діяльності всієї організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСИББАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Укрсиббанк»

В Україні, як і в більшості розвинених країн світу, функціонує дворівнева банківська система, яка забезпечує ефективне управління грошово-кредитною політикою та розвиток фінансового сектору. На першому рівні цієї структури знаходиться центральний банк – Національний банк України (НБУ), який відповідає за стабільність національної валюти, регулювання грошового обігу, контроль за діяльністю банків і реалізацію загальнодержавної монетарної політики. Другий рівень складають комерційні банки, які безпосередньо взаємодіють із фізичними та юридичними особами, надаючи їм широкий спектр банківських послуг. Основною метою діяльності комерційних банків є отримання прибутку шляхом надання фінансових продуктів, кредитування, обслуговування рахунків, а також участі в інвестиційній діяльності.

Одним із найбільш впізнаваних і надійних представників українського банківського сектору є Акціонерне товариство «Укрсиббанк». Історія цієї фінансової установи розпочалася у 1990 році, коли банк було засновано в місті Харків. У перші роки своєї діяльності Uksibbank функціонував як регіональний банк, основна увага якого була зосереджена на обслуговуванні великих корпоративних клієнтів, що працювали у промисловому секторі Харкова та Харківської області. Завдяки гнучкому підходу до ведення бізнесу, професійному управлінню та зростаючому попиту на банківські послуги, банк поступово зміцнював свої позиції на фінансовому ринку [1].

Починаючи з 1996 року, Uksibbank розпочав активну регіональну експансію: було відкрито численні філії в інших областях України. Одночасно банк постійно вдосконалював перелік своїх банківських продуктів та сервісів,

орієнтуючись на потреби як корпоративних, так і роздрібних клієнтів. Така стратегія дозволила банку ефективно конкурувати на ринку та поступово завоювати нові частки ринку у національному масштабі.

З 2000 року Ukrsibbank упевнено утримує позиції одного з лідерів на українському ринку інвестиційних послуг. Його стабільна діяльність та професіоналізм неодноразово відзначалися експертами фінансової сфери, зокрема визнанням його найкращим інвестиційним банком України. Вже з 2003 року банк стабільно входить до десятки найпотужніших банків країни, що свідчить про високий рівень довіри з боку клієнтів та партнерів [1].

Важливою віхою в розвитку банку стало залучення потужного міжнародного інвестора. У квітні 2006 року стратегічним партнером Ukrsibbank стала одна з найбільших світових фінансових груп – французький банк BNP Paribas, який придбав 51% акцій банку. У подальші роки ця частка зростала: у 2009 році вона досягла 81,42%, а вже у 2010 році BNP Paribas став майже одноосібним власником банку, збільшивши свою частку до 99,99 відсотків. Такий крок не лише забезпечив банку стабільність і доступ до міжнародних фінансових ресурсів, а й дозволив впровадити інноваційні технології управління, новітні банківські стандарти та глобальний досвід ведення бізнесу.

Таким чином, Ukrsibbank на сьогодні є сучасною універсальною банківською установою, яка поєднує українську гнучкість із європейською надійністю, надаючи високоякісні фінансові послуги вітчизняним і міжнародним клієнтам.

У серпні 2011 року завершилася процедура придбання 15% акцій Ukrsibbank Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), а 2 лютого 2016 року розмір частки ЄБРР збільшився до 40%. При цьому, частка BNP Paribas склала 59,99%. У лютому 2018 BNP Paribas викупив у міноритаріїв акції Ukrsibbank, збільшивши частку до 60% [1].

Інтеграція до групи компаній BNP Paribas відкрила Uksibbank нові можливості: причетність до світового бренду, використання прогресивного світового досвіду, перехід на нові стандарти менеджменту.

Зараз банк обслуговує близько 2 млн клієнтів, більше 165 тис. підприємств середнього і малого бізнесу і 2,2 тисячі великих корпоративних компаній – лідерів вітчизняної української економіки і міжнародних корпорацій.

Uksibbank BNP Paribas Group – банк позитивних змін. Банк прагне зробити фінансове життя клієнтів успішним, безпечним і простим [1].

У своїй роботі під час воєнного стану АТ «Уксіббанк» керується:

- Указом Президента України від 24.02.2022 «Про введення воєнного стану в Україні» та укази на продовження строку дії воєнного стану в Україні до 23 серпня 2022 року.

- Постановою від 24.02.2022 № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану та інші нормативні акти».

- Банки здійснюють валютний нагляд за валютними операціями, що дозволені, в спрощеному вигляді без проведення додаткового аналізу документів (інформації) про валютні операції, джерела походження коштів, що використовуються для їх проведення, та інших заходів, передбачених Положенням про порядок здійснення уповноваженими установами аналізу та перевірки документів (інформації) про валютні операції, затвердженим постановою Правління Національного банку України від 02 січня 2019 року № 8 (зі змінами).

- Вимоги постанови Правління Національного банку України від 24 лютого 2022 року № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» носять тимчасовий характер і пов'язані з заходами по стабілізації грошово-кредитного і валютного ринку України.

Варто також зазначити, що відносини банку з клієнтом регулюються Законом України «Про банки і банківську діяльність», нормативно-правовими актами НБУ та угодами (договорами) між клієнтом та банком. Клієнт має право отримати від банку інформацію, якщо ця інформація стосується:

- відомостей про фінансові показники діяльності банку та його економічний стан;
- переліку керівників банку, його відокремлених підрозділів, а також фізичних і юридичних осіб, які мають істотну участь у банку;
- переліку послуг, що надаються банком, ціни на банківські послуги;
- іншої інформації з питань надання банківських послуг [1].

Проте, інформація щодо діяльності та фінансового стану клієнта, яка стала відомою банку в процесі обслуговування клієнта і розголошення якої може завдати матеріальної чи моральної шкоди клієнту, є банківською таємницею. У разі заподіяння банку чи його клієнту збитків у наслідок витоку інформації, то ці збитки відшкодовуються винними органами.

У лютому 2021 р. Ukrsibbank запустив дистанційну ідентифікацію через систему bankID Національного банку України. АТ «Укрсиббанк» є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (свідоцтво № 086 від 02.09.1999 р.), а також платіжних систем MasterCard та Visa. Банк надає широкий спектр послуг як фізичним так і юридичним особам, приватним і корпоративним клієнтам.

Фізичним особам банк надає такі послуги: депозити, кредити, платіжні картки, послуги зі страхування, інтернет-банкінг Ukrsib online, ведення поточних рахунків, пакетну пропозицію All Inclusive, проведення платежів без відкриття рахунку, S.W.I.F.T. перекази, грошові перекази всередині країни, індивідуальні сейфи.

Юридичним особам банк надає такі послуги: обслуговування поточних рахунків в національній та іноземній валюті, інтернет-банкінг StarAccess, депозити, кредитні операції, торгове фінансування, зарплатні проекти та

обслуговування корпоративних карт, валютнообмінні операції і підтримка в здійсненні зовнішньоекономічної діяльності, спеціальні рішення Cash Management, інкасація коштів, індивідуальні сейфи, платежі від 3-х осіб (прийом і здійснення), документарні операції

Загальна структура власності банку наведена на рис. 2.1.

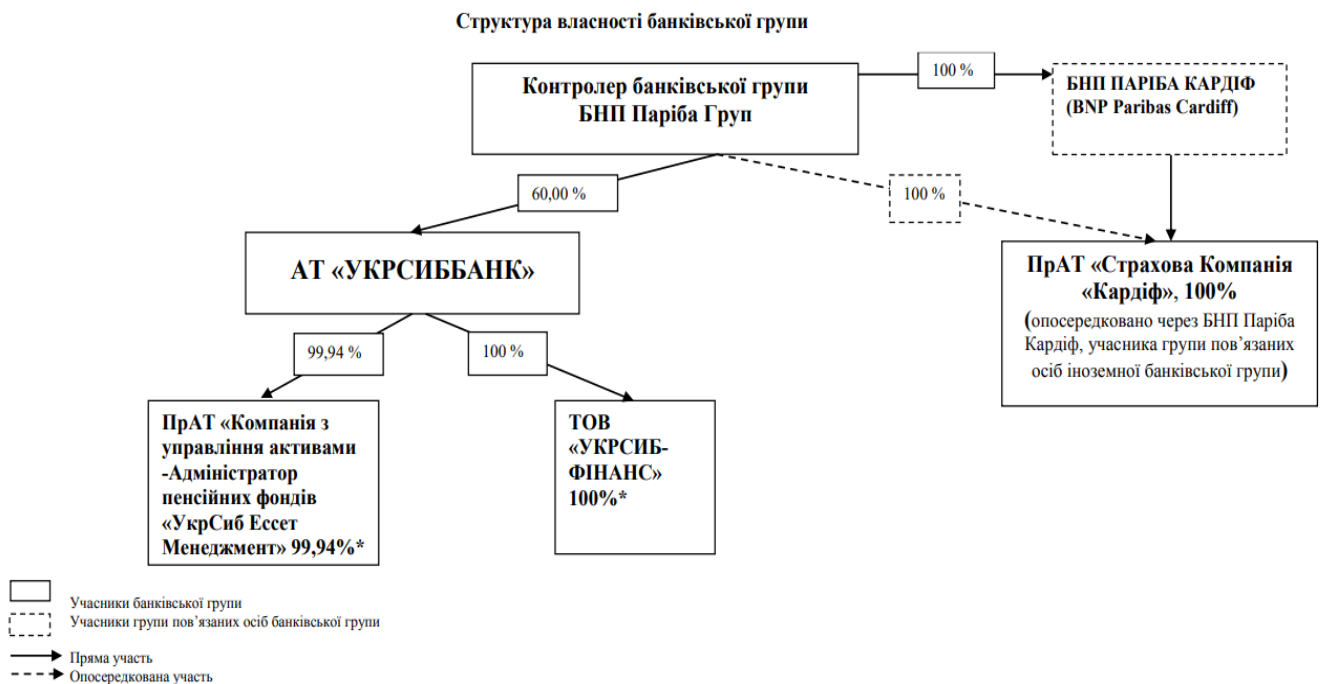


Рис. 2.1. Структура власності банківської групи АТ «Укрсиббанк»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [1]

У серпні 2022 р. Укрсиббанк став бронзовим призером FinAwards 2022 у номінації «Стійкий банк». У липні 2022 р. рейтингове агентство «Експерт-рейтинг» оновило рейтинг UksibbankBNP Paribas Group на рівні uaAAA за українською шкалою. Агентство «Euromoney» відзначило BNP Paribas у низці нагород. Також Uksibbank отримав Top Employer 2022 – сертифікат кращого роботодавця в Україні та Європі. UksibbankBNP Paribas Group успішно пройшов аудит та отримав сертифікат на відповідність стандарту PCI DSS

(Payment Card Industry). Один з лідерів рейтингу життєздатності українських банків за версією бізнес-порталу Mind.ua.

