

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес технології та економіки
(повне найменування факультету)

кафедра бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

№ 4 місце
р

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Формування мотивації як фактора
(назва теми)
забезпечення успіху реалізації
проекту

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-1013

Спеціальності 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Управління проектами

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник

Серієнко Ф. І.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент

Зеркаль А. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес технологій та економіки
Кафедра бізнес та управління
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073. Менеджмент
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління проєктами
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри бізнес та управління
А.М. Ткаченко
« » 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

- Залижан Віталій Євгенівич
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
- Тема проєкту (роботи) Впровадження мотивації як фактора забезпечення успіху реалізації проєкту
керівник проєкту (роботи) канд. політ. н., доц. Серієнко М. І.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» квітня 2026 року № 119
 - Строк подання студентом проєкту (роботи) 25.05.26
 - Вихідні дані до проєкту (роботи) законодавчі та нормативні акти, наукові збірники, статистична звітність АТ КБ "ПриватБанк"
 - Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні засади мотивації учасників проєктів як чинник їх успішної реалізації; аналіз системи мотивації персоналу та її вплив на реалізацію проєктів, на прикладі АТ КБ "ПриватБанк"; наведені вдосконалення системи мотивації персоналу з фін. заб. чл.
 - Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)
Виходи до системи мотивації праці персоналу, кроку для розробки та впровадження системи мотивації праці персоналу; організаційна структура управління АТ КБ "ПриватБанк"

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прий викон завдан
1,2,3	канц. пом. нач. деп. Серієнко М.		

7. Дата видачі завдання « 24 » ліпня 2026 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Підпис
1	узгодження завдання	27.04.26	
2	виконання першого розділу	04.05.26	
3	виконання другого розділу	11.05.26	
4	виконання третього розділу	18.05.26	
5	подача на кафедру та реценз. члену - контроль	25.05.26	

Студент(ка)

(підпис) Ріана Зашуло
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

(підпис) Марія Серієнко
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Тема дипломної роботи: «Формування мотивації як фактора забезпечення успіху реалізації проєкту».

Дипломна робота містить 99 сторінок, 27 таблиць, 21 рисунок та 60 джерел літератури.

Мета роботи: дослідження формування мотивації персоналу як фактора забезпечення ефективної проєктної діяльності та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації в АТ КБ «ПриватБанк».

Завдання дослідження: дослідити теоретичні основи мотивації персоналу; проаналізувати систему мотивації в АТ КБ «ПриватБанк»; оцінити вплив мотиваційних механізмів на ефективність проєктної діяльності; визначити напрями вдосконалення системи мотивації; обґрунтувати використання КРІ та розробити рекомендації щодо розвитку нематеріальної мотивації.

Об'єкт дослідження – АТ КБ «ПриватБанк».

Предмет дослідження – процес формування мотивації персоналу як фактора забезпечення ефективності проєктної діяльності.

Методи дослідження: системний, порівняльний та економіко-статистичний аналіз, методи аналізу і синтезу, графічний та табличний методи.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ, КРІ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТОМ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ УЧАСНИКІВ ПРОЄКТІВ ЯК ЧИННИКА ЇХ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	10
1.1.Економічна сутність, зміст та функції мотивації праці персоналу.....	10
1.2 Теоретичні підходи та сучасні методи мотивації праці персоналу в проєктній діяльності	18
1.3 Формування та розвиток системи мотивації персоналу в умовах проєктної діяльності	28
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОЄКТІВ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк».....	35
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу та особливостей мотивації учасників проєктної діяльності в АТ КБ «ПриватБанк»	44
2.3. Оцінка ефективності мотиваційних механізмів у забезпеченні успіху реалізації проєктів	54
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІХУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	68
3.1. Оптимізація системи мотивації як фактор підвищення ефективності проєктної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	68
3.2. Удосконалення системи КРІ та результативно-орієнтованого преміювання учасників проєктної діяльності в АТ КБ «ПриватБанк».....	73
3.3. Розвиток нематеріальної мотивації, кар'єрного зростання та кадрового резерву як інструментів підвищення ефективності проєктної діяльності	81
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції на ринку фінансових послуг особливого значення набуває ефективне управління персоналом як одним із ключових ресурсів організації. Для банківських установ, діяльність яких пов'язана з постійними змінами зовнішнього середовища, реалізацією цифрових і організаційних проєктів, високим рівнем відповідальності та необхідністю швидкого реагування на потреби клієнтів, важливим чинником забезпечення результативності діяльності є формування ефективної системи мотивації персоналу.

Мотивація працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень професійної залученості, якість виконання завдань та ефективність командної взаємодії. Недостатній рівень мотивації, відсутність прозорих механізмів оцінювання результатів праці, обмежені можливості професійного розвитку та високий рівень емоційного навантаження можуть негативно впливати на результативність діяльності організації та ефективність реалізації проєктів.

В умовах розвитку проєктного підходу до управління та активного впровадження цифрових технологій у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» особливого значення набуває вдосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, використання КРІ для оцінювання результативності праці, підтримка професійного розвитку працівників і формування кадрового резерву. Саме тому дослідження процесу формування мотивації як фактора забезпечення успіху реалізації проєкту є актуальним та має важливе практичне значення для підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення конкурентоспроможності банку.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування мотивації персоналу як фактора забезпечення успіху реалізації проєкту та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації в

АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи формування мотивації персоналу в системі управління організацією;
- розглянути основні наукові підходи до мотивації працівників та їх вплив на ефективність діяльності організації;
- проаналізувати сучасні методи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- дослідити особливості діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та його організаційної структури;
- провести аналіз системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити вплив мотиваційних механізмів на ефективність реалізації проєктної діяльності банку;
- визначити основні проблеми та напрями вдосконалення системи мотивації персоналу;
- обґрунтувати доцільність використання КРІ та результативно-орієнтованого преміювання в системі управління персоналом;
- розробити рекомендації щодо розвитку нематеріальної мотивації, професійного навчання та кадрового резерву в АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування мотивації персоналу як фактора забезпечення успішної реалізації проєктної діяльності.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили всебічний аналіз системи мотивації персоналу та її впливу на ефективність реалізації проєктної діяльності. Зокрема, застосовано системний підхід – для дослідження взаємозв'язку елементів системи мотивації персоналу; методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень і формування висновків;

порівняльний метод – для дослідження сучасних підходів до мотивації персоналу; економіко-статистичні методи – для оцінювання результативності діяльності банку та аналізу мотиваційних механізмів; табличний і графічний методи – для наочного відображення результатів дослідження.

Ступінь наукової розробки теми. Питання мотивації персоналу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами досліджувалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у розвиток теоретичних основ мотивації зробили А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клелланд, В. Врум, Д. Мак-Грегор та інші. Серед вітчизняних науковців проблеми мотивації персоналу та управління трудовими ресурсами досліджували А. Колот, А. Грішнова, Д. Богиня, Г. Дмитренко, О. Крушельницька, Г. Осовська та інші. Водночас питання формування сучасної системи мотивації персоналу в умовах цифровізації банківського сектору та розвитку проєктної діяльності потребують подальшого дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в роботі:

- удосконалено підходи до формування системи мотивації персоналу в умовах реалізації проєктної діяльності банківської установи;
- дістало подальшого розвитку обґрунтування поєднання матеріальних і нематеріальних методів мотивації працівників;
- обґрунтовано доцільність використання КРІ як інструменту оцінювання результативності праці та підвищення ефективності управління персоналом;
- удосконалено рекомендації щодо розвитку професійного навчання, кадрового резерву та нематеріальної мотивації працівників банку;
- набули подальшого розвитку практичні підходи до використання сучасних цифрових HR-інструментів у системі управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня професійної залученості працівників,

покращенню ефективності управління персоналом, розвитку командної взаємодії, підвищенню результативності реалізації проєктної діяльності та зміцненню конкурентних позицій банку.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить таблиці, рисунки та додатки, що забезпечують наочне відображення результатів дослідження.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ УЧАСНИКІВ ПРОЄКТІВ ЯК ЧИННИКА ЇХ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

1.1. Економічна сутність, зміст та функції мотивації праці персоналу

Ефективність роботи персоналу безпосередньо пов'язана з досягненням підприємством як стратегічних, так і оперативних цілей. Людський потенціал у цьому контексті доцільно розглядати не просто як один із факторів виробництва, а як фундаментальну основу розвитку, що вимагає цілеспрямованого управлінського впливу та постійної оптимізації. Серед чинників підвищення результативності праці особливе місце посідає мотивація, яка формує внутрішню зацікавленість працівника, забезпечуючи тим самим зростання загальної ефективності підприємства.

Особливої актуальності питання мотивації набувають в умовах проєктної діяльності, де результативність роботи значною мірою залежить від рівня залученості учасників проєкту, їхньої відповідальності та орієнтації на досягнення спільних цілей.

Мотиваційні механізми активізують наявний кадровий потенціал, створюючи необхідні умови не лише для ефективного використання наявних ресурсів, а й для їх раціонального застосування. Наслідком такої активізації стає узгодження особистих цілей найманих працівників із корпоративними завданнями, без чого стабільне функціонування та перспективний розвиток організації видаються проблематичними.

Управління персоналом спирається на сукупність мотиваційних інструментів і стимулів, які визначають характер трудової поведінки. Залучення цих важелів уможлиблює підвищення індивідуального виробітку, покращення підсумкових показників діяльності підприємства, а також створює підґрунтя для фахового зростання співробітників, підвищення рівня їхньої кваліфікації та зміцнення стійкості трудового колективу.

У науковому розумінні мотивація праці розглядається як процес спонукання працівників до виконання певної діяльності та досягнення поставлених цілей, що поєднує інтереси працівника і підприємства [48, с. 506-510]. Розкриття сутності мотивації праці потребує звернення до теоретичних напрацювань вітчизняних і зарубіжних дослідників. Порівняння різних підходів дає змогу узагальнити існуючі трактування та виокремити ключові характеристики мотиваційного процесу. Основні підходи до трактування поняття мотивації праці узагальнено та подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності мотивації праці

Автор/Джерело	Визначення
Економічна енциклопедія, С. Мочерний [32, с. 864]	Мотивація – це процес свідомого та спрямованого стимулювання трудової активності персоналу, що ґрунтується на систематичному впливі на його потреби, прагнення та цільові орієнтири.
С. Покропивний [36, с. 528]	Мотивація – це комплексна система взаємопов’язаних інструментів та заходів, спрямованих на стимулювання як окремого працівника, так і всього колективу задля досягнення особистих та загальних цілей організації.
В. Шинкаренко, О. Криворучко [57, с. 25-32]	Мотивація виступає управлінським інструментом у межах кадрової політики, що покликаний спрямовувати діяльність персоналу на виконання завдань, які сприяють реалізації як особистих цілей співробітників, так і пріоритетів розвитку всієї організації.
П. Капустянський, О. Єлець [19, с. 154; 13, с. 78-83]	Під мотивацією слід розуміти процес довгострокової дії на працівника, завдяки якій відбувається кероване коригування його внутрішніх установок, ієрархії цінностей та спрямованості інтересів згідно з наперед заданими показниками.
А. Кредісов, Є. Панченко, В. Кредісов [24]	Мотивація визначається як механізм свідомого спонукання (власного чи колективного) до активності, яка забезпечує реалізацію персональних амбіцій працівника та/або стратегічних інтересів компанії.
М. Коваленко, І. Грузнов, Л. Сухомлин [21, с. 288]	Мотивація – це комплекс внутрішніх спонукальних чинників, що визначають поведінку людини та скеровують її до здійснення певних вчинків.
В. Діденко [11, с. 206-210]	Мотивація постає як системне утворення, що включає спонукальну причину економічної поведінки, суб'єктивну зацікавленість у ній та сукупність засобів, за допомогою яких відбувається досягнення поставлених завдань.
В. Нижник [34, с. 11]	Мотивація – це послідовний процес або низка управлінських рішень, спрямованих на формування в межах підприємства необхідних спонукальних чинників, відповідних дій та бажаної трудової поведінки персоналу.
С.С. Занюк [16, с. 304]	Мотивація являє собою сукупність усіх тих чинників – мотивів, потреб, стимулів та ситуаційних обставин, – які активізують особистість та детермінують її подальшу поведінку.

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє визначити мотивацію праці як складний процес, що виникає під впливом різних внутрішніх та зовнішніх факторів. Цей процес спонукає працівників до активної участі у своїй роботі та спрямовує їх до досягнення індивідуальних цілей і вирішення завдань організації. Запропоноване розуміння мотивації підкреслює її роль як базового елемента системи управління персоналом.

Розширення теоретичного розуміння мотивації праці передбачає також її класифікацію за основними видами, що дозволяє більш повно розкрити механізми впливу на трудову поведінку працівників. Узагальнення існуючих наукових підходів до класифікації мотивації дозволяє виокремити її основні види, які подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні види мотивації персоналу

Вид мотивації	Характеристика
Матеріальна	Передбачає використання грошових інструментів, зокрема перегляд базової ставки в бік збільшення, запровадження системи доплат і компенсаційних надбавок, а також активне залучення змінної частки доходу — преміювання та виплату комісійних відсотків.
Нематеріальна	Передбачає надання благ, які можна виміряти у вартісному еквіваленті, проте їх отримання не пов'язане з прямим переказом коштів на рахунок працівника. Прикладами слугують відпочинкові путівки, подарункові картки певних мереж або видача товарів, вироблених самим підприємством.
Моральна	Зосереджена на психологічному задоволенні та визнанні професійних якостей. Вона реалізується через вручення відзнак (грамот, дипломів), організацію прямого діалогу з топ-менеджментом, а також через забезпечення виняткових або полегшених режимів роботи для найбільш цінних кадрів.
Організаційна	Зводиться до створення такої робочої атмосфери та системи внутрішніх правил, яка автоматично підштовхує колектив до підвищення ефективності. Це досягається через культивування сприятливого мікроклімату та зміцнення соціально-психологічних зв'язків усередині команди задля досягнення спільних організаційних цілей.

Джерело: складено на основі [2, с. 103-105]

Окрім класифікації мотивації за видами, у науковій літературі значна увага приділяється методам її реалізації. Вибір конкретних методів мотивації залежить від рівня розвитку системи управління персоналом, особливостей діяльності підприємства та його організаційної структури. З метою

узагальнення основних підходів до стимулювання праці доцільно систематизувати ключові методи мотивації персоналу, що подано в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методи мотивації персоналу

Категорія методів	Характеристика	Приклад
Матеріальні	Грошові інструменти, що безпосередньо впливають на рівень доходу працівника	Посадовий оклад, преміальні виплати, бонуси, доплати
Соціальні	Зростання авторитету працівника в колективі та зміцнення міжособистісних зв'язків всередині колективу	Відзначення досягнень, публічне схвалення, спільні заходи
Морально-психологічні	Створення здорового емоційного середовища та відчуття власної цінності для організації	Турбота та допомога, атмосфера довіри, можливість розкриття потенціалу
Організаційні	Оновлення робочих обставин і розширення кола обов'язків задля професійного вдосконалення	Переміщення на інші ділянки роботи, просування по службі, передача відповідальності
Соціально-психологічні	Налагодження ефективної співпраці в групі та розвиток індивідуальних здібностей	Тімбілдинг, тренінги, коучинг

Мотивація персоналу становить багатокomпонентну систему, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні важелі впливу на працівників. Кожен вид мотивації виконує специфічну роль у формуванні трудової поведінки. Поєднання різних мотиваційних інструментів у межах єдиної системи сприяє зростанню продуктивності праці, посиленню зацікавленості персоналу та, як наслідок, підвищенню загальної ефективності функціонування організації.

У наукових колах прийнято виокремлювати два фундаментальні різновиди мотивації: внутрішню та зовнішню. Джерело внутрішньої мотивації міститься в самій людині – вона породжується її власними уподобаннями, глибинними потребами або ж бажанням розкрити особистий потенціал. За таких умов індивід діє не в очікуванні якоїсь винагороди ззовні, а передусім тому, що йому подобається сам перебіг діяльності. Поведінка, продиктована внутрішньою мотивацією, є самодостатньою: справжнім рушієм виступає не стільки фінальний підсумок, скільки безпосередньо процес руху до мети. Така форма спонування не потребує потужної зовнішньої стимуляції, оскільки її коріння лежить у внутрішній сфері особистості.

Зовнішня мотивація, на противагу цьому, активується під дією обставин і факторів, що перебувають поза межами суб'єкта. Ними можуть слугувати різноманітні заохочення (матеріальна винагорода, схвалення, суспільне визнання) або ж негативні стимули, як-от страх перед санкціями чи осудом. Тут імпульс до дії надходить ззовні, і людина зосереджена здебільшого на очікуваному результаті або на тому, як її старання будуть оцінені. Навіть коли виконавець відчуває приємні емоції від роботи, визначальну роль для його активності часто відіграють саме зовнішні подразники, котрі й задають вектор та зміст його трудової поведінки [16, с.304].