Свою стратегію Укрсиббанк визначає як «бути універсальним банком, який пропонує різноманітні продукти із застосуванням гнучкого та виваженого ризик-орієнтованого підходу, що поєднує сильні сторони та експертизу між бізнес-напрямами для надання продуктів, що найбільш відповідають потребам їх клієнтів». Ключовими сегментами банк визначає корпоративних клієнтів (міжнародні компанії, зокрема, ТНК та локальні агрокомпанії) та індивідуальних клієнтів з високим рівнем доходу [1].

Банк забезпечує здійснення валютного контролю на високому професійному рівні. Висока кваліфікація та значний досвід фахівців Банку дозволяють виконувати широкий спектр операцій в іноземній валюті. Різноманітні варіанти проведення валютних операцій у Банку забезпечують задоволення бізнес-потреб та сприяють ефективному використанню фінансових ресурсів компанії.

Розподіл функцій між органами управління Банку забезпечує ефективну систему управління та внутрішнього контролю. Органами управління Банку є: Акціонер або Вищий орган. Банк сприяє реалізації та забезпечує захист прав та законних інтересів акціонера; Наглядова рада Банку. Наглядова рада забезпечує стратегічне керівництво діяльністю Банку, контроль за діяльністю Правління Банку та захист прав акціонера. Ефективне управління передбачає систему звітності Наглядової ради перед Вищим органом; Правління Банку. Правління здійснює керівництво поточною діяльністю Банку і підзвітне Наглядовій раді та Вищому органу. Голова правління Ukrsibbank BNP Paribas Group з 6 липня 2020 року – Лоран Дюпуш. Склад правління банку (табл. 2.1).

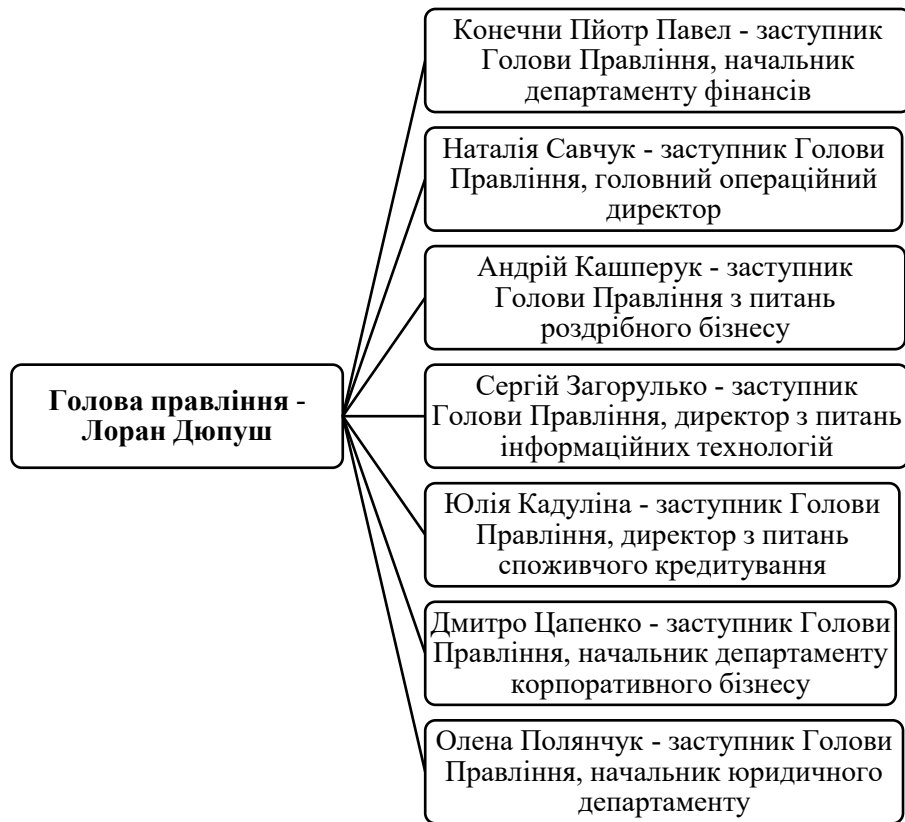


Рис. 2.1. Склад правління АТ «Укрсиббанк»

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [1]

Лоран Дюпуш приєднався до Групи BNP Paribas в 1993 році і має керівний досвід роботи в різних країнах і різних сферах банківської діяльності. Протягом 2006–2007 років Лоран був членом Наглядової Ради банку та працював над його інтеграцією в міжнародну групу. З липня 2020 року – Голова правління Ukrsibbank BNP Paribas Group.

Крім цього, наведемо склад наглядової ради банку:

- Франсуа Бенароя, Голова Наглядової Ради;
- Маріуш Варих, Член Наглядової Ради;
- Венсан Мец, Член Наглядової Ради;
- Люк Дельво, Член Наглядової Ради;

- Клер Лозераль, Член Наглядової Ради;
- Бертран Барр'є, Член Наглядової Ради;
- Зульфiра Ахмедова, Член Наглядової Ради;
- П'єр М'єтковскі, Член Наглядової Ради;
- Дмитро Шоломко, Член Наглядової Ради [1].

АТ «УКРСИББАНК» обслуговує близько 2 млн клієнтів, 170 тис. компаній середнього та малого бізнесу та 600 груп корпоративних компаній – лідери вітчизняної економіки та міжнародні корпорації. В наявності у клієнтів більше 240 відділень та 1000 банкоматів по всій Україні [1].

Для аналізу фінансового стану АТ «УКРСИББАНК» були взяті показники економічної діяльності банку за 6 років (2018–2023 рр). Обсяг фінансово-аналітичної інформації дав можливість проаналізувати та прослідкувати динаміку тенденцій економічного розвитку банку, а також оцінці показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансово-економічні показники АТ «УКРСИББАНК», 2018–2023 рр., тис грн

Показники		Активи	Зобов'язання	Власний капітал	Чистий прибуток
2018 р.	тис грн	52013088	45287759	6725329	2659857
2019 р.	тис грн	53197220	46418307	6778913	2580448
	у % до 2018	102,3	102,5	100,8	97
2020 р.	тис грн	72315976	64225042	8090934	1312021
	у % до 2019	136	138,4	119,4	50,8
2021 р.	тис грн	78035173	68489753	9545420	1454486
	у % до 2020	108	106,6	118	110,8
2022 р.	тис грн	108455073	95350970	13104103	3558683
	у % до 2021	139	139,2	137	244,7
2023 р.	тис. грн	141935360	124610949	17324411	4220308
	у % до 2022	130,9	130,7	132,2	118,6

Джерело: складено автором за даними [1]

Фінансові показники АТ «Укрсиббанк» за період 2018–2023 рр. демонструють позитивні тенденції в основних аспектах діяльності банку. Для більш глибокого розуміння фінансової стабільності та динаміки економічного розвитку банку, проведемо детальний аналіз кожного з показників: активи, зобов'язання, власний капітал і чистий прибуток. Фінансово-економічні показники АТ «Укрсиббанк» за період 2018–2023 рр. демонструють стійке зростання та позитивну динаміку в усіх основних аспектах діяльності. Збільшення активів, зобов'язань, власного капіталу та чистого прибутку свідчить про успішну стратегію розвитку банку, ефективне управління ресурсами та здатність адаптуватися до змінюваних умов фінансового ринку. Найбільше зростання чистого прибутку в 2022 р. може вказувати на значні операційні досягнення банку в цей період. Однак для забезпечення подальшого сталого розвитку важливо зберігати баланс між зростанням зобов'язань та власного капіталу, зберігаючи при цьому високу фінансову стабільність і прибутковість.

Наведемо також структуру активів банку, яка наведена на рис. 2.2.

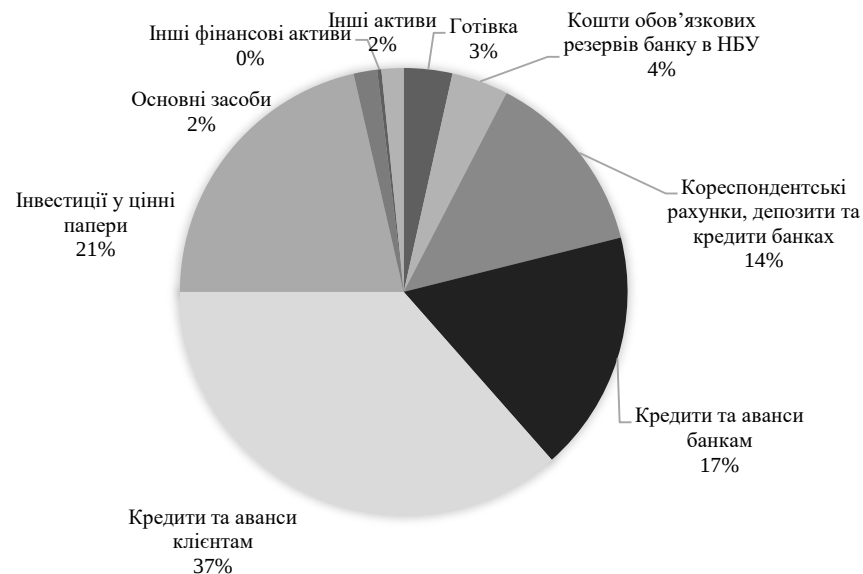


Рис. 2.2. Структура активів АТ «Укрсиббанк» в 2023 р.

Джерело: складено автором за даними [1]

Найбільшу частку активів займають кредити та аванси клієнтам, також суттєвою є частка кредитів та авансів клієнтам, інвестицій у цінні папери. Найменшу частку займають інші фінансові активи та інші, більш дрібні активи.

За допомогою готівки здійснюється розрахунково-касове обслуговування – це послуги, що надаються банком клієнту на підставі відповідного договору, у тому числі у вигляді електронного документа, укладеного між ними, які пов’язані із переказом коштів з рахунка (на рахунок) цього клієнта, видачою йому коштів у готівковій формі, а також здійсненням інших операцій, передбачених договорами. Розрахунково-касові операції полягають у забезпеченні руху грошових коштів на рахунках клієнтів банків за їхніми дорученнями. Ці операції посідають особливе місце у діяльності підприємства і відіграють важливу роль у забезпеченні успішного перебігу економічних процесів. РКО включає одразу два види банківських операцій – розрахункові та касові.

Одним із пріоритетних напрямів розрахунково-касового обслуговування АТ «Укрсиббанк» є комплексне обслуговування клієнтів, яке складається з набору базових банківських послуг з обслуговування розрахункових (поточних) рахунків у національній та іноземній валютах, проведення платежів та операцій із готівковими коштами.

Одним із важливих напрямів фінансової взаємодії підприємств та банків є розрахунково-касове обслуговування, що включає обслуговування підприємства з постачальниками, споживачами, працівниками тощо. АТ «Укрсиббанк» проводить відкриття та ведення поточних рахунків, касове обслуговування, в тому числі проведення інкасації та перевезення грошових знаків.

Отже, АТ «Укрсиббанк» є одним із провідних універсальних банків України, що протягом більш ніж трьох десятиліть демонструє стійке зростання та високу адаптивність до змін зовнішнього середовища. Завдяки стратегічному

партнерству з міжнародною фінансовою групою BNP Paribas, банк інтегрував сучасні європейські стандарти менеджменту, підвищив рівень сервісу та зміцнив свою позицію на банківському ринку.

Банк надає широкий спектр послуг фізичним та юридичним особам, активно підтримує як роздрібний сегмент, так і корпоративних клієнтів. В умовах воєнного стану АТ «Укрсиббанк» демонструє гнучкість, дотримуючись вимог Національного банку України та забезпечуючи безперервність фінансових операцій.

Розгалужена структура управління, ефективна система внутрішнього контролю, висококваліфікований управлінський склад, а також численні нагороди та сертифікати свідчать про надійність банку та його готовність до викликів сучасного фінансового середовища. Таким чином, АТ «Укрсиббанк» виступає вагомим гравцем в банківській системі України, який поєднує міжнародний досвід із глибоким розумінням вітчизняного ринку.

2.2. Оцінка методів матеріальної мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк»

Кадри – головний елемент системи управління. Це найбільш складний об'єкт управління в організації, тому що він є «живим», що спричиняє його здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до нього ставляться, діяти, має суб'єктивні інтереси, а також дуже чутливий до управлінського впливу, реакція на який невизначена. Ефективність використання кадрів прямим чином пов'язана із зміною показника продуктивності праці. Зростання цього показника є найважливішою умовою розвитку продуктивних сил країни і головним джерелом зростання національного доходу.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Система управління персоналом АТ «Укрсиббанк» базується на зазначених наукових принципах. Основна ідеологічна спрямованість кадрового менеджменту АТ «Укрсиббанк» – вкладення в людські ресурси – є довготерміновим фактором його надійності, стабільності та конкурентоспроможності.

Особливе значення в системі управління персоналом АТ «Укрсиббанк» займає розвинена система матеріальної та нематеріальної мотивації його працівників. У банку використовується відрядно-преміальна система оплати праці, яка складається з тарифної ставки та бонусів. Розмір тарифної ставки залежить від категорії, рівня кваліфікації працівника, а розмір премії – від виконання встановлених конкретних кількісних і якісних показників роботи. При цьому основний акцент у визначенні остаточної суми заробітної плати робиться саме на змінну її частину, яка у деяких співробітників (особливо на операційних лінійних посадах) може доходити до 70 відсотків.

Важлива умова застосування відрядно-преміальної системи оплати праці полягає у дійсному внеску працівника в досягнення цілей банку. Лише в цьому випадку виплачується премія. Такою політикою банк прагне зацікавити персонал в досягненні високих результатів роботи, оскільки успіх установи залежить від ефективності роботи його працівників. Окрім цього, премія поділена на основну і додаткову. Основна премія виплачується за досягнення результатів в основній діяльності, додаткова – за просування співробітником конкретної продукції чи послуги банку. Окрім заробітної плати та преміювання, система матеріального стимулювання персоналу АТ «Укрсиббанк» включає

надбавки, доплати, одноразові виплати, що встановлюються окремим співробітникам за високі трудові показники, вислугу років, понаднормову роботу тощо.

Оцінка методів матеріальної мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк» є важливою складовою дослідження ефективності системи управління персоналом у фінансовій установі. Матеріальна мотивація передбачає використання фінансових стимулів, які прямо впливають на зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці, покращенні якості обслуговування клієнтів, зростанні продуктивності та зниженні плинності кадрів.

АТ «Укрсиббанк» реалізує систему матеріального стимулювання, що включає базову заробітну плату, бонуси, премії за досягнення показників ефективності (KPI), оплату понаднормової праці, додаткові виплати за виконання особливо важливих завдань, а також соціальний пакет. Основним елементом є посадовий оклад, що встановлюється відповідно до посади, рівня відповідальності, досвіду та кваліфікації працівника. Це створює основу для фінансової стабільності працівників і дозволяє забезпечити прозорість у нарахуванні заробітної плати.

Система преміювання в банку є гнучкою та результативноорієнтованою. Премії нараховуються щомісячно, щоквартально або щорічно залежно від виконання індивідуальних і колективних планових показників, таких як обсяг залучених клієнтів, рівень продажів банківських продуктів, якість обслуговування, дотримання внутрішніх стандартів тощо. Для менеджерів і працівників, безпосередньо пов'язаних із реалізацією послуг, система передбачає значну частку змінної винагороди, що дає змогу прямо впливати на їхній дохід.

Особливе місце у структурі матеріального стимулювання займає система бонусів і компенсацій. Працівникам можуть надаватися річні бонуси за

досягнення стратегічних цілей підрозділу, премії до свят, а також фінансова допомога у зв'язку з особистими подіями (весілля, народження дитини, поховання близьких родичів тощо). Також банк забезпечує працівників добровільним медичним страхуванням, компенсацією витрат на мобільний зв'язок, частковою оплатою обідів, пільговими умовами користування банківськими продуктами (наприклад, знижені ставки за кредитами).

Загалом, система матеріальної мотивації АТ «Укрсиббанк» поєднує як стабільну частину (оклад), так і гнучкі стимули, що дозволяє забезпечити баланс між гарантіями і заохоченням до високої продуктивності. Такий підхід сприяє формуванню мотивованої, орієнтованої на результат команди, підвищенню лояльності працівників та зменшенню рівня кадрового обороту.

На рис. 2.3 наведена динаміка середньої заробітної плати в банку протягом останніх 4-х років порівняно з середньою заробітною платою по Україні.

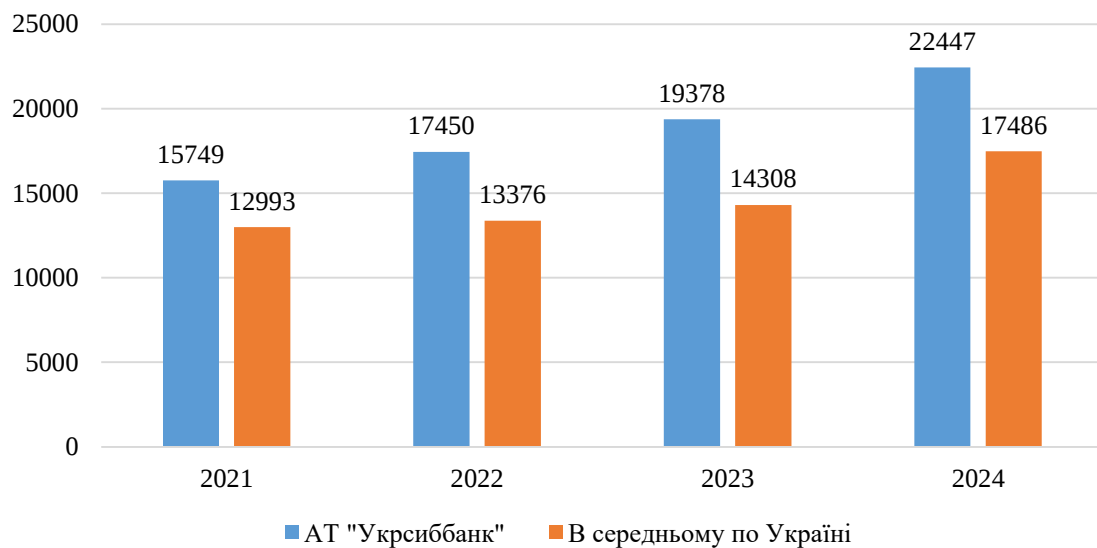


Рис. 2.3. Динаміка середньої заробітної плати в АТ «Укрсиббанк» протягом останніх років порівняно з середньою заробітною платою по Україні, грн
Джерело: складено автором за даними [1]