Мотивація як ключовий компонент сучасного менеджменту потребує створення таких умов, за яких розкривається творчий потенціал працівників. Можливість генерувати нові ідеї, долучатися до вдосконалення робочих процесів та ініціювати зміни формує у співробітників відчуття причетності до розвитку організації. Водночас залучення працівників до процесів прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню їхньої відповідальності за результати діяльності та формує стійку мотивацію до досягнення поставлених цілей. Позитивні результати таких ініціатив можуть супроводжуватися як матеріальним, так і моральним заохоченням. Навіть у разі невдачі працівники отримують практичний досвід, який може бути корисним для подальшої професійної діяльності. Крім того, створення умов для професійного розвитку та самореалізації працівників підстакилює їхню зацікавленість у довгостроковій співпраці з організацією. За таких обставин зростає рівень довіри до персоналу, активізуються ініціативність, інноваційна поведінка та загальна результативність колективу.

Побудова дієвої системи мотивації вимагає опертя на чітко визначені принципи, що зумовлюють її змістове наповнення та цільову спрямованість. Узагальнення зазначених принципів подано на рис. 1.1.

Наведені принципи вказують на те, що побудова системи мотивації має спиратися на комплексне застосування інструментів впливу з урахуванням динаміки середовища. Обов'язковими вимогами до такої системи є

адаптивність, орієнтація на результативність та врахування національних і соціокультурних особливостей. Лише за цих умов мотиваційний механізм здатен забезпечити узгодження інтересів персоналу й організації та підвищення ефективності спільної діяльності.



Рисунок 1.1 – Принципи системи мотивації персоналу

Система мотивації працівників – це сукупність інструментів та методів (фінансових та нефінансових), метою яких є стимулювання працівників до ефективної роботи для досягнення стратегічних цілей компанії. У структурі управління персоналом система мотивації виконує низку функцій, що мають як економічне, так і соціальне спрямування. З одного боку, вона орієнтована на досягнення соціально значущих цілей і підтримання рівноваги між економічною ефективністю підприємства та його соціальною відповідальністю. З іншого – виступає інструментом комунікації, за допомогою якого

відбувається узгодження позицій керівництва, власників і трудового колективу в межах спільного організаційного простору.

Мотиваційна система включає два ключові компоненти. Перший пов'язаний із питаннями обсягу, складу та зміни витрат на утримання персоналу – насамперед ідеться про оплату праці та різноманітні матеріальні заохочення. Другий компонент стосується управлінського стилю, прийнятого в організації. Варто підкреслити наявний тренд: поступову відмову від авторитарних методів керівництва на користь демократичних практик, які значно повніше беруть до уваги інтереси та потреби співробітників [9, с.18].

З огляду на зазначене, мотивація праці виконує низку важливих функцій у системі управління персоналом, які забезпечують регулювання трудової поведінки працівників та узгодження їх інтересів із цілями організації. Основні функції мотивації працівників узагальнено та подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Основні функції мотивації персоналу

Назва функції системи мотивації	Зміст
Спонукальна	Пробудження в працівників внутрішнього прагнення до активної діяльності заради виконання цілей компанії. Досягається поєднанням грошових інструментів (посадовий оклад, преміальні нарахування) та негрошових засобів впливу (схвалення, публічне визнання заслуг).
Залучення персоналу	Створення привабливого іміджу компанії, що допомагає залучати найкращих фахівців на ринку праці.
Утримуюча	Скорочення показників плинності персоналу завдяки створенню умов, за яких співробітники відчують задоволеність характером роботи, обсягом соціальних гарантій та наявними можливостями для кар'єрного просування.
Регулююча	Використання мотиваційних механізмів для коригування трудової поведінки колективу, спрямування його зусиль на пріоритетні напрями: бездоганна якість, висока швидкість виконання завдань, впровадження новаторських рішень.
Соціальна	Формування у співробітників відчуття приналежності до єдиного колективу, підвищення статусності та суспільної значущості їхньої праці, задоволення комунікативних потреб.
Економічна	Досягнення максимально можливої віддачі від використання людських ресурсів, що виражається у стабільному зростанні продуктивності та загальної ефективності праці.
Освітня	Заохочення працівників до опанування нових компетенцій, участі в програмах підвищення кваліфікації та безперервного професійного вдосконалення.

Як видно з табл. 1.4, функції мотивації охоплюють як економічні, так і соціальні аспекти впливу на працівників. Їх реалізація забезпечує не лише підвищення продуктивності праці, але й формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Система мотивації та її функції реалізуються через механізми стимулювання праці, які безпосередньо впливають на трудову поведінку працівників. Стимулювання праці трактується як цілеспрямований вплив на робочу поведінку особи шляхом формування таких умов діяльності, які набувають для неї особистої ваги та спонукають діяти у визначений спосіб. Із одного боку, це відкриває працівникові шлях до задоволення власних потреб, а з другого – формує той тип трудової поведінки, якого потребує підприємство для успішної роботи. Отже, досягається баланс інтересів найманого працівника та організації [4, с. 19]. Стимулювання праці є дієвим засобом соціального управління, що справляє прямий вплив на робочу поведінку окремих виконавців, професійних груп і трудових колективів. Його дієвість залежить від спроможності управлінської системи створити гідні умови праці та забезпечити чітку узгодженість між досягнутими результатами й отримуваною винагородою.

Мотиваційний механізм трудової активності охоплює економічні, соціальні, психологічні та організаційні інструменти впливу на працівників. Їх поєднання дає змогу регулювати трудову поведінку персоналу та узгоджувати особисті цілі працівників із цілями організації. Водночас побудова результативної системи мотивації персоналу визначається цілим комплексом факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. Серед них ключову роль відіграють загальна економічна кон'юнктура, специфіка діяльності підприємства, його фінансові можливості, виробниче середовище, а також персональні особливості співробітників – рівень підготовки, стаж, особистісні риси та актуальні потреби.

1.2 Теоретичні підходи та сучасні методи мотивації праці персоналу в проєктній діяльності

Мотивація праці в нинішніх реаліях є одним із визначальних чинників, ефективне застосування якого допомагає у розв'язанні широкого кола соціально-економічних завдань розвитку підприємства [22, с. 337]. Її значущість зростає в міру підвищення ролі людського капіталу, коли головним джерелом конкурентних переваг організації стає безпосередньо сам працівник.

Інструментарій мотивації персоналу відзначається різноманітністю й залежить від ступеня зрілості стимулюючої системи на підприємстві, особливостей побудови організаційної структури, а також специфіки господарської діяльності суб'єкта. Разом із тим на практиці чимало вітчизняних компаній продовжують послуговуватися здебільшого усталеними важелями матеріального заохочення, які зводяться до виплати сталої заробітної плати, разових премій та інших надбавок. Подібний підхід не дає змоги повною мірою задіяти можливості сучасних мотиваційних засобів, що активно практикуються в державах із розвинутою ринковою економікою [26, с. 98-103].

Водночас сучасні тенденції розвитку управління персоналом свідчать про необхідність переходу від вузького використання окремих стимулів до формування комплексних мотиваційних систем, що поєднують матеріальні, нематеріальні та соціально-психологічні інструменти впливу. Такий підхід забезпечує більш повне врахування індивідуальних потреб працівників, сприяє підвищенню їхньої залученості, лояльності та загальної ефективності діяльності. В умовах проєктної діяльності це набуває особливого значення, оскільки ефективність реалізації проєкту значною мірою залежить від рівня мотивації учасників команди, їхньої відповідальності та здатності до координації спільних дій.

Подальше становлення теоретичних засад мотивації праці відбувалося разом із формуванням класичних мотиваційних теорій, які набули найширшого застосування саме у XX столітті. Вагомий внесок у їх розроблення зробила

плеяда науковців, серед яких С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. МакКлелланд, Д. МакГрегор, А. Маслоу, Л. Портер та Ф. Тейлор [10; 44]. Еволюція наукових підходів до мотивації відображає поступовий перехід від спрощених моделей стимулювання до комплексного розуміння поведінки працівника в процесі трудової діяльності. Узагальнення цих змін доцільно подати у вигляді схеми (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Еволюція теорій мотивації персоналу

У сучасній економічній науці теорії мотивації поділяють на три основні групи: первинні, змістовні та процесуальні. Така систематизація дає змогу

впорядкувати наукові підходи до розуміння мотиваційного процесу та виокремити особливості впливу різних факторів на трудову поведінку працівників [37, с. 3]. Первинні теорії мотивації спираються на історично сформовані уявлення про поведінку людини в процесі праці й виходять із того, що діяльність працівника визначається базовими потребами та зовнішніми стимулами. До основних первинних теорій належать теорія «батога і пряника», а також теорії «Х», «Y» і «Z». Саме ці теорії стали підґрунтям для подальшого розвитку сучасних концепцій управління персоналом та формування різноманітних підходів до стимулювання трудової діяльності. Їх значення полягає в тому, що вони дозволили сформулювати базові уявлення про поведінку працівника, його потреби та реакцію на різні методи мотиваційного впливу. Крім того, окремі положення цих теорій і сьогодні використовуються в практиці управління персоналом, зокрема в умовах реалізації проєктної діяльності, де важливу роль відіграють відповідальність, ініціативність і зацікавленість учасників у досягненні спільного результату.

Теорія «батога і пряника» будується на стимулюванні працівників через систему винагород і покарань: успішне виконання завдань супроводжується заохоченням, тоді як невиконання тягне за собою санкції. Хоча цей підхід нерідко вважають застарілим, окремі його елементи й досі присутні в управлінській практиці, щоправда, у більш завуальованому вигляді.

Як зазначається в наукових джерелах, «теорії «Х», «Y», «Z» – це три не пов'язані між собою теорії мотивації персоналу. Теорії «Х» та «Y» були розроблені відомим вченим у галузі менеджменту Д. Мак-Грегором [59, с. 22-28]. Теорія «Z» набагато пізніше була запропонована В. Оучі».

Теорії «Х» та «Y», сформульовані Д. МакГрегором, репрезентують два протилежні підходи до управління персоналом. Теорія «Х» ґрунтується на припущенні, що працівники за своєю природою схильні уникати роботи, а тому потребують постійного контролю. Натомість теорія «Y» виходить із того, що люди відчувають внутрішню потребу працювати, здатні до самоконтролю та готові брати на себе відповідальність. Теорія «Z», яку запропонував В. Оучі,

інтегрує елементи обох підходів, акцентуючи на цінності колективізму, довгострокової зайнятості та довіри між працівником і організацією [33, с. 142].

Порівняльну характеристику основних положень теорій «X», «Y» та «Z» наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика основних положень первинних теорій мотивації «X», «Y», «Z»

Теорія «X»	Теорія «Y»	Теорія «Z»
У мотивах людини домінують біологічні потреби.	У мотиваційній сфері особистості переважають соціальні потреби та прагнення якісно виконувати роботу.	Мотивація людини поєднує в собі як соціальні, так і біологічні потреби.
Пересічна людина намагається уникнути роботи.	Докладання фізичних і психоемоційних зусиль на роботі є природним станом для людини.	Люди віддають перевагу роботі в колективі (групі) та колективному ухваленню рішень.
Більшість співробітників здатні виконати доручені завдання лише під тиском примусу.	Значна кількість людей виявляє бажання застосовувати власні знання й досвід, а також брати на себе відповідальність.	Ефективним засобом є неформальний контроль за результатами роботи співробітників.
Основна частина персоналу хоче, щоб ними управляли, і не бажає брати на себе відповідальність.	Значна частина людей має внутрішню вмотивованість до праці.	Керівництво має виявляти постійну турботу про людину, гарантуючи їй довгострокову зайнятість.
Якість роботи є низькою, що зумовлює потребу в постійному нагляді.	Сприйняття роботи як джерела задоволення або ж як покарання визначається умовами праці.	Позитивними чинниками розвитку персоналу виступають систематична ротація кадрів, самоосвіта та поступове кар'єрне зростання.
Переважає частина працівників має низький рівень амбіцій і прагне перебувати в безпечному, стабільному середовищі.	Відповідальність і зобов'язання, які готові взяти на себе працівники, прямо залежать від рівня винагороди за їхню працю.	Саме працівник становить фундамент будь-якого колективу, і його роль є вирішальною в забезпеченні успіху підприємства.
-	-	Працівники прагнуть персональної відповідальності за кінцеві результати своєї діяльності

Джерело: складено на основі [51; 56, с. 109-113; 31]

З даних табл. 1.5 видно, що теорія «Х» припускає, що переважна більшість людей є безвідповідальними виконавцями, котрі не мають бажання працювати, а єдиним спонукальним чинником до діяльності для них слугують виключно фізіологічні потреби виживання. Натомість теорія «Y» зображує типового працівника як особу, що має внутрішню мотивацію до трудової активності, вирізняється ініціативністю та готовністю брати на себе відповідальність. Утім, як свідчать результати досліджень, частка таких співробітників у загальній структурі персоналу є відносно невеликою [31, с. 205].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває систематизація теоретичних підходів до мотивації праці, що дозволяє більш глибоко зрозуміти механізми впливу на трудову поведінку персоналу. Крім того, наукове осмислення цих підходів дає змогу визначити найбільш ефективні інструменти мотиваційного впливу та адаптувати їх до умов функціонування конкретного підприємства. Сучасні підходи до мотивації персоналу класифікуються за різними критеріями, серед яких найбільш поширеними є напрямок впливу, характер впливу та тривалість дії стимулів [28, с. 390-397]. Узагальнення цих підходів подано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Класифікація сучасних підходів до мотивації персоналу

Класифікаційна ознака	Вид підходів	Характеристика	Приклади
1	2	3	4
За напрямком впливу	Матеріальні	Спрямовані на задоволення фінансових та соціально-побутових потреб працівників.	Заробітна плата, премії, КРІ, бонуси, участь у прибутку, соціальний пакет, медичне страхування.
	Нематеріальні	Спрямовані на задоволення соціальних потреб, а також потреб у визнанні, повазі, та самореалізації.	Публічне визнання, грамоти, подяки, віддалена робота, можливість самореалізації.
	Організаційно-адміністративні	Пов'язані з покращенням змісту та організації праці.	Делегування, ротація, участь у прийнятті рішень.
	Соціально-психологічні	Спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату.	Тімбілдинг, підтримка керівництва, розвиток командної роботи.

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
За характером впливу	Індивідуальні	Спрямовані на заохочення особистих досягнень, зусиль та професійних якостей працівника	Індивідуальні премії, бонуси за KPI, коучинг, підвищення, персональне навчання.
	Колективні	Спрямовані на заохочення спільної роботи, синергії та командного результату.	Командні премії, колективні бонуси, бюджет на розвиток відділу.
За тривалістю впливу	Короткострокові	Спрямовані на оперативне підвищення продуктивності та виконання поточних завдань.	Щомісячні премії, бонуси за перевиконання плану, разові винагороди.
	Довгострокові	Спрямовані на утримання ключових співробітників, підвищення лояльності та орієнтацію на стратегічні цілі компанії.	Кар'єрне зростання, пенсійні програми, довгострокові бонуси, програми розвитку.

Джерело: складено на основі [27; 42, с. 45-48; 43, с. 226-229]

Отже, сучасні організації дедалі частіше звертаються до інтегрованого підходу, який об'єднує різні класифікаційні ознаки. Так, для керівника середнього рівня можуть одночасно використовуватися: матеріальні стимули (премія за досягнення ключових показників ефективності), нематеріальні заохочення (розширення зони відповідальності), індивідуальні винагороди (бонус за особистий внесок) та довгострокові програми (участь у накопичувальному пенсійному забезпеченні). Це уможливлює формування багатовимірної системи, здатної охопити широкий спектр потреб співробітника. У проєктному середовищі особливого значення набуває поєднання індивідуальних і колективних методів мотивації, що позитивно впливають на взаємодію учасників проєкту.