У період з 2021 по 2024 рік середня заробітна плата в АТ «Укрсиббанк» демонструвала стабільну тенденцію до зростання. Якщо у 2021 році вона становила 15 749 грн, то вже у 2024 році зросла до 22 447 грн. Це свідчить про щорічне збільшення виплат працівникам банку в межах приблизно 10–15% на рік. Паралельно із цим зростанням підвищувалася й середня заробітна плата по Україні: з 12 993 грн у 2021 році до 17 486 грн у 2024 році. Проте рівень оплати праці в Укрсиббанку стабільно перевищував середні показники по країні. Зокрема, у 2021 році цей відрив становив 2 756 грн або близько 21%, у 2022 році він зріс до 4 074 грн (понад 30%), а в 2023 році досяг максимуму – 5 070 грн, що становить понад 35% переваги. У 2024 році хоча абсолютна різниця залишилася значною – 4 961 грн, її частка у відсотковому співвідношенні дещо зменшилася до 28%, що може свідчити про активніше зростання заробітних плат у країні загалом. Загалом аналіз свідчить про те, що АТ «Укрсиббанк» утримує стабільно вищий рівень заробітної плати порівняно із середніми показниками по Україні, що робить його конкурентоспроможним на ринку праці та привабливим для фахівців банківської сфери.

Разом з тим, для підвищення ефективності системи матеріального стимулювання доцільно регулярно проводити її моніторинг, аналіз відповідності сучасним потребам працівників та ринку праці, враховувати індивідуальні потреби та очікування персоналу. Це дозволить АТ «Укрсиббанк» залишатися конкурентоспроможним роботодавцем та забезпечити стратегічну стійкість на ринку банківських послуг.

Отже, проведена оцінка методів матеріальної мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк» засвідчила високий рівень розробленості та результативності чинної системи стимулювання, яка поєднує базову заробітну плату з гнучкими преміальними та бонусними механізмами, що ґрунтуються на досягненні конкретних показників ефективності. Зростання середньої заробітної плати у банку випереджає аналогічні показники по країні, що свідчить про стабільну

кадрову політику, орієнтовану на залучення та утримання кваліфікованих працівників. Такий підхід дозволяє не лише підвищити мотивацію персоналу, а й сприяє зміцненню загальної конкурентоспроможності банку. Урахування індивідуальних внесків працівників, прив'язка змінної частини доходу до результатів праці та розвинений соціальний пакет створюють сприятливі умови для формування лояльної та ефективної команди. Проте задля подальшого вдосконалення системи матеріальної мотивації важливо постійно адаптувати її до змін ринку праці, галузевих стандартів та очікувань працівників, що забезпечить довгострокову ефективність кадрової політики банку.

2.3. Оцінка методів нематеріальної мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк»

Основою системи управління персоналом АТ «Укрсиббанк» є робота з кадрами, відповідно до концепції розвитку фінансово-кредитного підприємства. Одним з найважливіших елементів є викладення основної стратегії управління персоналом. Вона розвиває ділові та корпоративні стратегії організації та задачі їх реалізації. Стратегія управління кадрами банку - це приєднання кваліфікованих робітників, постійне підвищення їх кваліфікаційної майстерності та надання комфортних умов праці для встановлення конкурентоспроможності, надійності та стабільності організації.

Система управління в АТ «Укрсиббанк» відбувається за таких принципів:

1. Аргументованість – рішення та дії щодо робітників зобов'язані прийматися лише заради збільшення продуктивної діяльності фінансовокредитної організації;
2. Цілісність – рішення та дії щодо співробітників зобов'язані прийматися лише з урахуванням усіх елементів управління;

3. Дійсність оцінки – організація виступає гарантом, що оцінювання кожного робітника або кандидата на посаду виконується об'єктивно. Тобто, оцінювання кожного робітника чи кандидата виконується за єдиними критеріями, відповідно до належних систем оцінювання, а також, незалежно від осуджень керівників, робітників тощо;

4. Націленість на результат – всі відділи, керівники та робітники зобов'язані чітко мати бажаний результат їхньої праці, і кожен працівник має прагнути його досягти. Такий результат виявляється критерієм оцінки досягнення здобутку, а ще це єдиний критерій, на якому базується стимуляція та мотивація персоналу в АТ «Укрсиббанк»;

5. Сталий індивідуальний розвиток та самореалізація робітників – розвиток організації прямо залежить від розвитку мотивації та самореалізації його робітників;

6. Належність матеріальної плати кваліфікації та рівня особистої участі в діяльності організації – система матеріальної плати робітників налічує не тільки кваліфікацію та професіоналізм робітника, а також й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в організації.

У системі управління персоналом банку визначені чіткі вимоги до керівників і робітників, характерні для відмінних функціональних напрямків. Такі вимоги визначені в професіональних компетенціях. На рівні керівників професіональні компетенції визначаються в іншому. Робота з кадрами вивчається як пріоритетна задача кожного керівника структурних підрозділів банку. Керівники окремих підрозділів часто беруть участь у всіх кадрових рішеннях і доповідають своїм підлеглим. Окрім того, на керівників покладається обов'язок підтримувати робітників у розвиненні своїх професійних умінь. Керуючий вплив на застосування своєї праці у банку виконується за сприянням способів управління.

У процесі управління людськими ресурсами банк присвячує більший інтерес процесу підбору кадрів, який містить процес вивчення професійних якостей робітника з задачею визначення його придатності до реалізації завдань на вибраній посаді. Також, треба акцентувати що в АТ «Укрсиббанк» – спрощений процес відбору, що уточняється не змогою відшкодувати великі матеріально-фінансові ресурси для більш серйозного підбору персоналу. Навчання менеджерів та спеціалістів здійснюється протягом усієї тривалості їх роботи як безперервний процес.

Система управління персоналом АТ «Укрсиббанк» сформована на високому рівні і ґрунтується на системі економічного управління. Організаційна структура управління банку складається з взаємопов'язаних підрозділів управління. Вона формується кількістю керівних органів та функціями, що вони виконують. Загальною метою організаційної структури є забезпечення продуктивної роботи керівників. У структурі управління існує процес руху інформації та ухвалення управлінського рішення, завдання та функції управління, а отже – права та обов'язки щодо їх реалізації. Утворення організаційної структури організації повинно бути спрямоване на реалізацію ефективної роботи компанії та впровадження нових.

Для стійкого та якісного функціонування банку треба, аби компанія постійно прогресувала і приділяла основну увагу на розвивання працівників компанії. Включаючи світові тенденції та досвід провідних компаній, АТ КБ «Укрсиббанк» має прагнути до майбутнього розвитку своїх працівників, для того щоб виховати їх вмотивованими, висококваліфікованими фахівцями.

Що ж стосується нематеріальної мотивації в АТ «Укрсиббанк», то вона включає в себе створення мотиваційного клімату в колективі, умов праці та нематеріальне стимулювання. Останнє представлено присвоєнням звання «Кращий...», адресним запрошенням на корпоративні заходи, публічними подяками, грамотами, пам'ятними подарунками, занесенням записів про

досягнення співробітника в його трудову книжку, конкурсами, турнірами, спартакіадою, привітанням з днем народження, встановленням гнучкого графіку роботи тощо. З метою кращого мотивування персоналу банку й дотримання дисципліни у разі її порушення застосовуються зауваження, догани, позбавлення різних пільг тощо. Також наведемо результати SWOT-аналізу системи управління та мотивації персоналу банку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз системи управління та мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Розвинена система управління персоналом; 2. Чітка кадрова політика, типові процедури та технології; 3. Висококваліфікований персонал; 4. Молодий та амбіційний колектив; 5. Високий рівень компетенції керівників; 6. Програма «Онлайн-практики»; 7. Наявність вхідного навчання, програм професійного розвитку; 8. Розвинена система мотивації персоналу; 9. Середня заробітна плата вище, ніж у конкурентів; 10. Регулярна оцінка ефективності роботи працівників, залежність доходу від результатів праці; 11. Широкий соціальний пакет.	1. Масштабність оргструктури; 2. Неконкурентноспроможність заробітної плати на низьких посадах; 3. Значне переважання змінної частини доходу над фіксованим; 4. Плинність на низьких посадах; 5. Відсутність індивідуального підходу; 6. Брак кар'єрного росту; 7. Низька зацікавленість рядових працівників у розвитку банку; 8. Незалучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень, розробки цілей, бізнес-процесів; 9. Стресовий характер роботи; 10. Завищені нормативи праці; 11. Посередні показники лояльності персоналу, негативне сприйняття співробітниками деяких мотиваційних факторів.
Можливості (O)	Загрози (T)
1. Висока прибутковість банку; 2. Покращення іміджу підприємства; 3. Співробітництво з ЗВО; 4. Інноваційні процеси в системі управління персоналом; 5. Розширення спектру програм з підвищення кваліфікації; 6. Застосування кращих практик закордонного досвіду.	1. «Відплив кадрів» до інших організацій; 2. Конкуренція за кращі кадри з іншими банками; 3. Обмежені фінансові можливості; 4. Несприятлива політична картина навколо банку, участь банку в гучних скандалах та судових справах.

Джерело: складено автором

Таким чином, можна констатувати недолік високої плинності персоналу банку, що має наслідком «відплив кадрів» за кордон та в інші організації.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що в АТ «Укрсиббанк» сформована достатньо ефективна система нематеріальної мотивації персоналу, яка є важливою складовою загальної політики управління людськими ресурсами. У банку впроваджено комплекс заходів, спрямованих на підтримку позитивного морально-психологічного клімату, розвиток професійних компетенцій співробітників, визнання їхніх досягнень та створення комфортних умов праці.

До інструментів нематеріальної мотивації можна віднести публічні подяки, участь у внутрішніх конкурсах, вручення грамот, пам'ятних подарунків, корпоративні заходи, а також можливість кар'єрного зростання, навчання та гнучкий графік роботи.

Разом із цим, результати SWOT-аналізу свідчать про наявність певних проблем, які стримують розвиток системи мотивації, зокрема: недостатню участь працівників у прийнятті рішень, брак індивідуального підходу, стресовий характер роботи, значне навантаження та посередній рівень лояльності персоналу. Висока плинність кадрів, особливо на нижчих посадах, також є серйозною загрозою для стабільності та ефективності функціонування банку.

Враховуючи сучасні виклики, АТ «Укрсиббанк» варто вдосконалювати систему нематеріальної мотивації, акцентуючи увагу на залученні співробітників до управлінських процесів, розвитку корпоративної культури, а також розширенні програм підтримки і визнання персоналу. Такий підхід дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, зменшити плинність кадрів та зміцнити конкурентоспроможність банку на ринку праці.

Крім того, розвиток нематеріальних стимулів сприятиме формуванню більш лояльного та ініціативного колективу, що позитивно впливатиме на ефективність діяльності банку в цілому.

Залучення персоналу до прийняття рішень посилює відчуття відповідальності та приналежності до спільної справи. Створення сприятливого мікроклімату, відкритої комунікації та можливостей для самореалізації є ключовими факторами успішного функціонування сучасних організацій. У перспективі впровадження таких підходів дозволить банку адаптуватися до динамічних змін на фінансовому ринку та зберегти провідні позиції серед роботодавців галузі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «УКРСИББАНК»

3.1. Заходи з удосконалення управління системою мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк»

Для забезпечення сталого розвитку АТ «Укрсиббанк» у довгостроковій перспективі важливо, щоб система управління персоналом своєчасно і ефективно реагувала на виклики, що виникають у процесі діяльності. На сьогодні в банку існують всі передумови для активного впровадження сучасних підходів до мотивації персоналу, включаючи оновлення програм стимулювання, залучення фахівців з управління персоналом, а також застосування сучасних методів, таких як коучинг, у системі роботи з кадрами.

Одним із ключових напрямів удосконалення є підвищення рівня ініціативності працівників та їх особистої зацікавленості у досягненні результатів. Низька мотивація та недостатня активність персоналу в межах своїх повноважень стримують можливості банку для виходу на вищий рівень організаційного розвитку, особливо в умовах економічної нестабільності.

Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу в АТ «Укрсиббанк» було проведено умовне групування співробітників за поколіннєвою приналежністю. Це дозволяє адаптувати інструменти стимулювання до психологічних, соціальних та професійних особливостей кожної вікової категорії (рис. 3.1).

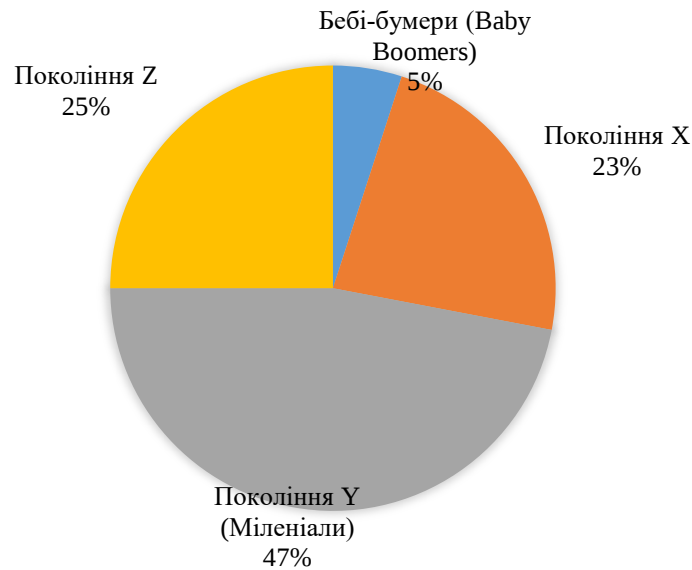


Рис. 3.1. Структура працівників АТ «Укрсиббанк» за віковими характеристиками

Джерело: складено автором за даними АТ «Укрсиббанк»

Бібі-бумери (5%) віддають перевагу стабільності, соціальним гарантіям, повазі до їхнього досвіду та можливості працювати у гнучкому режимі. Для цієї групи доцільно впроваджувати такі заходи мотивації: збереження доступу до пенсійних програм, можливість працювати на умовах часткової зайнятості, а також офіційне визнання досвіду через менторські програми або нагороди у внутрішніх комунікаціях.

Покоління X (25%) цінує баланс між роботою і життям, кар'єрні перспективи, стабільну заробітну плату та впевненість у майбутньому. Мотиваційна система для цієї групи має включати чітко прописані кар'єрні маршрути, бонусні програми за досягнення, медичне страхування та додаткові соціальні пільги, що підвищують загальну лояльність до компанії.

Міленіали / Покоління Y (45%) є найчисленнішою групою працівників. Вони орієнтовані на професійний розвиток, цінують зворотний зв'язок, гнучкість, можливість навчатися та брати участь у прийнятті рішень. Ефективними заходами мотивації для цієї категорії є коучинг і менторські

програми, онлайн-курси та сертифікація, гнучкий графік роботи або часткова віддалена зайнятість, а також залучення до внутрішніх ініціативних проєктів.

Покоління Z (25%) – це молоді співробітники, які очікують технологічного середовища, швидкого кар'єрного зростання, нестандартних завдань і цінують корпоративну культуру та етичність компанії. Для них важливо застосовувати гейміфікацію у навчанні та системах оцінювання, створювати кар'єрні треки з короткими циклами росту, активно використовувати цифрові інструменти (мобільні додатки, корпоративні соцмережі), а також залучати до корпоративного волонтерства та ініціатив з корпоративної соціальної відповідальності.

З метою ефективного вирішення проблем в системі мотивації персоналу банку доцільно застосувати методику побудови «дерева цілей». Цей підхід дозволяє чітко структурувати стратегічні завдання банку у сфері управління мотивацією персоналу, розподіляючи головну мету на підцілі нижчого порядку. Визначення логічних взаємозв'язків між ними дає можливість сформулювати обґрунтовану та реалізовувану програму дій.

Основними напрямками вдосконалення системи мотивації в АТ «Укрсиббанк» можуть бути:

- запровадження індивідуалізованих підходів до стимулювання працівників на основі їхніх професійних та особистісних характеристик;
- розвиток нематеріальних форм мотивації, включаючи визнання досягнень, можливості для професійного зростання та внутрішнє навчання;
- підвищення прозорості системи оцінювання ефективності праці;
- створення умов для прояву ініціативності та підвищення залученості персоналу до прийняття управлінських рішень.

Комплексна реалізація цих заходів дозволить АТ «Укрсиббанк» не лише покращити якість управління персоналом, а й забезпечити підвищення ефективності всієї організаційної системи банку.



Рис. 3.2. Дерево цілей для АТ «Укрсиббанк»

Джерело: складено автором

Серед стратегічних завдань, що стоять перед АТ «Укрсиббанк», однією з головних цілей у сфері управління персоналом є зниження плинності кадрів та підвищення їхньої професійної кваліфікації. Досягнення цієї мети передбачає системну роботу у двох ключових напрямках: удосконалення мотиваційної політики та розвиток кадрового потенціалу.

Цілі першого рівня:

1. Оптимізація системи мотивації персоналу – передбачає впровадження нових програм стимулювання працівників, зокрема індивідуального підходу до співробітників, які потребують особливої уваги.

2. Модернізація системи професійного розвитку – охоплює оновлення механізмів навчання, застосування сучасніших методів розвитку персоналу, а також системну адаптацію нових працівників.

Цілі другого рівня:

1. Поліпшення системи матеріального стимулювання – включає аналіз поточних підходів до оплати праці та адаптацію найефективніших з них відповідно до потреб банку.

2. Розвиток системи управління кар'єрою – передбачає перегляд існуючих кар'єрних маршрутів і впровадження адаптивної моделі просування по службі.

3. Удосконалення навчальної платформи банку – фокусується на впровадженні нових форм навчання та оптимізації вже наявних методик.

4. Реформування кадрового резерву – полягає у переосмисленні й оновленні системи формування резерву на керівні посади, із подальшим запуском в активну фазу.

Одним із пріоритетних напрямів другого рівня є вдосконалення системи навчання персоналу, для чого доцільним є впровадження коучингового підходу. Такий підхід дає змогу глибше оцінити потреби у розвитку, визначити найбільш релевантні напрями професійного зростання та адаптувати навчальні модулі до реальних викликів, з якими стикається персонал.

Застарілі методи навчання вже не забезпечують належного рівня ефективності, що гальмує розвиток компетенцій співробітників. Запровадження нових форм навчання, зокрема коучингу та постпідтримки, є доцільним з огляду на поточні можливості банку – організація володіє відповідними ресурсами для реалізації таких змін.

Цей захід передбачає чотири взаємопов'язані напрями, що діють паралельно та взаємно підсилюють один одного:

1. Проведення індивідуальних коучинг-сесій для розвитку лідерського потенціалу.

2. Інтеграція коучингових підходів у внутрішні тренінгові програми.