У сучасних умовах методи стимулювання персоналу дедалі частіше розглядаються як важлива складова організаційної культури підприємства. Їхня головна мета полягає в тому, щоб домогтися максимальної залученості персоналу до реалізації стратегічних завдань організації, раціонально використовуючи наявні знання, професійні компетенції та творчий потенціал

співробітників. Для узагальнення основних підходів до мотивації праці варто впорядкувати ключові методи мотивації персоналу, що й представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Основні методи мотивації праці персоналу

Методи мотивації	Сутність методу
Примушення (примус)	Ґрунтується на відчутті страху перед можливим покаранням. У матеріальному вимірі примус виражається через штрафні санкції, звільнення, переведення на менш оплачувану роботу чи посаду. У соціально-психологічній площині цей метод найчастіше реалізується через острах публічного приниження, моральної образи чи стресового стану. Особа, побоюючись бути скривдженою або хвилюючись за власне здоров'я, стає більш керованою.
Винагородження	Спирається на механізми економічного та неекономічного стимулювання високопродуктивної праці.
Солідарність	Формування у співробітників особистих переконань і цілей, співзвучних із цінностями та завданнями організації. Досягається через переконання, виховання, навчання, а також створення здорового організаційного середовища. За такого підходу мотиви сприймаються людиною як внутрішні. Як наслідок, працівники починають сприймати добробут підприємства як запоруку власного благополуччя, а його досягнення та труднощі – як особисті.
Пристосування	Мотиваційний інструмент, що найчастіше використовується щодо керівників середньої та вищої управлінської ланки. Дає змогу співробітникам частково впливати на завдання та пріоритети самої організації, пристосовуючи їх до власних інтересів. Люди значно охочіше дотримуються своїх настанов, аніж нав'язаних ззовні. Дієвість цього методу полягає передусім у тому, що в працівників, здатних впливати на стратегічні орієнтири фірми чи підрозділу, виникає відчуття співпричетності та співвласництва в ключових питаннях функціонування організації.

Джерело: складено на основі [12, с. 20-22]

Як видно з табл. 1.7, сучасні методи мотивації персоналу охоплюють як примусові, так і стимулюючі та інтеграційні підходи впливу на трудову поведінку працівників. Їх застосування залежить від рівня розвитку підприємства, стилю управління та стратегічних цілей організації.

У сучасних умовах широкого застосування набуває метод винагородження, зокрема шляхом впровадження систем участі персоналу в прибутках. Сутність цього підходу полягає в тому, що у разі отримання підприємством додаткового доходу внаслідок зростання продуктивності праці та підвищення якості виконання робіт, частина прибутку розподіляється між

організацією та її працівниками. Такий розподіл охоплює співробітників, які безпосередньо сприяли досягненню відповідних результатів.

Зазначений підхід забезпечує підвищення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, формує відчуття причетності до його успіху та стимулює підвищення ефективності праці.

Існують різні види систем грошової винагороди персоналу, що базуються на колективному розподілі результатів зростання продуктивності праці, які узагальнено подано на рис. 1.3.

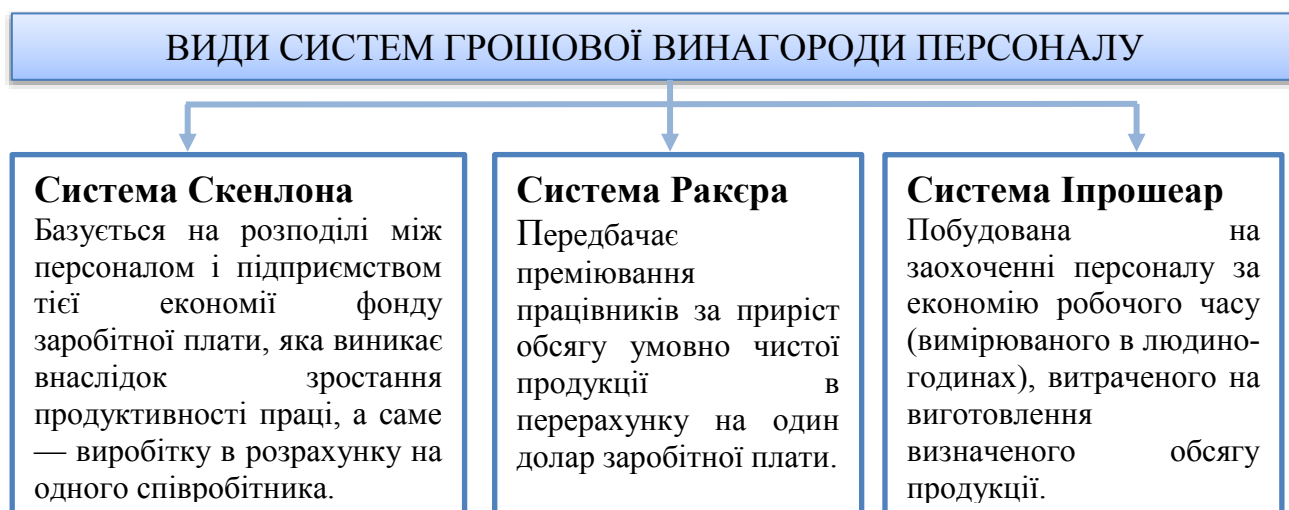


Рисунок 1.3 – Види систем грошової винагороди персоналу [12, с. 20-22]

Винагородження може набувати різноманітних форм і спирається на засади теорії потреб, згідно з якими ключовими спонукальними чинниками трудової діяльності постають цілі, прагнення та ціннісні настанови співробітника. Воно включає як фінансові заохочення (премії, бонуси), так і нефінансові способи відзначення — зокрема подарунки, додатковий соціальний пакет та інші різновиди винагород. Застосування таких інструментів сприяє посиленню впевненості у власних можливостях, орієнтує на досягнення кінцевого результату та стимулює зростання продуктивності праці.

Істотним вектором розвитку мотиваційних механізмів є запровадження гнучкого режиму робочого часу, який уможлиблює досягнення рівноваги між роботою та особистим життям персоналу. Це сприятливо позначається на

ступені їхнього задоволення працею, знижує психоемоційне напруження та підвищує загальну результативність діяльності.

Серед актуальних мотиваційних інструментів окрему позицію посідає грейдинг, сутність якого полягає в упорядкуванні посад залежно від їхньої цінності для підприємства. Такий підхід забезпечує прозорість механізму нарахування заробітної плати, посилює відчуття справедливості винагород і зміцнює трудову мотивацію колективу.

Таким чином, існує широкий спектр методів мотивації персоналу, які можуть застосовуватися як окремо, так і в комплексі. Вибір конкретних інструментів залежить від умов функціонування підприємства, особливостей його діяльності, організаційної культури та стратегічних цілей розвитку [12, с. 20-22].

На основі досліджень вітчизняних і зарубіжних учених можна виокремити основні групи методів мотивації праці (рис. 1.4). Саме цей поділ є найбільш поширеним у сучасних умовах в усьому світі.

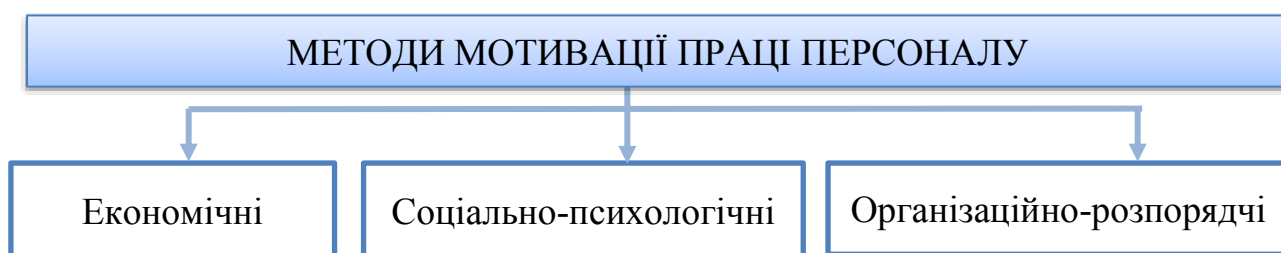


Рисунок 1.4 – Сучасні методи мотивації персоналу

Для глибшого усвідомлення сутності та практичної значущості ключових методів мотивації праці персоналу варто впорядкувати їхні основні характеристики. Подібний підхід дає змогу не лише узагальнити наукові напрацювання, а й розкрити особливості використання різних методів у нинішніх реаліях господарювання. Окрім цього, чітко структуроване подання відомостей допомагає окреслити інструменти впливу на трудову поведінку співробітників, а також визначити їхню дієвість залежно від завдань і специфіки функціонування підприємства. Узагальнену характеристику сучасних методів мотивації персоналу наведено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Характеристика сучасних методів мотивації персоналу

Назва методу	Зміст методу	Основні інструменти	Особливості застосування
Економічні	Базуються на матеріальному стимулюванні працівників відповідно до результатів їх діяльності	Заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, доплати за стаж, подарунки, соціальні пільги, безкоштовне харчування, корпоративні бонуси	Найбільш поширені в Україні; забезпечують прямий зв'язок між результатами праці та винагородою; у зарубіжній практиці доповнюються участю у власності (акції, опціони)
Соціально-психологічні	Спрямовані на формування сприятливого психологічного клімату, підвищення задоволеності працею та залученості персоналу	Визнання досягнень, подяки, нагороди, участь у прийнятті рішень, тимблдинг, корпоративні заходи, комфортні умови праці, підтримка керівництва	Формують лояльність і відданість організації; сприяють розвитку внутрішньої мотивації та почуття причетності до результатів діяльності
Організаційно-розпорядчі	Пов'язані з удосконаленням організації праці та управлінських процесів	Кар'єрне зростання, професійний розвиток, ротація кадрів, делегування повноважень, гнучкий графік роботи, формування команд	Підвищують відповідальність і ініціативність працівників; сприяють професійному розвитку та ефективній організації діяльності

Джерело: складено на основі [23]

Для проектної діяльності особливо важливим є комплексне використання мотиваційних методів, оскільки успішність реалізації проекту залежить не лише від професійних компетенцій персоналу, а й від рівня їхньої залученості та командної взаємодії.

Теоретичні засади й сучасні методи мотивації праці персоналу зазнали суттєвої трансформації та дедалі більшого ускладнення в умовах ринкової економіки. Сучасні підходи до мотивування базуються на інтеграції різних класифікаційних критеріїв і спрямовані на всебічне врахування потреб співробітників. Систематизація ключових методів мотивації продемонструвала, що результативна мотиваційна система вибудовується через органічне поєднання економічних, соціально-психологічних та організаційно-розпорядчих важелів впливу.

Комплексне використання цих методів дає можливість не лише підвищити продуктивність праці, а й сформувати сталу внутрішню зацікавленість колективу в реалізації стратегічних завдань компанії, сприяти розвитку кадрового потенціалу та зміцнити конкурентні позиції організації в сучасних умовах господарювання.

1.3 Формування та розвиток системи мотивації персоналу в умовах проєктної діяльності

Ключовим аспектом дослідження мотивації персоналу є вивчення процесів формування та розвитку мотиваційних систем у сучасних організаціях. Від ефективності побудови такої системи безпосередньо залежать якість управлінських рішень, рівень залученості працівників до досягнення поставлених цілей та загальний соціально-психологічний клімат у колективі.

У сучасних умовах мотивація вже не обмежується використанням окремих матеріальних стимулів, а виступає комплексним механізмом, що поєднує різноманітні інструменти впливу на трудову поведінку персоналу. Її формування потребує врахування індивідуальних потреб працівників, стратегічних орієнтирів підприємства, а також особливостей зовнішнього середовища функціонування організації.

Особливої актуальності набуває дослідження систем мотивації в умовах реалізації проєктної діяльності, де результат значною мірою залежить від узгодженості дій команди, рівня відповідальності учасників та їхньої зацікавленості у досягненні спільної мети. За таких умов формування та розвиток ефективної мотиваційної системи стає важливим чинником забезпечення успішної реалізації проєктів.

Під системою мотивації персоналу доцільно розуміти сукупність інструментів, спрямованих на стимулювання працівників підприємства до високопродуктивної діяльності задля досягнення цілей організації [7, с. 384]. Побудова системи мотивації персоналу є складним управлінським завданням,

оскільки безпосередньо пов'язана з визначенням чинників, які спонукають працівника до якісного виконання трудових обов'язків. Система мотивації праці персоналу на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах, які забезпечують її ефективність та результативність (рис. 1.5).

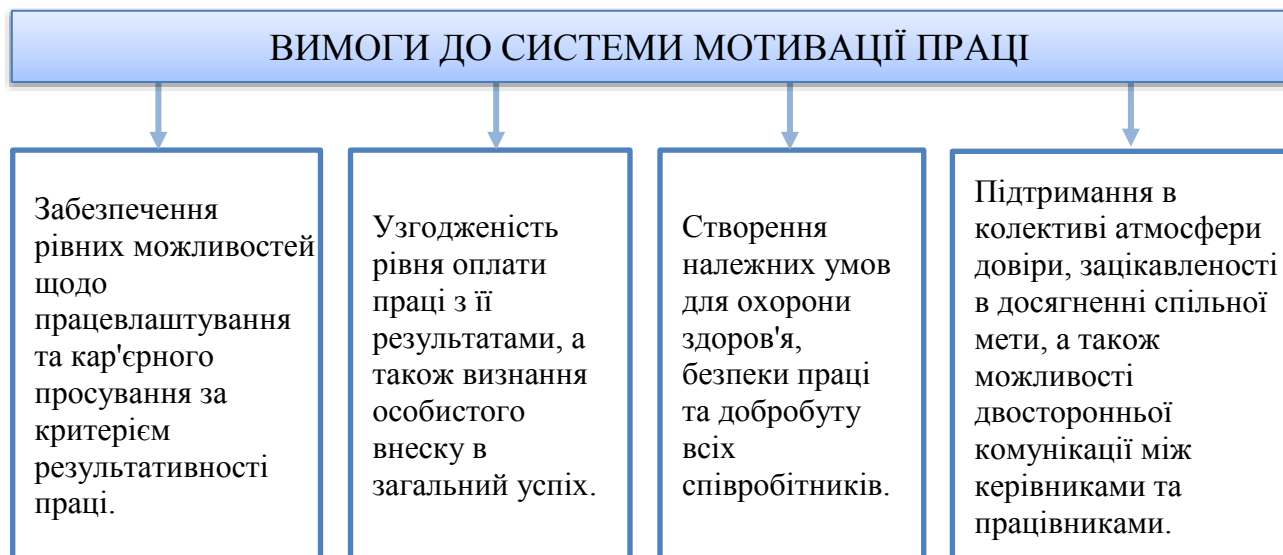


Рисунок 1.5 – Вимоги до системи мотивації праці персоналу [60, с. 254].

Зазначені вимоги вказують на те, що дієва система мотивації має спиратися на принципи справедливості, прозорості та орієнтації на результат. Рівні можливості для професійного розвитку й кар'єрного просування, що базуються на оцінці результатів праці, зміцнюють довіру до управлінських рішень і посилюють зацікавленість персоналу. Узгодження оплати праці з досягнутими результатами дає змогу закріпити прямий зв'язок між трудовим вкладом працівника та отриманою винагородою, що є важливим стимулюючим чинником.

Важливу роль відіграє також створення безпечних і комфортних умов праці, які безпосередньо впливають на фізичний та психологічний стан працівників, а також підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Відкрита комунікація між керівництвом і працівниками сприяє зростанню залученості, налагодженню командної взаємодії та досягненню спільних організаційних цілей.

У наукових працях чимало уваги відводиться вивченню підходів до створення та розвитку систем мотивації персоналу, причому їх різноманітність пояснюється багатогранністю самого мотиваційного процесу, значною кількістю чинників впливу на трудову поведінку працівників та відмінностями в середовищі діяльності підприємств. Систематизація цих наукових підходів дає змогу виокремити основні типи організації мотиваційного механізму. Їх узагальнену характеристику подано в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Підходи до систем мотивації праці персоналу

Підходи	Суть
Адміністративно-технологічний	Ґрунтується на розподілі складної трудової діяльності на окремі операції з установленням для кожної з них норм часу та оплати. Спрощує організацію праці, однак знижує рівень мотивації працівників.
Ресурсно-дефіцитний	Базується переважно на негативній мотивації, що формує участь працівника в трудовій діяльності незалежно від результатів праці.
Програмно-галузевий	Передбачає диференційовану побудову мотиваційних систем з огляду на галузеву належність підприємства.
Ментальний	Спирається на національні традиції під час упровадження сучасних методів управління, організації та мотивації праці. Крім того він гальмує становлення ринкових відносин у їх класичному вигляді, вільному від будь-яких національних обмежень.
Патріархальний	Близький за змістом до ментального підходу. Відмінність полягає у визначенні пріоритетності різних видів стимулів залежно від їхніх носіїв.
Організаційний	Ураховуючи, що одним із провідних мотивів у межах цього підходу виступає мотив досягнення, можна припустити: реалізуючи владні амбіції, спрямовані на максимізацію результатів праці, працівник отримуватиме схвалення з боку керівництва.
Соціально-поведінковий	Спирається на теорію малих груп і полягає у створенні бригад, невеликих команд у структурі трудового колективу. Застосування цього підходу є доцільним за умови, що пріоритетними для працівника є саме соціальні потреби.
Корпоративний	До позитивних результатів упровадження корпоративного підходу на промислових підприємствах належать: орієнтація на всебічний розвиток здібностей співробітника; акцент не лише на активізації трудової діяльності, а й на впорядкуванні поведінки працівника; задоволення широкого спектра потреб.
Антропоцентричний	Орієнтується на потреби персоналу, а не наявні ресурси організації, характер стосунків між керівником і підлеглим, традиції тощо. Мотиваційні системи за такого підходу передбачають значні інвестиції в людину задля вдосконалення її здібностей і підвищення якості життя.