3. Розробка системи зворотного зв'язку після навчання для оцінки результатів.

4. Впровадження менторських програм для нових співробітників.

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить не лише підвищити якість системи навчання, а й загалом зміцнити мотивацію працівників, що є ключовим фактором утримання та розвитку персоналу АТ «Укрсиббанк».



Рис. 3.3. Напрями роботи коучингу в АТ «Укрсиббанк»

Джерело: складено автором

У рамках розробки сучасних підходів до підвищення ефективності системи мотивації персоналу в АТ «Укрсиббанк» було проведено попередній аналіз діяльності працівників, відповідальних за навчання та розвиток персоналу. Зокрема, оцінка роботи тренінг-менеджерів показала, що компетенції у сфері коучингу мають фрагментарний характер і застосовуються на недостатньому рівні.

Результати здійсненого аналізу підтвердили, що традиційні методи навчання, які наразі використовуються в банку, втратили свою актуальність. Вони не відповідають сучасним потребам працівників і не забезпечують необхідного рівня ефективності у процесі їх професійного зростання.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження коучингу як інструменту мотивації та розвитку персоналу, що відповідає сучасним вимогам до

управління людськими ресурсами. Коучинг не лише сприяє індивідуальному розвитку співробітників, а й стимулює їх до активного залучення у внутрішні процеси, посилює відповідальність за результати роботи та формує орієнтацію на досягнення цілей.

Використання коучингового підходу дозволяє:

- підвищити залученість працівників у процеси прийняття рішень;
- розкрити потенціал персоналу шляхом індивідуального супроводу;
- зміцнити культуру зворотного зв'язку в організації;
- адаптувати навчання під потреби конкретного працівника, що підвищує його ефективність;
- посилити мотивацію через персоніфіковану підтримку та розвиток.

Загальні напрями впровадження коучингу як складової системи мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк» узагальнено в табл. 3.1. Вони демонструють, як коучинг може бути інтегрований у функціонування HR-підрозділів та сприяти підвищенню результативності праці всього колективу.

Таблиця 3.1

Загальні напрями коучингу в складі управління персоналом АТ «Укрсиббанк»

Напрями	Коучинг як інструмент роботи з персоналом	Коучинг як інструмент роботи з командою	Коучинг як інструмент роботи з системою
Заходи	– проведення та зустрічей бесід для інформування співробітників про цілі та завдання; – формування розуміння, що таке кінцевий результат; – делегування методом 360 градусів; – вивчення коуч принципів Мілтона Еріксона; – застосування Піраміди Ділтса для мотивації та розвитку підлеглих.	– вивчення особливостей командного коучингу; застосування методів командного коучингу (Метод Уолта Діснея, Хвиля Грінсберга); – моніторинг внутрішнього середовища банку щодо існування проблемних зон.	– детальне опрацювання та опис усіх взаємозв'язків усередині кредитної організації; – використання піраміди Ділтса у масштабах кредитної організації; – використання спіральної динаміки для діагностики цінностей банку.

Продовження табл. 3.1

Напрями	Коучинг як інструмент роботи з персоналом	Коучинг як інструмент роботи з командою	Коучинг як інструмент роботи з системою
Зона відповідальності	– керівник банку; – керівник відділу кадрів; – керівники підрозділів.	– керівник банку; – керівник відділу кадрів; – керівники підрозділів.	– керівник банку.
Очікуваний результат	– позитивна реакція працівників на впровадженню технологію; – можливість взаємодіяти більш ефективно зі співробітниками у рамках коуч-бесід без відриву від робочого процесу; – збільшена відповідальність та залученість працівників.	– підвищення задоволеності роботою та покращення відносин у колективі; – підвищення залученості співробітників до роботи та покращення якості комунікації; – умови для генерації нових ідей; – поява спільної місії та бачення.	– кредитна організація як відкрита система із чітким баченням усіх бізнес-процесів.
Очікуваний результат	– позитивна реакція працівників на впровадженню технологію; – можливість взаємодіяти більш ефективно зі співробітниками у рамках коуч-бесід без відриву від робочого процесу; – збільшена відповідальність та залученість працівників.	– підвищення задоволеності роботою та покращення відносин у колективі; – підвищення залученості співробітників до роботи та покращення якості комунікації; – умови для генерації нових ідей; – поява спільної місії та бачення.	– кредитна організація як відкрита система із чітким баченням усіх бізнес-процесів.

Джерело: складено автором

У межах удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк» одним із пріоритетних напрямів визначено впровадження коучингу як сучасного інструменту розвитку та залучення працівників. З метою забезпечення ефективності цього підходу передбачено впровадження системи

контролю, яка дозволить оцінювати рівень застосування коучингових практик та їхній вплив на результати роботи персоналу.

Контроль за реалізацією коучингових заходів здійснюється працівниками відділу кадрів. Серед основних методів – тестування співробітників, аналіз управлінських навичок керівників, спостереження за їхньою діяльністю за допомогою спеціально розроблених чек-листів. Також передбачено проведення вибіркового перевірок без попереднього попередження, що дозволить об’єктивно оцінити рівень впровадження коучингу в робочі процеси.

Оцінити ефективність коучингової програми планується через шість місяців після її запуску. Основними критеріями виступатимуть результати внутрішньої оцінки персоналу, зміни у рівні компетенцій, а також аналіз фінансових показників до і після впровадження. Коуч-менеджери та тренінг-менеджери відповідатимуть за підбиття підсумків, аналіз отриманих результатів і формування персоналізованих рекомендацій для подальшого професійного розвитку працівників.

Для ефективної реалізації коучингової системи необхідно чітко визначити її цілі, інтегрувати термінологію та методи в загальну HR-структуру банку, розробити процедури впровадження та взаємодії між учасниками, а також сформувати план подальшого розвитку. Таким чином, коучинг має стати не лише інструментом навчання, а й дієвим елементом загальної системи мотивації, що сприятиме підвищенню ефективності, залученості та професійного зростання персоналу АТ «Укрсиббанк».

3.2. Оцінка економічної ефективності впроваджених заходів

Економічна ефективність заходів, спрямованих на удосконалення системи мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк», оцінюється шляхом аналізу змін ключових показників діяльності банку до та після їх впровадження, зокрема –

рівня плинності кадрів, продуктивності праці, залученості персоналу та витрат на навчання і розвиток. Проведена оцінка підтверджує доцільність впровадження сучасних інструментів мотивації, таких як коучинг, менторство та індивідуалізовані програми стимулювання.

Одним із основних результатів очікується зниження рівня плинності кадрів. Завдяки підвищенню лояльності персоналу, адаптації мотиваційної політики до потреб різних поколінь, створенню умов для професійного зростання і прояву ініціативності прогнозується зменшення плинності кадрів на 15–20% протягом першого року. Це дозволить знизити витрати на пошук, підбір і адаптацію нових працівників, а також зберегти досвід і експертизу всередині організації. Порівняння прогностичного та поточного рівня плинності кадрів банку наведено на рис. 3.4. Прогнозується, що рівень плинності кадрів АТ «Укрсиббанк» має знизитися з 18,5% до приблизно 15,7%.

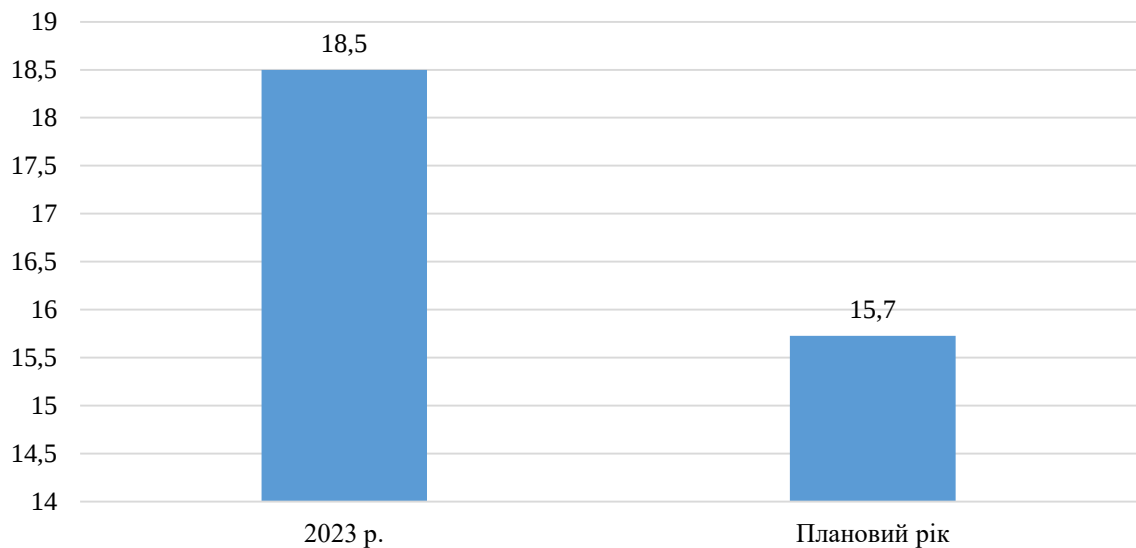


Рис. 3.4. Динаміка прогностичного та поточного рівня плинності кадрів АТ «Укрсиббанк», %

Джерело: складено автором

Іншим важливим індикатором є рівень задоволеності працівників роботою. За результатами внутрішнього опитування очікується зростання

індексу задоволеності щонайменше на 20–25% завдяки впровадженню гнучких графіків, можливостей для навчання, персоналізованих програм розвитку та ефективної системи зворотного зв'язку. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу роботодавця, зниженню емоційного вигорання та зміцненню командної роботи. На рис. 3.5 наведена динаміка задоволеності працівників роботою в АТ «Укрсиббанк» в прогностному році та в 2023 р. Показник, який ближче до 1, свідчить про вищий рівень задоволеності працівників роботою.