Аналіз наукових підходів до формування систем мотивації персоналу дає підстави стверджувати, що мотивація належить до ключових функцій управління, оскільки рівень зацікавленості працівників безпосередньо впливає на результативність діяльності організації. У проєктній діяльності значення мотивації посилюється, адже успішне досягнення цілей проєкту потребує високого рівня координації дій учасників, їхньої відповідальності, ініціативності та орієнтації на кінцевий результат. Жоден із наведених підходів не застосовується на практиці у чистому вигляді. На практиці підприємства зазвичай комбінують елементи різних підходів, адаптуючи їх до специфіки діяльності, організаційної структури та особливостей проєктного середовища.

Формування сучасної системи мотивації має спиратися на комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація охоплює заробітну плату, премії, бонуси, доплати, соціальні виплати — усе, що забезпечує належний рівень добробуту працівників. Проте практика сучасного управління свідчить, що самих лише фінансових інструментів недостатньо для підтримання довготривалої залученості персоналу та його зацікавленості в досягненні стратегічних цілей.

Нематеріальна мотивація охоплює створення сприятливого соціально-психологічного клімату, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, навчання, визнання досягнень та залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Ці інструменти набувають особливої ваги в проєктній діяльності, де ефективність роботи залежить від командної взаємодії, рівня довіри між учасниками та їхньої готовності до спільного вирішення завдань. Сучасні організації дедалі частіше впроваджують комплексні мотиваційні системи, що поєднують фінансові стимули з гнучкими формами організації праці, можливістю дистанційної роботи, програмами професійного розвитку та інструментами морального заохочення. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів, посиленню трудової активності та ефективнішій реалізації проєктної діяльності підприємства.

Ефективність системи мотивації визначається не лише правильним добром мотиваційних інструментів, а й послідовністю її формування та впровадження. Розроблення мотиваційної системи вимагає комплексного підходу, що охоплює виявлення проблем в управлінні персоналом, аналіз потреб працівників, визначення ключових стимулів та оцінювання результативності впроваджених заходів. Основні етапи розробки та впровадження системи мотивації праці персоналу наведено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Кроки для розробки та впровадження системи мотивації праці персоналу [18, с. 75-83].

Наведена на рис. 1.6 схема засвідчує багатоетапність процесу формування системи мотивації та необхідність урахування як організаційних цілей підприємства, так і індивідуальних потреб працівників. Проведення соціальної діагностики дає змогу виявити найбільш дієві стимули для персоналу й адаптувати мотиваційні механізми до особливостей конкретного колективу. У проєктній діяльності пріоритетного значення набувають гнучкість мотиваційної

системи, її здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати ефективну взаємодію учасників проєктної команди та сприяти досягненню поставлених цілей.

Використання ефективної системи мотивації праці має забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення результативності діяльності персоналу. Чим більш узгодженою та адаптованою до потреб працівників є мотиваційна система, тим вищим є рівень їхньої залученості до реалізації цілей організації. За таких умов працівники сприймають себе не лише виконавцями поставлених завдань, а й повноцінними учасниками соціально-економічних процесів підприємства, що позитивно впливає на ефективність реалізації проєктної діяльності.

Підводячи підсумок першого розділу дипломної роботи досліджено теоретичні засади мотивації учасників проєктів як чинника забезпечення їх успішної реалізації. Мотивація праці персоналу розглядається як одна з ключових складових системи управління організацією, адже рівень зацікавленості працівників безпосередньо впливає на ефективність використання трудового потенціалу, результативність діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Узагальнення наукових підходів до трактування сутності мотивації праці дало змогу окреслити її як складний багатofакторний процес, що поєднує внутрішні потреби працівника із зовнішніми стимулами та спрямований на досягнення як особистих, так і організаційних цілей. Виокремлено низку функцій, які мотивація виконує в системі управління персоналом: спонукальну, залучення персоналу, утримуючу, регулюючу, соціальну, економічну, та освітню.

У роботі систематизовано основні види мотивації персоналу, методи та інструменти мотиваційного впливу, а також досліджено сучасні теоретичні підходи до мотивації праці. Окрему увагу приділено еволюції мотиваційних теорій, сучасним класифікаціям методів мотивації та їх практичному застосуванню в діяльності сучасних організацій. Найбільш дієвими визнано

комплексні мотиваційні системи, які поєднують матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні та організаційні інструменти впливу на трудову поведінку працівників.

У проєктній діяльності значення мотивації персоналу суттєво зростає, оскільки ефективність реалізації проєктів залежить від рівня командної взаємодії, відповідальності учасників, їхньої ініціативності та зацікавленості в досягненні спільного результату. З огляду на це, формування сучасної системи мотивації має ґрунтуватися на принципах справедливості, прозорості, адаптивності та орієнтації на результат.

У межах дослідження розглянуто основні підходи до формування та розвитку систем мотивації персоналу, визначено їх особливості, переваги та обмеження. Жоден із наукових підходів не використовується в практичній діяльності організацій у чистому вигляді — сучасні підприємства здебільшого поєднують різні мотиваційні інструменти відповідно до специфіки діяльності, організаційної структури та особливостей проєктного середовища.

Проведене теоретичне дослідження підтверджує, що ефективна система мотивації виступає вагомим чинником підвищення результативності праці персоналу, посилення залученості працівників та забезпечення успішної реалізації проєктів. Отримані теоретичні положення формують підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів мотивації персоналу та оцінки її впливу на ефективність проєктної діяльності.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА РЕАЛІЗАЦІЮ ПРОЄКТІВ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших банків України та займає провідні позиції на вітчизняному ринку банківських послуг. Банк здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України та нормативно-правових актів Національного банку України. На сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» є державним комерційним банком, 100 % акцій якого належать державі Україна [40].

Банк був заснований у 1992 році та за роки функціонування перетворився на одного з ключових учасників фінансової системи держави. Головний офіс АТ КБ «ПриватБанк» розташований у місті Дніпро. Банк обслуговує значну кількість фізичних та юридичних осіб, забезпечуючи надання широкого спектра фінансових послуг як через мережу відділень, так і за допомогою дистанційних каналів обслуговування [3].

Основними напрямками діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є:

- обслуговування фізичних осіб;
- обслуговування корпоративних клієнтів;
- кредитування;
- депозитні операції;
- розрахунково-касове обслуговування;
- валютні операції;
- операції з банківськими картками;
- дистанційне банківське обслуговування;
- надання інвестиційних та інших фінансових послуг.

Однією з ключових особливостей діяльності банку є високий рівень цифровізації банківських процесів та активне впровадження сучасних інформаційних технологій. Значну популярність серед клієнтів отримала

система дистанційного банківського обслуговування «Приват24», яка забезпечує можливість здійснення фінансових операцій у режимі онлайн. Крім того, банк є власником платіжного сервісу LiqPay, що використовується для проведення електронних платежів та розвитку електронної комерції.

За розмірами активів АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим банком України та входить до числа лідерів за основними фінансовими показниками. Банк обслуговує понад 19 мільйонів роздрібних клієнтів, що свідчить про його вагому роль на національному банківському ринку. Також застосунок «Приват24» регулярно використовують мільйони українців, а значна частка підприємств країни користується банківськими послугами АТ КБ «ПриватБанк» [41]. На ринку банківських послуг, де конкуренція є особливо гострою, одним із ключових конкурентів банку залишається Monobank, що працює на базі АТ «Універсал Банк» і спеціалізується на дистанційному банківському обслуговуванні. Попри активне нарощення конкурентами цифрових сервісів, АТ КБ «ПриватБанк» утримує лідерство за обсягом клієнтської бази, масштабами діяльності та рівнем розвитку цифрової інфраструктури.

Вагомою конкурентною перевагою АТ КБ «ПриватБанк» залишається розгалужена мережа обслуговування, що налічує понад 1200 відділень і близько 7000 банкоматів по всій території України. Якщо Monobank працює без фізичних відділень і зосереджений переважно на дистанційному обслуговуванні, то «ПриватБанк» поєднує цифрові сервіси з можливістю отримання традиційного офлайн-обслуговування. Такий підхід забезпечує ширший доступ клієнтів до банківських послуг і охоплює ті категорії споживачів, для яких фізична присутність банку має значення.

Важливим етапом у розвитку банку стала його націоналізація у грудні 2016 року відповідно до рішення Кабінету Міністрів України та Національного банку України. Після переходу у державну власність АТ КБ «ПриватБанк» продовжив активний розвиток, зосередивши увагу на вдосконаленні цифрових сервісів, розвитку дистанційного обслуговування клієнтів та підвищенні

ефективності системи управління [38].

АТ КБ «ПриватБанк» функціонує в умовах високого рівня конкуренції та постійних змін у фінансовому середовищі, що зумовлює необхідність удосконалення управлінських процесів, розвитку кадрового потенціалу та підвищення ефективності діяльності. Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності банку відіграють професійна підготовка персоналу, ефективна командна взаємодія та система мотивації праці працівників, що є важливою передумовою ефективної реалізації проєктної діяльності банку.

Ефективність роботи сучасної банківської установи визначається раціональною побудовою системи управління, чітким розмежуванням повноважень між структурними підрозділами та злагодженою взаємодією працівників. АТ КБ «ПриватБанк» підтримує стабільність функціонування та конкурентоспроможність завдяки сучасній системі менеджменту, яка охоплює стратегічне управління, контроль за операційною діяльністю й координацію роботи всіх структурних підрозділів банку.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» ґрунтується на функціональному розподілі повноважень, що уможливлює ефективну координацію між окремими підрозділами. Управління банком спирається на засади корпоративного управління, які передбачають чітке розмежування функцій між органами управління, а також контроль за реалізацією управлінських рішень і досягненням стратегічних цілей.

На рисунку 2.1 подано організаційну структуру управління АТ КБ «ПриватБанк». Вона характеризується чіткою ієрархією управління та поєднує стратегічний, виконавчий і операційний рівні управління. Така структура сприяє узгодженій взаємодії структурних підрозділів банку, контролю за виконанням управлінських рішень і реалізації стратегічних напрямів розвитку.

Організаційна структура банку побудована з урахуванням масштабів його діяльності, значної кількості клієнтів та розгалуженої регіональної мережі. Важливу роль у системі управління відіграє розподіл функцій між окремими напрямками діяльності, що дає змогу забезпечити ефективність операційних

процесів, підвищити якість банківського обслуговування та підтримувати належний рівень внутрішньої координації [40].

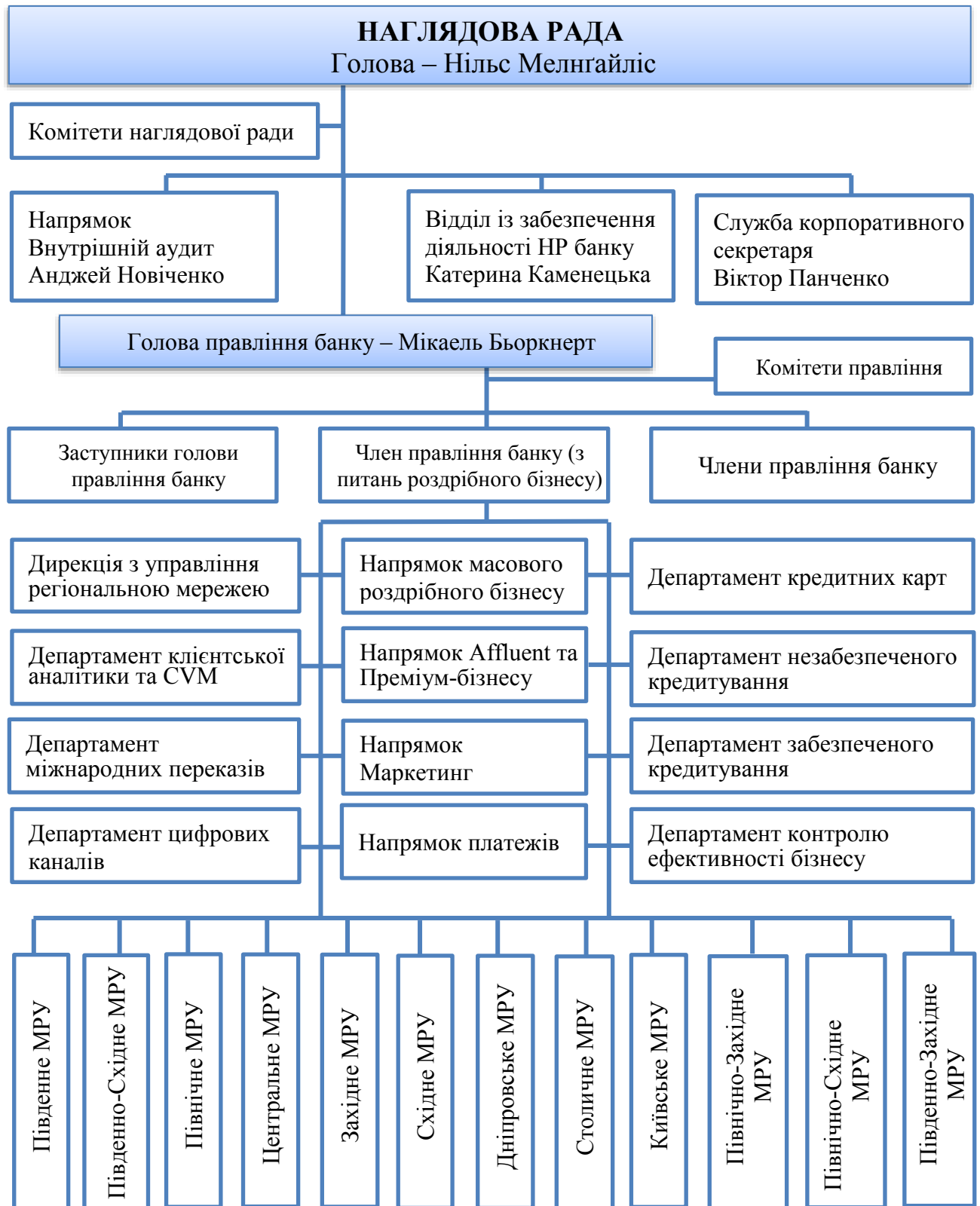


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

Найвищим органом управління банку є Наглядова рада на чолі з Нільсом

Мелнгайлісом. Вона здійснює загальний нагляд за діяльністю банку, визначає стратегічний напрям розвитку, політику ризик-менеджменту, а також затверджує ключові фінансові та кадрові рішення. У структурі Наглядової ради функціонують профільні комітети, що опікуються окремими напрямками нагляду: аудитом, управлінням ризиками, винагородами та корпоративною етикою.

Виконавчим органом банку є Правління, яке очолює Голова Правління Мікаель Бйоркнерт. Правління відповідає за операційне керівництво, реалізацію стратегії, затвердженої Наглядовою радою, та координацію роботи структурних підрозділів. Для підвищення якості управлінських рішень у складі Правління діють спеціалізовані комітети, сфера відповідальності яких охоплює фінанси, кредитну політику, ризик-менеджмент, цифровий розвиток та інформаційні технології [30].

Наступний рівень управління формують члени та заступники Голови Правління, котрі курують окремі напрями діяльності банку. До їх компетенції належать питання ризик-менеджменту, цифрової трансформації, роздрібного бізнесу, операційної діяльності, корпоративного, малого та середнього бізнесу, фінансів, комплаєнсу, а також роботи з проблемною заборгованістю.

Члену Правління з роздрібного бізнесу підпорядковано низку функціональних департаментів і дирекцій, зокрема:

- дирекцію з управління регіональною мережею;
- департамент клієнтської аналітики та CVM;
- департамент міжнародних переказів;
- департамент цифрових каналів;
- напрями масового роздрібного бізнесу, Affluent та Преміум-бізнесу;
- напрями маркетингу та платежів;
- департаменти кредитних карт, забезпеченого та незабезпеченого кредитування;
- департамент контролю бізнес-ефективності.

Базовий рівень організаційної структури утворюють мережеві регіональні

управління (МРУ): Південне, Південно-Східне, Північне, Центральне, Західне, Східне, Дніпровське, Столичне, Київське, Північно-Західне та Південно-Західне. Вони забезпечують реалізацію політики банку в регіонах, організацію роботи відділень і супровід клієнтів.

МРУ безпосередньо керують відділеннями банку, які здійснюють офлайн-обслуговування клієнтів і забезпечують доступ до банківських послуг у різних регіонах України.

Така організаційна побудова дає змогу АТ КБ «ПриватБанк» поєднувати централізоване управління зі значною операційною гнучкістю. Такий підхід сприяє швидкому реагуванню на зміни ринкової ситуації, підтриманню високої якості банківських послуг і створює передумови для успішної реалізації проєктної діяльності.