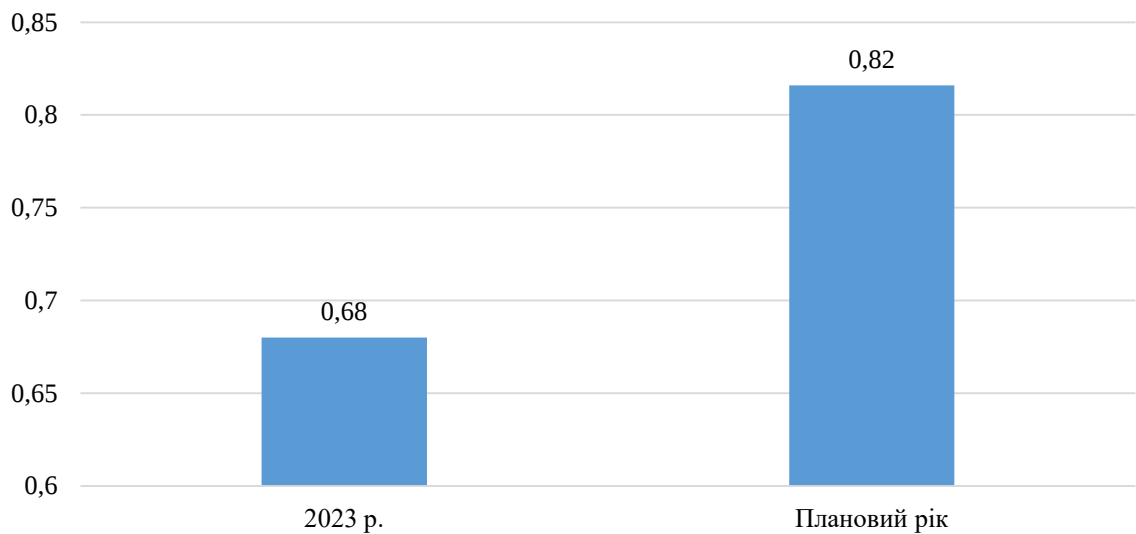


Рис. 3.5. Динаміка прогностного та поточного рівня задоволеності працівників роботою в АТ «Укрсиббанк», %

Джерело: складено автором

Продуктивність праці також має тенденцію до покращення. Завдяки активному залученню співробітників до прийняття рішень, використанню коучингового підходу та системи наставництва очікується підвищення ефективності виконання завдань на 10–15%. Це пояснюється як зростанням мотивації персоналу, так і кращим розумінням цілей організації та власної ролі у їх досягненні.

Якість обслуговування клієнтів – ще один важливий показник, що може покращитися внаслідок підвищення кваліфікації та мотивації персоналу.

Очікується скорочення кількості негативних звернень на 10–12%, а також зростання рівня клієнтської задоволеності завдяки більш професійному та залученому підходу з боку працівників.

Рівень залученості персоналу (Employee Engagement Index), який відображає ступінь емоційної і професійної прихильності працівників до компанії, також має позитивну динаміку. Після впровадження заходів прогнозується зростання цього показника на 15–18%. Це свідчитиме про формування середовища, де працівники зацікавлені в успіху компанії і бачать свою роль у її розвитку.

Також до позитивних ефектів можна віднести підвищення внутрішньої мобільності кадрів – працівники охочіше братимуть участь у внутрішніх конкурсах на нові посади, що дозволить ефективніше використовувати внутрішній кадровий резерв. Очікується збільшення таких переміщень на 10–12% протягом року.

Впровадження коучингового підходу, модернізація навчання та орієнтація на індивідуальні потреби співробітників дозволять також зменшити середній термін адаптації нових працівників на 20–30%, що своєю чергою забезпечить швидший вихід нових співробітників на продуктивний рівень.

У сукупності всі ці зміни сприятимуть зростанню загальної ефективності функціонування HR-системи банку. Прямі економічні вигоди включають скорочення витрат на рекрутинг, зменшення втрат від неефективної роботи, підвищення прибутковості через покращене обслуговування клієнтів. Непрямі – посилення бренду роботодавця, утримання ключових працівників та стабільний розвиток корпоративної культури.

Таким чином, запроваджені заходи з удосконалення системи мотивації персоналу мають вагомий вплив як на соціально-психологічний клімат у колективі, так і на економічні показники ефективності діяльності АТ «Укрсиббанк».

Отже, оцінка економічної ефективності впроваджених мотиваційних заходів в АТ «Укрсиббанк» підтверджує їх позитивний вплив на ключові аспекти управління персоналом. Завдяки зниженню плинності кадрів, зростанню задоволеності працівників та підвищенню продуктивності праці банк може суттєво скоротити витрати на HR-процеси та посилити внутрішню стабільність. Водночас поліпшення якості обслуговування клієнтів і зростання рівня залученості персоналу сприяють зміцненню ринкових позицій установи. Впровадження коучингових і менторських підходів підвищує гнучкість HR-системи та забезпечує персоналізований підхід до розвитку співробітників. У результаті спостерігається як прямий економічний ефект, так і довгострокове посилення бренду роботодавця. Отримані результати свідчать про доцільність подальшого розвитку мотиваційної політики з урахуванням сучасних тенденцій та потреб працівників.

ВИСНОВКИ

Нами було визначено, що мотивація персоналу виступає одним із ключових елементів ефективного управління організацією, адже саме вона забезпечує високий рівень залученості працівників, їхню продуктивність і лояльність. Теоретичний аналіз поняття мотивації дозволяє стверджувати, що вона є складним багатофакторним процесом, який охоплює як зовнішні (матеріальні) стимули, так і внутрішні (психологічні) спонуки до праці. Від правильно сформованої системи мотивації залежить здатність підприємства реалізовувати свої стратегічні цілі в умовах постійних змін і конкуренції.

Різні наукові підходи та теорії підкреслюють важливість урахування індивідуальних особливостей кожного працівника, його цінностей, очікувань і життєвих пріоритетів. Успішна мотиваційна система має бути гнучкою та адаптивною, включаючи комплекс як матеріальних, так і нематеріальних стимулів.

Особливе місце в сучасному управлінні посідає внутрішня мотивація, що ґрунтується на потребі в самореалізації, професійному розвитку й соціальному визнанні, оскільки саме вона має найбільш стійкий та довготривалий вплив на поведінку працівників.

Таким чином, управління мотивацією працівників потребує не лише глибоких теоретичних знань, а й практичних навичок взаємодії з персоналом. Керівникам варто прагнути гармонійного балансу між інтересами організації та потребами співробітників, адже лише в такому разі можна забезпечити високу ефективність праці, зміцнити корпоративну культуру та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Оцінка ефективності управління мотивацією персоналу є невід'ємною складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє всебічно проаналізувати вплив мотиваційної системи на ключові аспекти діяльності

організації. Застосування як кількісних, так і якісних показників дає змогу об'єктивно оцінити рівень продуктивності праці, стабільність колективу, залученість персоналу та соціально-психологічний клімат. Комплексний підхід до оцінювання, що включає соціологічні дослідження, анкетування, SWOT-аналіз та метод 360 градусів, дозволяє виявити слабкі місця в системі мотивації та своєчасно приймати управлінські рішення щодо її вдосконалення. Таким чином, ефективне оцінювання мотивації персоналу забезпечує підвищення результативності праці, зниження плинності кадрів і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

У другому розділі дипломної роботи було здійснено комплексний аналіз ефективності системи управління мотивацією персоналу в Акціонерному товаристві «Укрсиббанк». В результаті дослідження вдалося всебічно охарактеризувати особливості функціонування банківської установи, її організаційно-економічний стан, а також глибше зрозуміти специфіку внутрішнього середовища банку, що визначає підходи до управління персоналом.

На основі аналізу історії розвитку, структури власності, напрямів діяльності та клієнтського портфеля АТ «Укрсиббанк» було встановлено, що банк є стабільною та конкурентоспроможною фінансовою установою з потужною підтримкою з боку міжнародної групи BNP Paribas та ЄБРР. Це формує високі стандарти менеджменту, включаючи кадрову політику, в якій мотивація персоналу займає одне з ключових місць.

У процесі аналізу системи мотивації працівників банку було визначено, що АТ «Укрсиббанк» застосовує збалансований підхід до стимулювання персоналу, поєднуючи матеріальні та нематеріальні елементи. До ключових чинників мотивації можна віднести: конкурентну систему оплати праці, преміювання за досягнення результатів, систему соціальних пільг та програм страхування, можливості професійного розвитку, навчання та просування по

службі. Особливу увагу банк приділяє внутрішнім комунікаціям, зворотному зв'язку, оцінці результативності, а також створенню позитивного мікроклімату в колективах.

Однак, попри високий рівень організації мотиваційної системи, були виявлені певні недоліки, що знижують її ефективність. Зокрема, йдеться про недостатній рівень персоналізації підходів до мотивації в деяких підрозділах, обмежену гнучкість у підходах до нематеріального стимулювання, а також потребу в систематичному перегляді мотиваційних програм із урахуванням змін у зовнішньому середовищі, особливо в умовах воєнного стану.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують, що система управління мотивацією персоналу в АТ «Укрсиббанк» є достатньо ефективною та такою, що відповідає сучасним вимогам корпоративного управління. Водночас існує потенціал для її подальшого вдосконалення з урахуванням індивідуальних потреб працівників, посилення нематеріального стимулювання, розширення можливостей для внутрішньої мобільності, а також впровадження цифрових інструментів управління мотивацією. Усе це сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, зростанню продуктивності праці та зміцненню позицій банку на фінансовому ринку України.

Проведений аналіз засвідчив, що АТ «Укрсиббанк» сформував багаторівневу систему нематеріальної мотивації персоналу, яка є важливою складовою загальної стратегії управління людськими ресурсами. Її ключовими елементами є створення сприятливого морально-психологічного клімату, підтримка професійного розвитку працівників, визнання їхніх досягнень та забезпечення гнучких умов праці.

До основних методів нематеріального стимулювання в банку належать: публічні подяки, вручення грамот і пам'ятних подарунків, конкурси, корпоративні заходи, а також запровадження індивідуальних підходів до розвитку персоналу.

Разом з тим, результати SWOT-аналізу виявили низку суттєвих проблем, що стримують ефективність системи мотивації: недостатню залученість працівників до процесу прийняття рішень, обмежені можливості кар'єрного росту, високий рівень плинності кадрів на низьких посадах, а також дисбаланс між фіксованою та змінною частинами заробітної плати.

Отже, хоча нематеріальна мотивація в АТ «Укрсиббанк» має позитивний вплив на лояльність та ефективність працівників, подальше вдосконалення цієї системи потребує розширення індивідуального підходу, посилення зворотного зв'язку та активнішого залучення персоналу до стратегічного розвитку компанії. Це дозволить не лише утримати цінні кадри, а й посилити конкурентні переваги банку на ринку праці.

У третьому розділі було розглянуто конкретні напрями удосконалення та підвищення ефективності системи мотивації персоналу АТ «Укрсиббанк». Проведений аналіз засвідчив, що успішне функціонування сучасної організації, особливо у фінансовому секторі, значною мірою залежить від здатності адаптувати мотиваційну політику до динамічних змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб працівників. Особливу увагу приділено впровадженню індивідуалізованого підходу до стимулювання персоналу, що базується на вікових і поколіннєвих особливостях.

Обґрунтовано доцільність використання «дерева цілей» для структуризації стратегічних завдань у сфері мотивації, що дозволяє поетапно реалізовувати комплексну програму покращень. Однією з ключових цілей визначено зниження плинності кадрів та розвиток їх професійної компетентності, що має реалізовуватись шляхом оптимізації системи матеріального та нематеріального стимулювання, а також модернізації навчальних процесів.

Особливої уваги заслуговує впровадження коучингового підходу як ефективного інструменту підвищення залученості працівників та розвитку

їхнього потенціалу. Запропоновані напрями коучингу — від індивідуальних сесій до менторських програм — створюють основу для формування сучасної системи безперервного навчання, орієнтованої на результат.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить АТ «Укрсиббанк» не лише вдосконалити систему управління мотивацією персоналу, а й сформувати високоефективне, гнучке та інноваційне кадрове середовище, здатне забезпечити сталий розвиток організації в умовах зростаючої конкуренції та економічної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Укрсиббанк». Звіт про управління за 2023 рік. Офіційний веб-сайт. URL : <https://ukrsibbank.com/documents/reports/> (Дата звернення : 02.05.2025).
2. Бадзим О. С., Береснев С. М. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 6 (1). С. 30-33.
3. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602> (Дата звернення : 02.05.2025).
4. Боднарчук І. В. Особливості мотиваційної політики в умовах цифровізації банківської діяльності. *Бізнес-економіка : теорія та практика*. 2020. № 2. С. 45–49.
5. Гетьман О. О., Киричок Є. О. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 279–283.
6. Григоренко Ю. В. Особливості системи мотивації персоналу в банківській сфері України. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна*. Серія: Економічна. 2021. № 101. С. 135–140. URL : <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/17821> (Дата звернення : 02.05.2025).
7. Гузенко О. П. Розвиток персоналу та його мотивація на підприємстві. *Молодий вчений*. 2022. № 4 (13). С. 76-80.
8. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. *Young Scientist*. 2018. № 2 (17). С. 41-44.

9. Даниленко О. А. Вплив гейміфікації на мотивацію працівників банку. *Економічний вісник університету*. 2021. № 5. С. 67–72.
10. Дзюблюк О., Луців Б., Чайковський Я. Сучасний розвиток ринку платіжних карток у цифровій економіці. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). С. 51–64.
11. Задорожня Л. П., Поліщук Н. В. Коучинг як засіб підвищення ефективності персоналу в банківському секторі. *HR-менеджмент*. 2022. № 3. С. 22–29.
12. Іжбулатова О., Дуданов Е. Стратегічне управління людськими ресурсами організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2019. № 4. С. 27–30.
13. Ізюмцева В. Н., Мирончук Г. В. Організація системи мотивації банківських працівників в умовах посткризового розвитку економіки. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/VUbsNbU/2012_1/12_1_60.pdf (Дата звернення : 02.05.2025).
14. Ілляшенко С. М., Кузнецова А. Є. Мотивація персоналу банківської установи в умовах цифрової трансформації. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 109–113.
URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_182_19 (Дата звернення : 02.05.2025).
15. Калиниченко М. П. Управління персоналом промислового підприємства на засадах маркетингу. *Вісник Одеського національного університету*. Серія : Економіка. 2013. Т. 18, Вип. 1 (1). С. 146–151.
16. Кінащук І. О. Управління персоналом банку з урахуванням потреб і мотивацій працівників. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Серія : Економіка. 2020. № 2(14). С. 128–132.
URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/235>

17. Колодізєв О. М., Штаєр О. М. Формування універсальної системи оцінки економічної безпеки банку. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 67-75.
18. Кравченко Д. М. Ефективність менторських програм у розвитку молодших співробітників банків. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2019. № 101. С. 98–104.
19. Кузнєцов А. М. Стратегічне управління персоналом банку в сучасних умовах розвитку економіки України. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2014. № 40. С. 155-161.
20. Курочка О. Б., Семенчук В. І. Системи нематеріальної мотивації в управлінні персоналом. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 142–148.
21. Литвиненко М. В. Цифрові інструменти стимулювання мотивації персоналу в банківській сфері. *Інформаційні технології і взаємодія*. 2023. № 1. С. 10–15.
22. Мазуренко О. С., Климчук І. В. Вплив корпоративної культури на залученість працівників банків. *Економіка і управління*. 2022. № 4. С. 77–82.
23. Мельник Н. Є. Сучасні підходи до оцінювання ефективності HR-процесів. *Людські ресурси та виробництво*. 2020. № 3. С. 55–61.
24. Митрофанова А. Є. Концепція управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації. Київ : Компетентність, 2015. 310 с.
25. Назаренко О. М. Міжпоколіннєва мотивація в банківській діяльності: аналіз та практика. *Економічні тренди та виклики*. 2021. № 7. С. 88–95.
26. Наконечна О. П., Бутко М. М. Використання нематеріальних методів мотивації персоналу в банках. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 212–218. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-212_218.pdf (Дата звернення : 02.05.2025).
27. Офіційний веб-сайт АТ «Укрсиббанк». URL : <https://ukrsibbank.com/> (Дата звернення : 02.05.2025).

28. Паращенко Г. А. Інтеграція системи зворотного зв'язку в управління персоналом банку. *Фінансові аналітики*. 2020. № 2. С. 132–137.
29. Петренко Ю. І., Савченко Л. П. Індикатори ефективності мотиваційних систем в АТ «Укрсиббанк». *Маркетинг і менеджмент*. 2023. № 5. С. 115–121.
30. Поліщук П. В. Матеріальне стимулювання, як основа ефективного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 1. С. 85–87.
31. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. Посіб. економічних спец. вищих мед. та фарм. навч. закл. Харків : Вид-во НФаУ, 2015. 517 с.
32. Пуртов В. Ф., Таран Д. О. Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. Випуск 2 (25). 2020. С. 131-138.
33. Редько В. Є., Семичасна О. С. Удосконалення системи управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк». *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7588> (Дата звернення : 02.05.2025).
34. Савельєва Є. О. Психологічні особливості управління банківським персоналом на прикладі Комерційного Банку «ПриватБанк». *Духовність особистості : методологія, теорія і практика*. 2020. № 4(97). С. 219-230.
35. Селезньова Г. О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 231–233.
36. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. *Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 457-463.
37. Степанова Т. М. Впровадження індивідуальних планів розвитку працівників банку. *Управління персоналом*. 2019. № 4. С. 30–36.

38. Федоренко А. І., Говорухіна Т. О. Роль внутрішнього навчання у підвищенні задоволеності працівників. *Освіта і прогрес*. 2022. № 10. С. 40–47.
39. Циганова Н. Система мотивації банківського персоналу: проблеми оцінювання та вдосконалення. *Банківська справа*. 2007. № 3. С. 61-63.
40. Чернявська І. В. Соціальні ініціативи як фактор мотивації в комерційних банках. *Бізнес і суспільство*. 2021. № 1. С. 58–64.
41. Чорна М. В., Білоножко М. М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1 (2). С. 69–76.
42. Шпак О. С. Аналіз впливу HR-аналітики на мотиваційні стратегії банків. *Journal of Business Analytics*. 2023. № 2. С. 23–30.
43. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64-70.
44. Clardy A. A. General Framework for Performance Management Systems: Structure, Design, and Analysis. *Performance Improvement*. 2013. № 52(2). P. 5-15.
45. Schraeder M., Jordan. M. Managing Performance: A practical perspective on employee performance. *The Journal for Quality and Participation*. 2011. № 4. P. 4-10.
46. Selden S., Sowa J. E. Performance Management and Appraisal in Human Service Organizations : *Management and Staff Perspectives : Public Personnel Management*. 2011. № 40(3). P. 251-264.
47. Singh A. Performance Management System Design. Implementation and Outcomes in Indian Software Organizations : A Perspective of HR Managers. *South Asian Journal of Management*. 2010. № 19(2). P. 99-120.