Результативність роботи банківської установи значною мірою залежить від рівня її фінансової стійкості, конкурентоспроможності та спроможності пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз ключових економічних показників дозволяє оцінити підсумки функціонування банку, окреслити тенденції його розвитку та визначити пріоритетні напрями підвищення ефективності діяльності. Для АТ КБ «ПриватБанк», який належить до найбільших банків України, особливої ваги набувають питання стратегічного поступу, цифровізації банківських процесів та вдосконалення системи управління персоналом.

АТ КБ «ПриватБанк» утримує лідерські позиції на ринку банківських послуг України за переважною більшістю фінансово-економічних показників. Банк вирізняється суттєвими обсягами активів, розгалуженою клієнтською базою, високим ступенем цифровізації банківських сервісів та сталими конкурентними позиціями на фінансовому ринку. Вагомими чинниками розвитку банку є запровадження новітніх інформаційних технологій, автоматизація операційної діяльності та втілення цифрових проєктів.

У табл. 2.1 наведено основні економічні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 роки, що дає змогу оцінити результати

фінансово-господарської діяльності банку та визначити тенденції його розвитку.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	2022 рік (млн.грн.)	2023 рік (млн.грн.)	2024 рік (млн.грн.)	Приріст 2023/2022 (%)	Приріст 2024/2023 (%)
Чистий прибуток	19 000	38 000	40 100	100	5,53
Прибуток до оподаткування	40 000	70 000	81 000	75	15,71
Загальні активи	737 414	798 779	878 250	8,3	9,95
Власний капітал	57 789	84 846	99 144	46,8	16,8
Кількість працівників	18 000	18 000	17 100	0	-5

Джерело: складено на основі [55].

Аналіз фінансово-економічних показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки засвідчує сталий розвиток банку та зростання результативності його діяльності. Так, чистий прибуток банку в 2023 році збільшився вдвічі порівняно з 2022 роком, що свідчить про значне поліпшення фінансових результатів, дієвість управлінських рішень і спроможність банку пристосовуватися до непростих умов роботи в період економічної нестабільності та наслідків повномасштабного вторгнення Росії в Україну. У 2024 році позитивна динаміка фінансових результатів збереглися: чистий прибуток банку підвищився ще на 5,53 %, що підтверджує стійкість фінансового стану банку та його здатність зберігати високий рівень прибутковості навіть за умов непростой економічної й політичної ситуації [1].

Прибуток до оподаткування також демонструє стабільне зростання: у 2023 році його обсяг збільшився на 75 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 15,71 %. Така динаміка свідчить про ефективність управління банківськими активами, раціональний розподіл фінансових ресурсів та здатність банку забезпечувати стабільну фінансову основу для подальшого розвитку [55].

Загальні активи банку протягом досліджуваного періоду також мали

тенденцію до зростання. У 2023 році їх обсяг збільшився на 8,3 %, а у 2024 році – майже на 10 %. Зростання активів свідчить про розширення кредитного портфеля, збільшення депозитної бази та активізацію діяльності банку на ринку фінансових послуг.

Позитивну динаміку демонструє і власний капітал банку, який у 2023 році зріс на 46,8 %, а у 2024 році – ще на 16,8 %. Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку, підвищення рівня його надійності та зростання довіри з боку вкладників і клієнтів.

Аналіз основних економічних показників дає підстави стверджувати, що АТ КБ «ПриватБанк» демонструє стабільний фінансовий розвиток, ефективне управління активами та здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Навіть в умовах воєнного стану банк зберігає високий рівень фінансової стійкості й конкурентоспроможності.

Одним із визначальних чинників ефективної роботи банку є кадровий потенціал та система управління персоналом. У 2022–2023 роках чисельність працівників «ПриватБанку» утримувалася на рівні близько 18 000 осіб, а в 2024 році знизилася до 17 100 осіб [39]. Основною причиною скорочення стала оптимізація внутрішніх процесів, автоматизація операційної діяльності та активний розвиток цифрових сервісів.

Персонал банку представлений працівниками центрального апарату управління та регіональної мережі відділень по всій території України. Переважна частина працівників безпосередньо обслуговує фізичних і корпоративних клієнтів, тоді як у центральному офісі сконцентровані фахівці у сфері фінансів, інформаційних технологій, ризик-менеджменту та юридичного супроводу. Подібний функціональний розподіл уможливлює поєднання централізованого управління з належним рівнем якості банківського обслуговування.

Стратегічний розвиток АТ КБ «ПриватБанк» значною мірою спрямований на цифровізацію банківських процесів, автоматизацію внутрішньої діяльності, розширення дистанційного обслуговування та

вдосконалення інформаційної інфраструктури. Банк активно впроваджує проєкти з розвитку мобільного банкінгу, цифрових сервісів і сучасних ІТ-рішень, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій на ринку фінансових послуг. Базові напрями стратегічного розвитку банку узагальнено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні напрями стратегічного розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок розвитку	Характеристика
Цифровізація банківських послуг	Розвиток системи «Приват24», онлайн-сервісів та дистанційного обслуговування клієнтів
Автоматизація процесів	Оптимізація внутрішніх операційних процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій
Розвиток персоналу	Професійне навчання, підвищення кваліфікації та розвиток кадрового потенціалу
Проектна діяльність	Реалізація цифрових, організаційних та ІТ-проєктів
Удосконалення системи мотивації	Використання матеріальних і нематеріальних стимулів для підвищення ефективності праці

Джерело: складено на основі [50, 49]

Втілення стратегічних напрямів розвитку вимагає злагодженої координації між структурними підрозділами, високого рівня професійної підготовки працівників і належно вибудованої системи управління персоналом. У цьому контексті особливої значущості набуває кадрова політика банку, що охоплює підбір персоналу, професійне навчання, розвиток працівників і формування мотиваційної системи.

Саме система мотивації виступає тим інструментом, який дозволяє підвищити продуктивність праці, посилити зацікавленість працівників у досягненні результатів і забезпечити підтримку реалізації як стратегічних, так і проєктних цілей банку. В умовах активної цифровізації та реалізації масштабних проєктів мотивація персоналу перетворюється на один із вирішальних чинників підтримання ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та його подальшого розвитку.

Проведений аналіз основних економічних показників АТ КБ

«ПриватБанк» засвідчує стабільний розвиток банку, високий рівень конкурентоспроможності та результативність реалізації стратегічних напрямів діяльності. Серед чинників, що визначають подальший поступ банку, варто виокремити цифровізацію, вдосконалення системи управління персоналом і формування дієвої системи мотивації працівників – усе це безпосередньо впливає на успішність реалізації проєктної діяльності.

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу та особливостей мотивації учасників проєктної діяльності в АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасному банківському секторі питання управління персоналом та підвищення рівня мотивації працівників набувають особливої актуальності. Високий рівень конкуренції, швидкі технологічні зміни та необхідність адаптації до нових вимог ринку зумовлюють потребу у впровадженні сучасних підходів до стимулювання персоналу. Від рівня залученості працівників значною мірою залежать ефективність діяльності банку, якість обслуговування клієнтів та рівень його конкурентоспроможності.

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із найбільших банків України та характеризується розгалуженою організаційною структурою і значною чисельністю персоналу. Масштаби діяльності банку зумовлюють необхідність формування ефективної системи мотивації персоналу, здатної забезпечити належний рівень продуктивності праці та підтримувати залученість працівників до реалізації стратегічних цілей установи.

Система управління персоналом у АТ КБ «ПриватБанк» сформована відповідно до стратегічних цілей установи та спрямована на забезпечення стабільного функціонування всіх структурних підрозділів. Організаційна структура банку охоплює центральний апарат управління та широку мережу відділень у різних регіонах України, що зумовлює необхідність координації кадрових процесів, стандартизації HR-політики та використання єдиних підходів до роботи з персоналом. Управління кадрами здійснюється на основі

сучасних принципів HR-менеджменту із застосуванням цифрових технологій та автоматизації внутрішніх процесів, що сприяє підвищенню прозорості та результативності системи управління персоналом [53].

На рис. 2.2 подано процес формування ефективної системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк», який має безперервний циклічний характер і охоплює послідовні етапи: аналіз потреб та очікувань працівників, розробку мотиваційних програм, впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів, а також моніторинг результатів та рівня задоволеності персоналу.



Рисунок 2.2 – Цикл формування ефективної мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Такий підхід забезпечує гнучкість системи мотивації та її адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища банку, а також сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості працівників та ефективності діяльності структурних підрозділів.

Особливістю системи управління персоналом у АТ КБ «ПриватБанк» є орієнтація на результативність діяльності працівників та їхній внесок у досягнення стратегічних цілей банку. З цією метою використовується система оцінювання ефективності діяльності, яка передбачає регулярний моніторинг показників результативності, оцінювання професійних компетенцій працівників та встановлення індивідуальних цілей. Результати оцінювання використовуються під час прийняття рішень щодо преміювання, кар'єрного просування, професійного розвитку та визначення потреби в додатковому навчанні.

Водночас система управління персоналом у банку має і певні проблемні аспекти. Серед основних труднощів можна виділити високий рівень професійного навантаження, нерівномірність мотиваційних стимулів у різних структурних підрозділах, а також необхідність удосконалення внутрішніх комунікацій між керівництвом і працівниками. Крім того, процес реформування банку після націоналізації супроводжувався змінами у кадровій політиці, що частково спричинило плінність кадрів, особливо серед молодших спеціалістів. Це зумовлює необхідність посилення уваги до питань лояльності персоналу, розвитку корпоративної культури та підтримання довгострокової залученості працівників.

Мотивація персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Такий підхід дозволяє враховувати не лише економічні інтереси працівників, а й їхні професійні, соціальні та психологічні потреби [14, с. 1-12; 45, с. 9-10]. Для банку, який має значну кількість працівників і розгалужену організаційну структуру, формування збалансованої системи мотивації є важливим чинником забезпечення стабільної роботи персоналу, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей установи.

Основними елементами системи мотивації персоналу, що використовуються в АТ КБ «ПриватБанк», є матеріальні та нематеріальні стимули, які спрямовані на підвищення продуктивності праці, підтримання

зацікавленості працівників у результатах діяльності банку та забезпечення належного рівня професійної залученості персоналу. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки та компенсації, тоді як нематеріальна мотивація охоплює можливості кар'єрного зростання, професійного навчання, розвитку корпоративної культури та створення комфортних умов праці. Основні елементи системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» наведено на рис. 2.3.

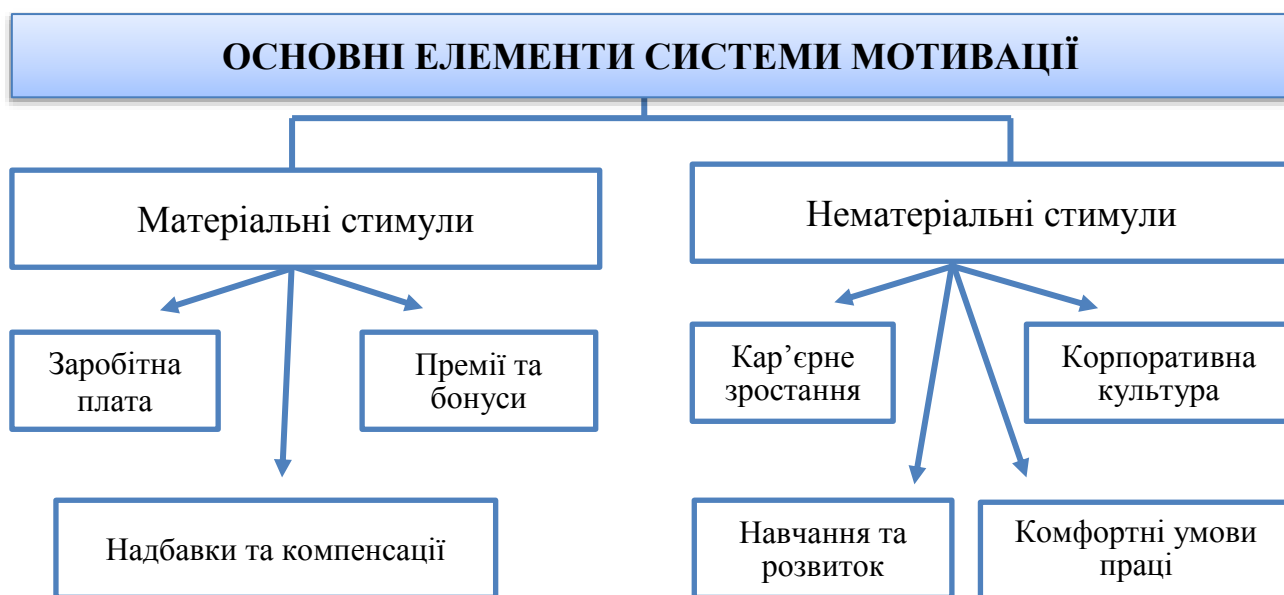


Рисунок 2.3 – Основні елементи системи мотивації в банку

Наведений перелік елементів мотиваційної системи вказує на те, що АТ КБ «ПриватБанк» дотримується комплексного підходу до управління персоналом. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дає змогу враховувати як економічні інтереси працівників, так і їхні професійні й соціально-психологічні потреби, що позитивно позначається на продуктивності праці та рівні залученості персоналу.

Матеріальне стимулювання в АТ КБ «ПриватБанк» орієнтоване на підвищення продуктивності праці, посилення зацікавленості працівників у досягненні результатів і забезпечення ефективності діяльності банку. Воно охоплює постійну та змінну частини оплати праці, систему преміювання, додаткові надбавки, компенсації та соціальний пакет.

Оплата праці в банку побудована на поєднанні фіксованої ставки з бонусною складовою, розмір якої визначається результативністю працівника. Для окремих категорій персоналу застосовуються показники ефективності, що враховують обсяги продажу банківських продуктів, кількість обслуговуваних клієнтів, результативність виконання завдань та інші критерії оцінювання. Такий підхід посилює зацікавленість працівників у досягненні високих результатів.

Система преміювання передбачає виплату основних і додаткових премій залежно від рівня виконання індивідуальних і колективних показників результативності. Преміювання здійснюється з урахуванням ступеня досягнення встановлених цілей, рівня професійної ефективності та особистого внеску працівника в результати роботи структурного підрозділу. Основні елементи матеріальної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» систематизовано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні елементи матеріальної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Елемент матеріальної мотивації	Характеристика
Заробітна плата	Складається з фіксованої ставки та бонусної частини
Преміювання	Основні та додаткові премії за досягнення результатів
Бонуси	Виплати залежно від результативності праці
Надбавки	За професійні досягнення, вислугу років, додаткову відповідальність
Доплати	За суміщення посад, наставництво, понаднормову роботу
Одноразові виплати	За раціональні пропозиції та успішне виконання проєктів
Соціальний пакет	Медичне страхування, пільгове кредитування, матеріальна допомога, корпоративні програми

Джерело: складено на основі [5]

Соціальний пакет посідає вагоме місце в системі матеріальної мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк» і охоплює широкий спектр пільг та заохочень. До нього входять пільгове кредитування, медичне страхування, корпоративний мобільний зв'язок, матеріальна допомога, організація

корпоративних заходів, а також підтримка працівників і членів їхніх сімей. Соціальний пакет покликаний підвищити лояльність персоналу, підтримати стабільність кадрового складу та створити сприятливі умови праці.

Аналіз системи матеріальної мотивації АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про використання комплексного підходу до стимулювання персоналу. Поєднання фіксованої та змінної частини оплати праці підвищує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів і забезпечує орієнтацію на виконання встановлених показників ефективності. Попри це система матеріального стимулювання має певні недоліки, зокрема значну залежність доходу працівників від бонусної частини заробітної плати, нерівномірність стимулювання для різних категорій персоналу та недостатню диференціацію окремих елементів соціального пакета.

Нематеріальна мотивація в АТ КБ «ПриватБанк» доповнює матеріальне стимулювання та спрямована на формування сприятливого психологічного клімату, підвищення рівня залученості працівників і створення умов для їхнього професійного розвитку. Вона охоплює комфортні умови праці, підтримання корпоративної культури, професійне навчання, кар'єрне зростання та різні форми морального заохочення.

Ефективність нематеріальної мотивації значною мірою залежить від стилю управління та взаємодії керівництва з працівниками. Основні напрями нематеріальної мотивації, що застосовуються в банку, подано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні напрями нематеріальної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок нематеріальної мотивації	Характеристика
1	2
Кар'єрне зростання	Можливість професійного та посадового розвитку
Професійне навчання	Тренінги, онлайн-курси, підвищення кваліфікації
Корпоративна культура	Формування командної взаємодії та корпоративних цінностей

Продовження табл. 2.4

1	2
Участь у прийнятті рішень	Залучення працівників до управлінських процесів
Наставництво	Підтримка професійної адаптації та розвитку працівників
Гнучкий графік роботи	Створення комфортних умов праці
Публічне визнання результатів	Подяки, грамоти, корпоративні відзнаки

Джерело: складено на основі [20]

Сприятливий мотиваційний клімат у АТ КБ «ПриватБанк» формується через інформування працівників про стратегічні цілі та результати діяльності банку, надання можливостей для професійного й кар'єрного зростання, заохочення ініціативності й делегування відповідальності в межах посадових повноважень. Не менш значущим є підтримання ефективної внутрішньої комунікації між працівниками та керівництвом. В управлінні персоналом банку простежуються риси демократичного стилю керівництва: працівників залучають до обговорення важливих питань діяльності підрозділів, забезпечують своєчасне інформування та підтримують зворотний зв'язок між керівниками й підлеглими, хоча попри це у банку зберігається досить високий рівень контролю за виконанням посадових обов'язків і результативністю праці.

Для зміцнення корпоративної культури та підвищення лояльності персоналу банк застосовує різні форми морального стимулювання. До них належать публічне визнання професійних досягнень, вручення почесних грамот і дипломів, проведення корпоративних заходів, професійних конкурсів, спортивних турнірів, а також заохочення через присвоєння корпоративних відзнак і подяк від керівництва. Окрему увагу в системі нематеріальної мотивації приділено професійному розвитку персоналу: банк активно впроваджує внутрішні програми навчання, тренінги, онлайн-платформи та інші інструменти підвищення кваліфікації, що допомагає працівникам адаптуватися до сучасних умов функціонування банківської системи, розвитку цифрових технологій і постійних змін у фінансовому середовищі.

Попри очевидні переваги, система нематеріальної мотивації банку не

позбавлена й певних недоліків. Серед них варто виокремити недостатню індивідуалізацію мотиваційних підходів для різних категорій працівників, високий рівень професійного навантаження, нерівномірний розподіл робочого часу та обмежені можливості професійної самореалізації для окремих категорій персоналу. Крім того, тривала робота за комп'ютером і високий рівень відповідальності можуть негативно позначатися на психологічному й фізичному стані працівників. З огляду на це, подальше вдосконалення мотиваційних механізмів потребує більш індивідуалізованого підходу до працівників, поліпшення умов праці та підвищення рівня професійної залученості персоналу.

Структура системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк», подана на рис. 2.4, відображає її багаторівневу побудову, де кожен із рівнів виконує власну роль у забезпеченні загальної ефективності праці персоналу.

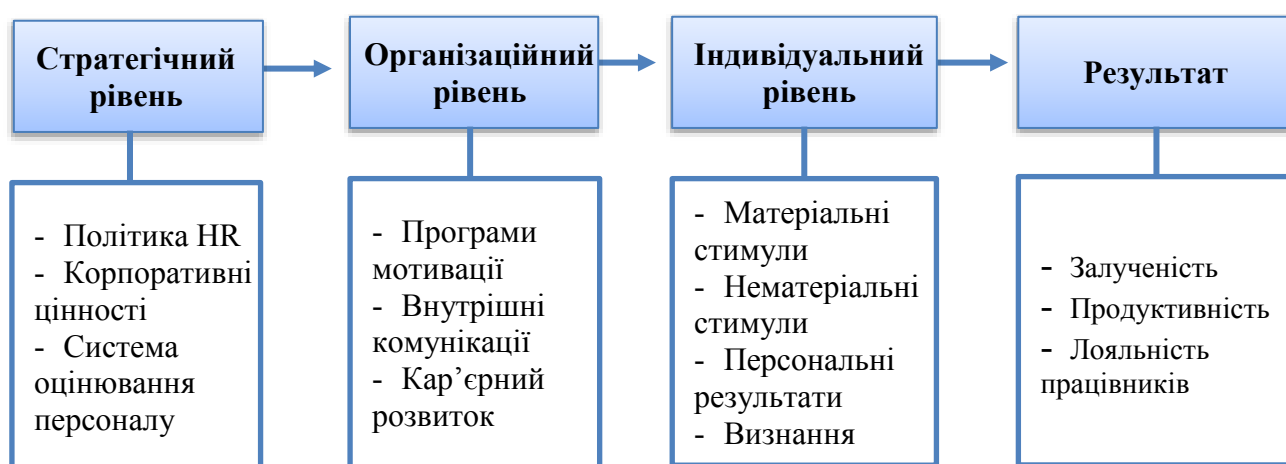


Рисунок 2.4 – Структура системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Наведена структура демонструє взаємозв'язок між різними рівнями мотивації персоналу та їхній вплив на ефективність діяльності банку. На стратегічному рівні закладаються основні принципи управління персоналом, корпоративні цінності та система оцінювання працівників. Організаційний рівень охоплює реалізацію мотиваційних програм, розвиток внутрішніх комунікацій і створення можливостей для кар'єрного зростання персоналу. На

індивідуальному рівні здійснюється безпосереднє стимулювання працівників із застосуванням матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації. Завдяки узгодженій роботі всіх трьох рівнів досягається підвищення залученості, продуктивності та лояльності персоналу банку.

В умовах воєнного стану АТ КБ «ПриватБанк» продовжує забезпечувати стабільне функціонування відділень та підтримувати зайнятість працівників. Банк зберігає робочі місця для працівників, що дозволяє підтримувати стабільний рівень доходу та соціальної захищеності персоналу. На рис. 2.5 наведено основні заходи АТ КБ «ПриватБанк» щодо підтримки працівників в умовах війни [8].

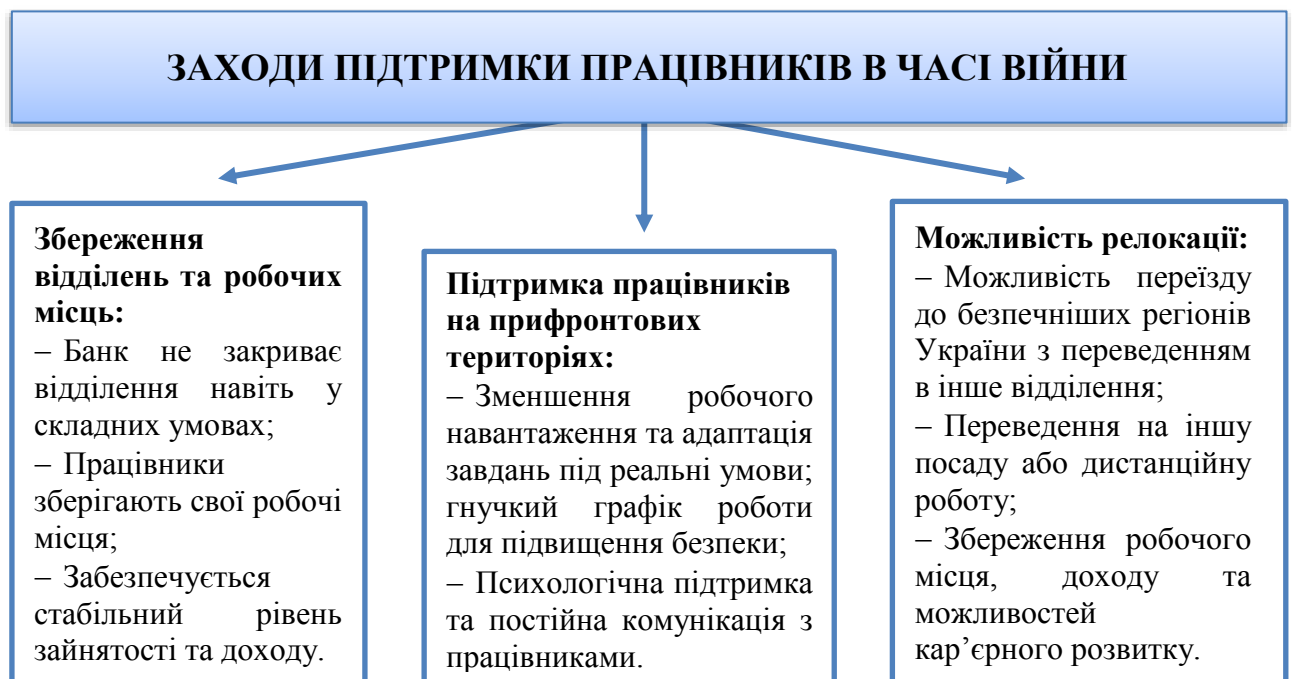


Рисунок 2.5 – Заходи АТ КБ «ПриватБанк» щодо підтримки працівників в умовах війни

Одним із пріоритетних напрямів підтримки персоналу банк визначає збереження робочих місць навіть у складних умовах функціонування банківської системи. Для працівників, які перебувають у прифронтових регіонах, застосовуються гнучкі умови організації праці, зменшення робочого навантаження та надається додаткова психологічна підтримка. Окрім того, кадрова політика банку передбачає можливість релокації працівників до

безпечніших регіонів України або переведення на дистанційний формат роботи. Це дає змогу персоналу зберігати зайнятість, стабільність доходу та можливість подальшого професійного розвитку навіть в умовах воєнного стану.

Особливого значення система мотивації набуває в умовах реалізації проєктної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», пов'язаної з цифровізацією банківських послуг, розвитком мобільного банкінгу та впровадженням сучасних інформаційних технологій. Учасники проєктних команд потребують високого рівня професійної підготовки, здатності до ефективності командної взаємодії та швидкої адаптації до змін. Тому мотивація працівників, залучених до реалізації проєктів, ґрунтується не лише на матеріальному стимулюванні, а й на можливостях професійного розвитку, участі в інноваційних проєктах, кар'єрному зростанні та визнанні результатів праці.

Таблиця 2.5 – Особливості мотивації учасників проєктної діяльності в АТ КБ «ПриватБанк»

Елемент мотивації	Особливості застосування
Матеріальне стимулювання	Премії та бонуси за успішну реалізацію проєктів
Професійний розвиток	Участь у тренінгах, навчанні та цифрових проєктах
Командна взаємодія	Робота у проєктних командах та обмін досвідом
Кар'єрне зростання	Можливість професійного просування після участі у проєктах
Визнання результатів	Публічне визнання внеску працівників у реалізацію проєктів
Гнучкість роботи	Використання дистанційного формату та гнучких умов праці

Як видно з табл. 2.5, мотивація учасників проєктної діяльності в АТ КБ «ПриватБанк» має комплексний характер і поєднує матеріальні стимули, професійний розвиток та можливості кар'єрного зростання. Це сприяє підвищенню ефективності реалізації проєктів, рівня командної взаємодії та залученості працівників у процес цифрової трансформації банку.

Отже, система мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» характеризується комплексним поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів, сучасних HR-підходів та корпоративних практик управління

персоналом. Її функціонування спрямоване на підвищення продуктивності праці, професійного розвитку працівників і забезпечення ефективної реалізації стратегічних та проєктних цілей банку. Водночас подальше вдосконалення мотиваційної системи потребує посилення індивідуального підходу до працівників, розвитку внутрішніх комунікацій та підвищення гнучкості кадрової політики.

2.3. Оцінка ефективності мотиваційних механізмів у забезпеченні успіху реалізації проєктів

Система мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» охоплює матеріальні й нематеріальні стимули та адаптується до особливих умов діяльності банку, зокрема для працівників прифронтових регіонів і тих, хто залучений до реалізації цифрових та організаційних проєктів. Завдяки комплексному стимулюванню досягається підтримання продуктивності праці, зростання залученості персоналу та ефективне виконання стратегічних завдань банку. Разом із тим система мотивації не позбавлена певних недоліків, що зумовлює потребу в періодичному оцінюванні її дієвості.

Оцінювання ефективності мотиваційних механізмів є важливою складовою системи управління персоналом, оскільки дозволяє визначити результативність використання матеріальних і нематеріальних стимулів у діяльності банку. Проведення такої оцінки дає можливість проаналізувати рівень задоволеності працівників умовами праці, їхню зацікавленість у досягненні поставлених цілей, ступінь залученості до проєктної діяльності та вплив мотивації на ефективність роботи структурних підрозділів. Крім того, оцінювання мотиваційної системи сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів у сфері управління персоналом і створює передумови для вдосконалення кадрової політики відповідно до сучасних умов розвитку банківського сектору. На рис. 2.6 подано взаємозв'язок між системою мотивації персоналу та ефективністю діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

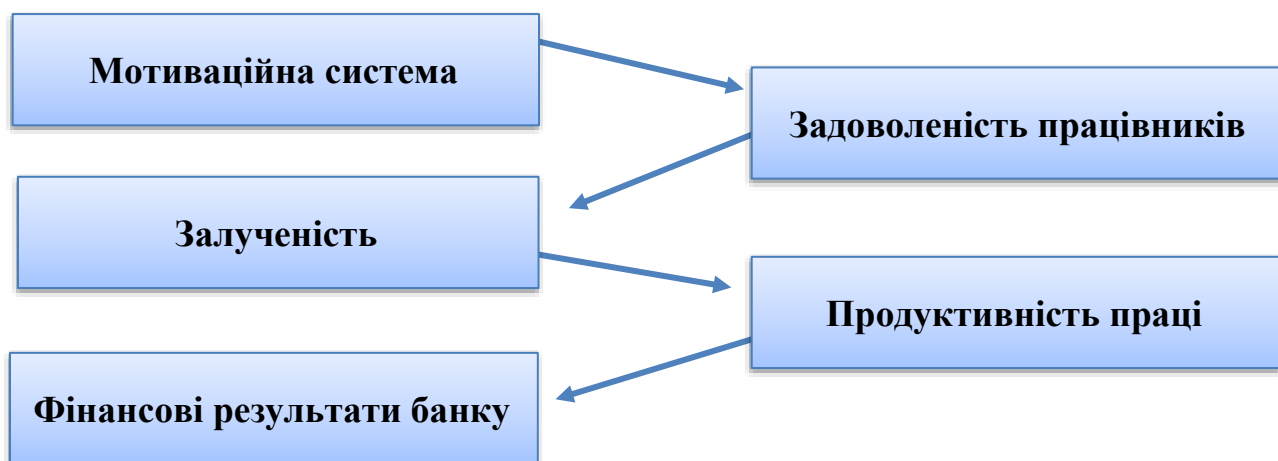


Рисунок 2.6 – Взаємозв’язок між системою мотивації персоналу та ефективністю діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Наведена схема демонструє, що ефективність діяльності банку значною мірою залежить від результативності системи мотивації персоналу. Використання матеріальних і нематеріальних стимулів впливає на рівень залученості працівників, їхню задоволеність умовами праці та продуктивність трудової діяльності. У свою чергу, це позитивно позначається на результатах функціонування структурних підрозділів, якості банківського обслуговування та фінансових показниках діяльності банку загалом.

Важливим чинником оцінювання ефективності мотиваційної системи є результативність реалізації проєктної діяльності. АТ КБ «ПриватБанк» активно використовує сучасні підходи до управління проєктами, що передбачають чітке визначення цілей, планування завдань, моніторинг виконання робіт та оцінювання досягнутих результатів. У внутрішніх матеріалах банку проєкт визначається як діяльність, спрямована на досягнення змін, яка має чітко визначені цілі, обмеження в часі, потребує ресурсів та забезпечує отримання унікального результату [35].

Проєктна діяльність у банку базується на використанні сучасних інструментів проєктного менеджменту, серед яких важливе місце займають діаграми Ганта, системи дашбордів, регулярні наради щодо реалізації проєктів та моніторинг ключових показників ефективності. Для кожного проєкту

призначається менеджер проекту, який координує діяльність учасників команди, контролює виконання поставлених завдань і відповідає за досягнення цілей проекту [54].

Проектна діяльність у АТ КБ «ПриватБанк» диференціюється за кількома типами залежно від характеру завдань, тривалості реалізації та особливостей управління. Внутрішня документація банку виокремлює проекти, спрямовані на створення нових продуктів або послуг, а також проекти, пов'язані з підтримкою й розвитком наявних банківських процесів і продуктів. Основні типи проектів, застосовувані в системі проектного менеджменту банку, систематизовано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні типи проектів у системі проектного менеджменту АТ КБ «ПриватБанк»

Тип проекту	Характеристика	Основні елементи
«Проект-проект»	Тимчасовий проект, спрямований на створення нового продукту, послуги або досягнення конкретного результату. Має чітко визначену кінцеву мету та обмежені строки реалізації. Прикладом є розроблення та впровадження нових банківських сервісів	1. Визначення цілей проекту. 2. Використання дашбордів і діаграми Ганта для планування та контролю виконання завдань. 3. Координація роботи між менеджером і спонсором проекту на ключових етапах реалізації
«Проект-тема»	Безперервна діяльність, спрямована на підтримання, удосконалення та розвиток банківських продуктів, процесів і сервісів. Такі проекти орієнтовані на довгострокове підвищення ефективності діяльності банку	1. Орієнтація на досягнення KPI. 2. Використання дашбордів для моніторингу KPI, SL, NPS та внутрішніх комунікацій. 3. Регулярні зустрічі учасників проекту та аналіз результативності діяльності

Джерело: складено на основі [54]

Результативність проектної діяльності в банку оцінюється із застосуванням сучасних інструментів моніторингу й контролю. Серед них чільне місце посідають дашборди — аналітичні панелі, що в режимі реального часу відображають ключові показники роботи проектних команд. Вони дають змогу не лише відстежувати динаміку виконання завдань, а й оперативно виявляти відхилення від планових параметрів, оцінювати ступінь досягнення цілей та загальну ефективність реалізації проектів. Завдяки візуалізації даних

керівники проєктів отримують наочну картину прогресу, що спрощує ухвалення своєчасних управлінських рішень. Перелік основних показників, за якими здійснюється оцінювання проєктної діяльності, подано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні показники оцінювання ефективності проєктної діяльності в АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Характеристика
KPI	Ключові показники ефективності працівників, підрозділів і проєктів
NPS	Індекс лояльності клієнтів та готовності рекомендувати продукт або послугу
SL	Показник якості обслуговування клієнтів
Конверсія	Результативність виконання цільових дій та ефективність комунікацій

Джерело: складено на основі [54]

Оцінювання результативності проєктної діяльності здійснюється за допомогою ключових показників ефективності (KPI), показників якості обслуговування (Service Level), індексу лояльності клієнтів (NPS), а також моніторингу результативності експериментів і рівня виконання поставлених завдань [54]. У процесі реалізації проєктів банк також використовує систему планування завдань на основі SMART-підходу та показників ефективності, що дозволяє забезпечити контроль за досягненням проміжних і кінцевих результатів проєктної діяльності [35].

Ефективність мотиваційних механізмів значною мірою проявляється у рівні залученості працівників до реалізації проєктів та їхній зацікавленості в досягненні кінцевих результатів. Для підтримання високого рівня мотивації в банку застосовуються як матеріальні стимули у вигляді премій і бонусів, так і нематеріальні методи заохочення, серед яких професійний розвиток, участь у масштабних цифрових проєктах, кар'єрне зростання та визнання результатів праці.

Важливість ефективної системи мотивації підтверджується і внутрішніми матеріалами банку з управління проєктами, де серед основних причин невдалих проєктів виділяються відсутність ефективного планування, недостатній рівень

моніторингу результатів, неефективна командна взаємодія та відсутність мотивації на досягнення цілей проєкту [35]. Це свідчить про те, що мотивація персоналу є одним із ключових чинників успішної реалізації проєктної діяльності в АТ КБ «ПриватБанк».

Ефективність системи мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» безпосередньо пов'язана з результатами діяльності банку, оскільки належний рівень мотивації персоналу є важливою передумовою стабільності операційних процесів, якості обслуговування клієнтів та високих фінансових результатів. Банк використовує комплексний підхід до стимулювання працівників, який поєднує матеріальні стимули з нематеріальними інструментами, зокрема професійним навчанням, розвитком корпоративної культури та створенням можливостей для кар'єрного зростання. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості працівників, зміцненню їхньої лояльності до роботодавця та формуванню позитивного іміджу банку на ринку праці.

Оцінити ефективність мотиваційної системи також дозволяють відгуки працівників на спеціалізованих онлайн-платформах для оцінювання роботодавців, зокрема «Glassdoor», «Indeed» та «DOU». Згідно з даними платформи «Glassdoor», загальна оцінка АТ КБ «ПриватБанк» як роботодавця становить 3,9 із 5 балів, що свідчить про достатньо високий рівень задоволеності працівників умовами праці, корпоративною культурою та можливостями професійного розвитку. Такий показник є достатньо високим для фінансового сектору України та підтверджує ефективність окремих елементів системи управління персоналом банку [57, с. 25-32].

Слід зазначити, що працівники відділень АТ КБ «ПриватБанк» фактично виконують основну частину операційної та сервісної роботи, забезпечуючи щоденну взаємодію з клієнтами та безперервність банківських процесів. Водночас їхній вплив на прийняття управлінських рішень залишається обмеженим, що може створювати дисбаланс між рівнем відповідальності працівників та їхніми можливостями впливати на результати діяльності підрозділу чи банку загалом. У зв'язку з цим доцільно здійснити порівняльний

аналіз мотиваційної політики для працівників різних рівнів банку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняльна характеристика системи мотивації працівників центрального апарату та відділень АТ КБ «ПриватБанк»

Критерій порівняння	Центральний апарат банку	Регіональні відділення банку	Коментар
1	2	3	4
Структура мотивації	Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, спрямованість на результат і розвиток	Домінування матеріальних стимулів, націленість на виконання планових показників	Система у відділеннях є менш збалансованою, з акцентом на короткострокових результатах
Основні інструменти мотивації	Бонуси за результативність, премії, участь у корпоративних програмах, навчання, визнання досягнень	Премії за виконання планів, внутрішні рейтинги	Інструменти у відділеннях уніфіковані та менш гнучкі
Нематеріальні стимули	Перспективи кар'єрного зростання, участь у стратегічних проєктах, освітні програми, корпоративні заходи	Обмежені програми розвитку, низький рівень залученості у прийняття рішень	Нематеріальна мотивація переважно зосереджена у центральних підрозділах
Можливості професійного розвитку	Систематичні тренінги, участь у внутрішніх програмах підвищення кваліфікації	Обмежений доступ до освітніх програм через навантаження і територіальну віддаленість	Доцільно розширити освітні можливості для регіональних працівників
Корпоративна культура та комунікація	Значний рівень залученості, доступ до корпоративних заходів, відкрита комунікація з керівництвом	Часткова участь в корпоративному житті, комунікація має переважно формальний характер	Існує комунікаційний розрив між центром і відділеннями
Прозорість системи винагороди	Вища – чіткі механізми оцінювання та преміювання, налагоджена комунікація з HR	Нижча – працівники не завжди розуміють принципи нарахування бонусів	Доцільним є підвищення прозорості системи мотивації у відділеннях
Рівень навантаження	Помірний, здебільшого аналітична та управлінська робота	Високий, постійна взаємодія з клієнтами, емоційне навантаження	Високе навантаження у відділеннях потребує належного матеріального і морального заохочення
Вплив на прийняття рішень	Реальна участь у стратегічному плануванні, ініціативи підтримуються	Обмежений вплив на управлінські рішення, низький рівень суб'єктності	Недостатня залученість знижує мотивацію та відчуття значущості працівників
Рівень задоволеності роботою	Вищий, завдяки рівновазі між навантаженням та винагородою	Нижчий, через перевантаження і відсутність гнучких стимулів	Потрібне вирівнювання рівня задоволеності персоналу між підрозділами

Наведена порівняльна характеристика свідчить про наявність певного дисбалансу в системі мотивації працівників різних рівнів АТ КБ «ПриватБанк». Працівники центрального апарату мають ширші можливості професійного розвитку, участі у стратегічних проєктах і доступу до нематеріальних стимулів, тоді як у регіональних відділеннях система мотивації більшою мірою орієнтована на виконання планових показників і матеріальне стимулювання. Високий рівень навантаження, низький рівень участі у процесі ухвалення управлінських рішень та недостатній рівень залученості до корпоративної комунікації можуть негативно впливати на мотивацію працівників відділень і рівень їхньої задоволеності роботою.

Особливого значення в системі проєктної діяльності набуває командна взаємодія та ефективна внутрішня комунікація. У процесі реалізації проєктів використовуються регулярні наради, механізми координації роботи підрозділів та постійний моніторинг проміжних результатів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми й коригувати виконання завдань. Ефективність реалізації проєктів значною мірою залежить від організації командної взаємодії, делегування повноважень та забезпечення ефективної внутрішньої комунікації між учасниками проєкту [35].

Водночас результати аналізу свідчать, що ефективність мотиваційної системи може знижуватися під впливом окремих проблемних чинників. До них належать високий рівень професійного навантаження, ризик емоційного вигорання працівників, нерівномірність мотиваційних стимулів для різних категорій персоналу та необхідність постійної адаптації до змін у цифровому середовищі. Крім того, недостатній рівень мотивації персоналу може негативно впливати на результативність реалізації проєктів, дотримання термінів виконання завдань та якість командної взаємодії.

Для забезпечення ефективності проєктної діяльності банк використовує комплекс взаємопов'язаних мотиваційних механізмів, які впливають на рівень залученості працівників, продуктивність їхньої праці та результативність командної взаємодії. Основні чинники, що визначають ефективність

мотиваційних механізмів у реалізації проєктної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», наведено на рис. 2.7.

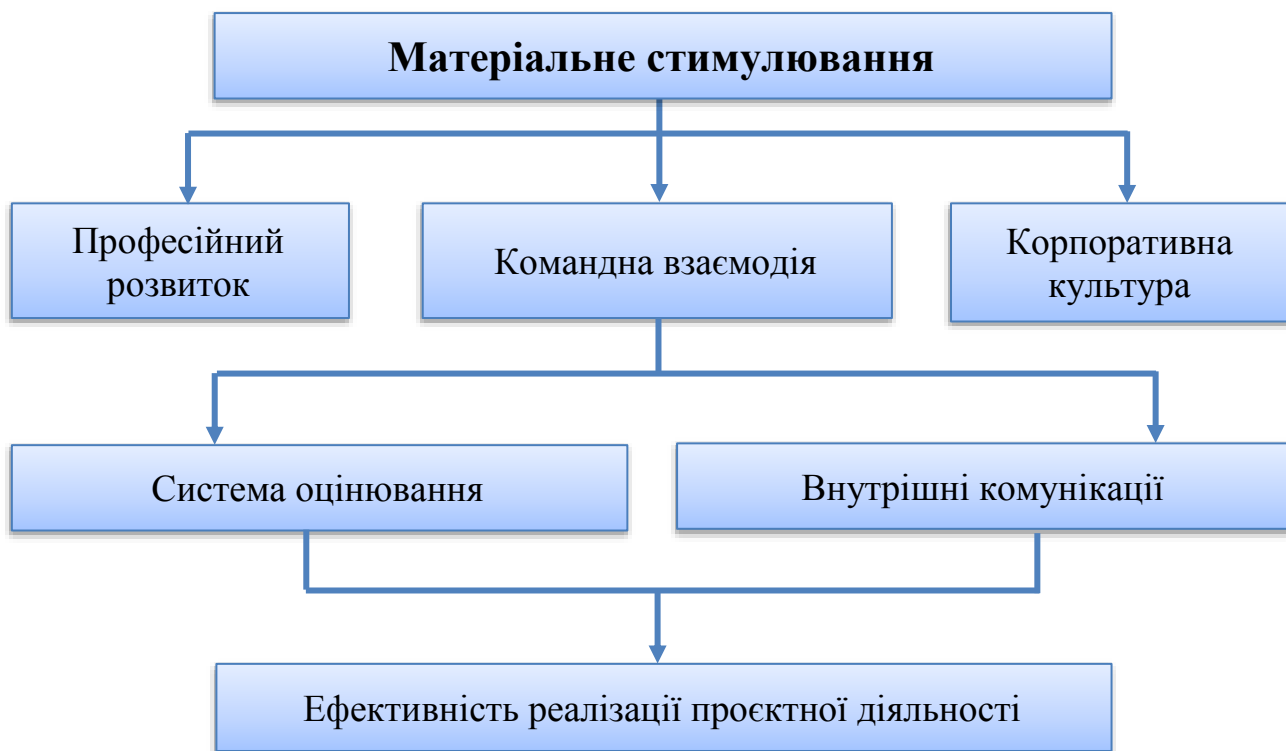


Рисунок 2.7 – Чинники впливу на ефективність мотиваційних механізмів у проєктній діяльності

Наведені чинники демонструють, що результативність проєктної діяльності значною мірою залежить від ефективності системи мотивації персоналу та рівня внутрішньої взаємодії між працівниками.

Окрім навантаження на працівників відділень і обмежених можливостей впливу на управлінські рішення, система мотивації АТ КБ «ПриватБанк» має й інші проблемні аспекти, які можна виокремити на основі аналізу відгуків працівників, внутрішніх особливостей організації праці та практики HR-менеджменту у великих банківських установах. Ці проблеми мають комплексний характер, є взаємопов'язаними та впливають на рівень залученості персоналу, ефективність праці та результативність реалізації проєктної діяльності.

Наявність зазначених проблем свідчить про необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу банку. Особливо актуальними

залишаються питання забезпечення справедливого та прозорого стимулювання працівників, розширення можливостей професійного розвитку, підвищення ролі нематеріальних методів мотивації та формування більш гнучкого підходу до потреб різних категорій персоналу.

Для кращої систематизації виявлених проблем основні недоліки системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» наведено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 – Основні проблеми системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Наведені проблеми свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу банку. Особливої уваги потребують питання забезпечення рівномірного доступу працівників до можливостей професійного розвитку, підвищення прозорості системи стимулювання, зниження рівня професійного навантаження та посилення використання нематеріальних методів мотивації.

Аналіз системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» дав змогу окреслити низку проблемних зон, які можуть негативно позначатися на рівні залученості співробітників та результативності проєктної діяльності. Однією з основних проблем є нерівномірність стимулювання між різними підрозділами банку. Співробітники центрального апарату мають ширші перспективи

професійного зростання, участі в освітніх програмах та доступ до нематеріальних заохочень, тоді як персонал відділень, який становить основну частку штату банку, має обмежені можливості участі в програмах розвитку та корпоративних ініціативах.

Суттєвою проблемою залишається також орієнтованість системи матеріального заохочення переважно на короткострокові результати. Основна частина преміювання прив'язана до виконання кількісних показників і планових завдань, що допомагає досягати оперативних результатів, однак недостатньо мотивує до розвитку довгострокових професійних компетенцій і підвищення якості клієнтського сервісу.

Окрім цього, у системі мотивації недостатньо застосовуються індивідуалізовані нематеріальні стимули. Професійне визнання, залучення працівників до процесу ухвалення рішень і підтримка ініціатив розподіляються нерівномірно, а уніфікований характер окремих мотиваційних програм не завжди бере до уваги специфіку роботи різних категорій персоналу.

Певні складнощі обумовлені також недостатньою прозорістю системи винагороди. Частина співробітників не завжди повністю усвідомлює механізми нарахування бонусів і премій, що може негативно впливати на рівень довіри до системи управління персоналом і загальну вмотивованість працівників.

Окремою проблемою є значне навантаження співробітників відділень банку. Саме вони виконують основний обсяг операційної та сервісної роботи, безперервно контактують із клієнтами та функціонують в умовах суттєвого емоційного напруження. Водночас рівень матеріального й нематеріального стимулювання далеко не завжди відповідає обсягу відповідальності та складності виконуваних обов'язків.

У сукупності зазначені проблеми можуть негативно впливати не лише на рівень мотивації працівників, а й на ефективність реалізації проєктної діяльності, якість внутрішньої комунікації та стабільність кадрового складу банку. Недостатня залученість персоналу, високий рівень професійного навантаження та обмежені можливості професійного розвитку здатні

спричиняти зниження продуктивності праці, професійне вигорання та підвищення плинності кадрів, особливо серед працівників відділень.

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення підходів до управління мотивацією персоналу шляхом поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку внутрішніх комунікацій, розширення можливостей професійного розвитку працівників та впровадження більш гнучкого й індивідуалізованого підходу до стимулювання персоналу. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів і підвищенню загальної ефективності діяльності банку.

На рис. 2.9 подано основні напрями підвищення ефективності системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк», визначені за результатами проведеного дослідження.

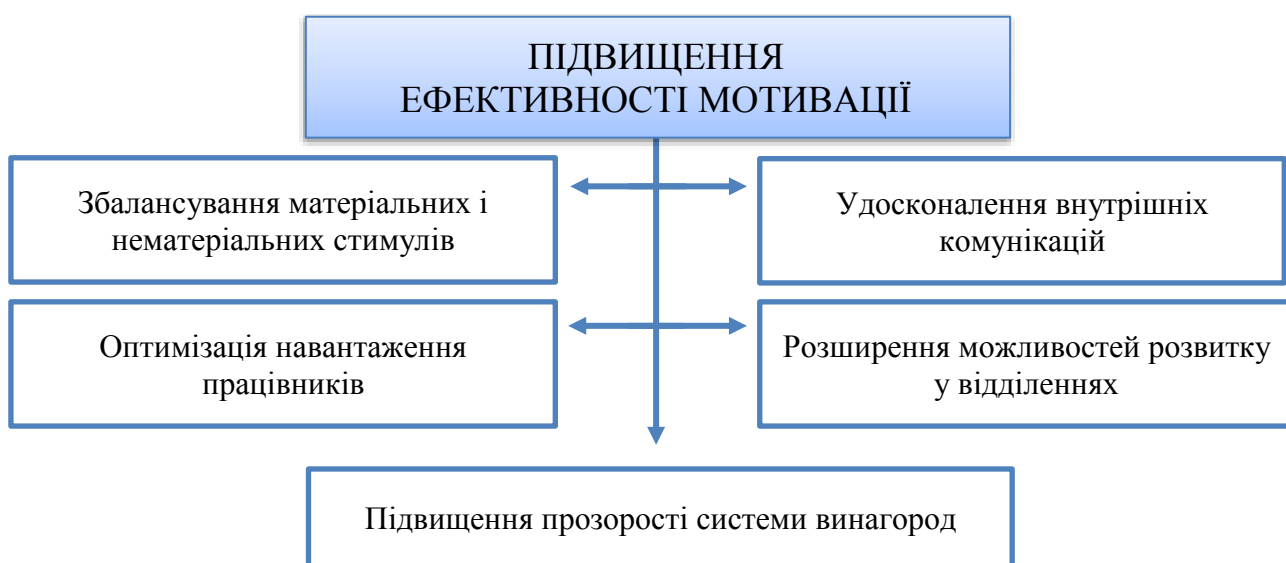


Рисунок 2.9 – Основні напрями підвищення ефективності мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Реалізація наведених напрямів удосконалення дозволить підвищити ефективність системи мотивації персоналу та сприятиме зміцненню кадрового потенціалу банку.

Комплексне вдосконалення системи мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» вимагає інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, покращення

внутрішніх комунікацій, розширення перспектив професійного зростання співробітників та запровадження гнучкішого й персоналізованого підходу до заохочення персоналу. Втілення окреслених заходів сприятиме зростанню рівня задоволеності працівників, скороченню плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та підвищенню загальної результативності діяльності банку.

Проведений аналіз засвідчив, що система мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» є досить розвиненою та поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, однак характеризується певною нерівномірністю між різними структурними підрозділами. Попри загалом високий рівень задоволеності співробітників умовами праці, корпоративною культурою та можливостями професійного розвитку, було виявлено низку проблем, пов'язаних із перевантаженням персоналу відділень, недостатньою прозорістю системи преміювання, обмеженням застосування нематеріальних стимулів і браком індивідуалізації мотиваційних механізмів.

З'ясовано, що ефективність мотиваційної системи безпосередньо позначається на рівні залученості працівників, результативності проєктної діяльності та загальній ефективності функціонування банку. З огляду на це, подальше вдосконалення системи мотивації має бути спрямоване на забезпечення балансу між матеріальними та нематеріальними формами заохочення, розширення можливостей професійного розвитку співробітників усіх рівнів, підвищення прозорості системи винагороди та зміцнення корпоративної культури на засадах справедливості, залученості й ефективної внутрішньої комунікації.

У другому розділі було проведено аналіз системи мотивації персоналу та її впливу на реалізацію проєктної діяльності на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Дослідження організаційно-економічних характеристик банку показало, що АТ КБ «ПриватБанк» є одним із провідних банків України, який характеризується високим рівнем цифровізації, значною клієнтською базою, розгалуженою мережею відділень і стабільними фінансово-економічними показниками. Банк

активно впроваджує сучасні цифрові технології, автоматизує внутрішні процеси та реалізує масштабні проєкти, що потребує ефективної системи управління персоналом і дієвих мотиваційних механізмів.

У процесі дослідження встановлено, що система мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» має комплексний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До основних елементів матеріальної мотивації належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальний пакет та інші форми фінансового стимулювання. Нематеріальна мотивація охоплює професійне навчання, кар'єрне зростання, розвиток корпоративної культури, наставництво, публічне визнання досягнень і створення комфортних умов праці. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості персоналу та підтриманню лояльності працівників до банку.

Аналіз показав, що особливого значення система мотивації набуває в умовах реалізації проєктної діяльності, пов'язаної з цифровою трансформацією банківських процесів, розвитком дистанційного обслуговування та впровадженням нових банківських продуктів і сервісів. Мотивація учасників проєктної діяльності ґрунтується не лише на матеріальному стимулюванні, а й на можливостях професійного розвитку, участі в інноваційних проєктах, командній взаємодії та кар'єрному зростанні. Використання сучасних інструментів проєктного менеджменту, систем моніторингу KPI, дашбордів і механізмів внутрішньої координації позитивно впливає на результативність реалізації проєктів і ефективність роботи проєктних команд.

Проведене дослідження дозволило також виявити низку проблем у системі мотивації персоналу банку. Серед основних недоліків виокремлено нерівномірність стимулювання між центральним апаратом і регіональними відділеннями, високий рівень професійного навантаження працівників відділень, недостатню прозорість системи преміювання, обмежене використання нематеріальних стимулів та недостатню індивідуалізацію мотиваційних підходів. Встановлено, що зазначені проблеми можуть негативно впливати на рівень залученості працівників, якість внутрішньої комунікації,

результативність проєктної діяльності та стабільність кадрового складу банку.

За результатами проведеного аналізу визначено основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». До них належать забезпечення балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами, розширення можливостей професійного розвитку працівників, удосконалення внутрішніх комунікацій, підвищення прозорості системи винагороди, оптимізація професійного навантаження та впровадження більш гнучкого й індивідуалізованого підходу до стимулювання персоналу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності системи мотивації, зміцненню кадрового потенціалу банку та забезпеченню успішної реалізації стратегічних і проєктних цілей АТ КБ «ПриватБанк».

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІХУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ У АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Оптимізація системи мотивації як фактор підвищення ефективності проектної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

У сучасних умовах розвитку банківського сектору одним із ключових завдань комерційних банків є формування конкурентоспроможної моделі розвитку, здатної забезпечувати стабільність діяльності та надання якісних банківських послуг. Посилення конкуренції на ринку фінансових послуг, розвиток цифрових технологій і постійні зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність удосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності мотиваційних механізмів [52].

За таких умов саме персонал стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентних переваг банку. Рівень професійної підготовки працівників, їхня здатність адаптуватися до змін, ефективно взаємодіяти під час реалізації проєктів і використовувати сучасні технології безпосередньо впливають на результативність діяльності банківської установи. Особливо це стосується банків, які активно впроваджують цифрові сервіси та реалізують організаційні й технологічні проєкти.

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що система мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Водночас сучасні умови розвитку банківського сектору потребують подальшого вдосконалення мотиваційної системи, зокрема в частині розвитку професійних компетенцій працівників, підтримки їхньої залученості до проєктної діяльності та підвищення прозорості механізмів стимулювання.

Система мотивації персоналу повинна відповідати стратегічним цілям банку та сприяти формуванню відповідального ставлення працівників до результатів своєї діяльності. Ефективна мотивація позитивно впливає на

продуктивність праці, рівень професійної залученості персоналу та його лояльність до організації. Результативність проєктної діяльності банку значною мірою залежить від рівня професійної підготовки та залученості персоналу [18, с. 75-83].

Одним із напрямів оптимізації системи мотивації є розвиток професійних компетенцій працівників і створення умов для їхнього професійного та кар'єрного зростання. Кваліфікований персонал, здатний ефективно працювати із сучасними технологіями та брати участь у реалізації інноваційних проєктів, формує основу конкурентних переваг банківської установи. У зв'язку з цим система мотивації повинна бути спрямована не лише на матеріальне стимулювання працівників, а й на розвиток людського капіталу банку та підтримання високого рівня професійної залученості персоналу [52].

Для АТ КБ «ПриватБанк» важливим напрямом удосконалення системи мотивації є підтримка командної взаємодії та розвиток проєктної діяльності. Реалізація цифрових і організаційних проєктів потребує ефективної внутрішньої комунікації, командної взаємодії та здатності персоналу швидко адаптуватися до змін. Саме тому важливо створювати умови для розвитку командної роботи, підтримувати ініціативність працівників і залучати персонал до вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів.

Основні напрями впливу системи мотивації на ефективність проєктної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» наведено на рис. 3.1.

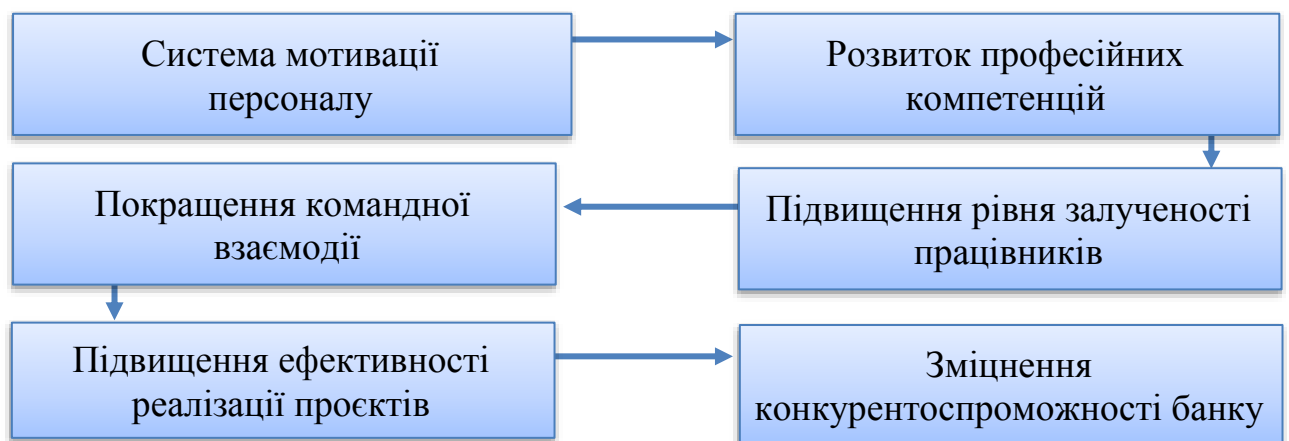


Рисунок 3.1 – Вплив системи мотивації на ефективність проєктної діяльності банку

Для більш детального відображення впливу системи мотивації на результати проєктної діяльності доцільно узагальнити основні механізми мотиваційного впливу та результати їх застосування в діяльності банку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вплив системи мотивації на ефективність проєктної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Елемент мотивації	Механізм впливу	Результат для проєктної діяльності	Вплив на діяльність банку
Система матеріальної та нематеріальної мотивації	Поєднання фінансових і нефінансових стимулів	Підвищення зацікавленості працівників у результатах роботи	Зростання продуктивності праці та лояльності персоналу
Розвиток професійних компетенцій	Навчання, підвищення кваліфікації, розвиток навичок	Покращення якості виконання проєктних завдань	Підвищення якості банківських послуг
Підвищення рівня залученості персоналу	Визнання досягнень, підтримка ініціатив, зворотний зв'язок	Посилення відповідальності працівників	Покращення внутрішньої корпоративної культури
Командна взаємодія	Формування проєктних груп та розвиток внутрішньої комунікації	Узгоджене виконання проєктних завдань	Скорочення часу реалізації проєктів
Використання КРІ та оцінювання результативності	Встановлення чітких критеріїв оцінювання роботи	Контроль виконання проєктів та досягнення поставлених цілей	Підвищення ефективності управління
Підтримка інноваційної активності	Заохочення нових ідей та участі у вдосконаленні процесів	Активізація інноваційної діяльності	Зміцнення конкурентних позицій банку

Формування чітких і зрозумілих критеріїв оцінювання результатів праці є необхідною складовою ефективної системи мотивації. Працівники повинні розуміти взаємозв'язок між рівнем виконання поставлених завдань, досягнутими результатами та отриманою винагородою. Це сприятиме підвищенню прозорості системи стимулювання, формуванню довіри до системи управління персоналом та підвищенню рівня залученості працівників.

Для працівників фронт-офісу основними критеріями оцінювання можуть бути рівень виконання планових показників, продаж банківських продуктів та якість обслуговування клієнтів. Для керівників структурних підрозділів і учасників проєктної діяльності доцільним є використання показників,

пов'язаних із результативністю реалізації проєктів, дотриманням термінів виконання завдань, ефективністю командної взаємодії та якістю внутрішніх бізнес-процесів.

Підвищення рівня клієнтоорієнтованості персоналу можливе шляхом використання системи оцінювання якості обслуговування клієнтів і внутрішніх рейтингів працівників. Використання відгуків клієнтів дозволяє оцінювати якість роботи працівників, стимулює покращення сервісу та формує додаткові інструменти морального й матеріального заохочення.

Окремої уваги потребує підтримка інноваційної активності працівників. Залучення персоналу до процесу вдосконалення бізнес-процесів, розвитку цифрових сервісів і формування нових ідей сприятиме підвищенню рівня залученості працівників та розвитку внутрішньої корпоративної культури банку.

Зниження рівня мотивації персоналу негативно впливає не лише на продуктивність праці, а й на якість банківського обслуговування та загальний рівень конкурентоспроможності банку. Серед основних причин втрати мотивації працівників можна виокремити недостатній рівень професійного визнання, обмежені можливості кар'єрного зростання, монотонність виконуваної роботи, низький рівень залучення працівників до процесу ухвалення рішень та недостатню увагу до їхніх ініціатив і пропозицій [6, с. 89-92].

Негативний вплив на рівень мотивації також можуть мати високий рівень професійного навантаження, постійне психологічне напруження та переважання критики над позитивним зворотним зв'язком. За таких умов працівники поступово втрачають зацікавленість у результатах своєї діяльності, що може позначатися на ефективності реалізації проєктної діяльності та якості командної взаємодії.

Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу доцільним є використання комплексу матеріальних і нематеріальних стимулів. Основні напрями вдосконалення мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» наведено в

табл. 3.2 [29, с. 170-171].

Таблиця 3.2 – Основні напрями вдосконалення мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк»

Напрямок оптимізації	Характеристика	Очікуваний результат
Надання більшої самостійності працівникам	Делегування частини відповідальності та гнучкий підхід до організації роботи	Підвищення відповідальності та довіри працівників
Підтримка кар'єрного та професійного зростання	Формування можливостей професійного розвитку та просування	Підвищення рівня залученості персоналу
Розвиток корпоративної культури	Формування командної взаємодії та підтримка внутрішніх комунікацій	Покращення психологічного клімату
Підтримка творчих та інноваційних ініціатив	Заохочення нових ідей та участі у вдосконаленні бізнес-процесів	Підвищення інноваційної активності
Покращення умов праці	Створення комфортного робочого середовища	Підвищення продуктивності праці
Використання матеріального стимулювання	Преміювання працівників за результативність та участь у проектах	Підвищення мотивації до досягнення результатів

Джерело: складено автором на основі [18;52]

Важливим елементом оптимізації системи мотивації є впровадження сучасних цифрових HR-інструментів, які дозволяють автоматизувати процес оцінювання результатів праці, забезпечити оперативний зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом, а також підвищити прозорість системи стимулювання персоналу. Використання цифрових платформ для навчання, моніторингу KPI та оцінювання результативності працівників сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом та покращенню результативності реалізації проектної діяльності банку.

Крім того, використання сучасних HR-інструментів дозволяє оперативно адаптувати систему мотивації до змін у зовнішньому середовищі та потреб персоналу. Це особливо важливо в умовах цифрової трансформації банківського сектору та реалізації проектів, які потребують високого рівня координації, швидкого обміну інформацією та ефективної командної взаємодії.

Запропоновані напрями вдосконалення мотивації можуть позитивно вплинути на ефективність управління персоналом та результативність проектної діяльності банку. Їх реалізація дозволить підвищити рівень

залученості працівників, покращити внутрішню комунікацію, створити умови для розвитку професійних компетенцій персоналу та знизити ризик професійного вигорання працівників.

3.2. Удосконалення системи KPI та результативно-орієнтованого преміювання учасників проєктної діяльності в АТ КБ «ПриватБанк»

Одним із важливих напрямів удосконалення системи мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк» є розвиток підходів до оцінювання результативності праці працівників. Система мотивації повинна бути спрямована не лише на стимулювання виконання поточних завдань, а й на розвиток професійних компетенцій персоналу, які забезпечують ефективність діяльності банку та результативність реалізації проєктів.

В умовах цифровізації банківського сектору та активного розвитку проєктної діяльності особливого значення набуває використання KPI (Key Performance Indicators), які дозволяють оцінювати ефективність роботи працівників, структурних підрозділів і проєктних команд. Використання KPI сприяє формуванню прозорої системи оцінювання результатів праці та забезпечує взаємозв'язок між досягнутими результатами й рівнем матеріального стимулювання працівників.

Важливою умовою ефективного функціонування системи мотивації є врахування індивідуальних особливостей працівників та специфіки діяльності окремих структурних підрозділів банку. Ефективність діяльності банку значною мірою залежить від результативності роботи персоналу, тому мотиваційні механізми повинні враховувати як колективні результати, так і індивідуальні досягнення працівників.

У зв'язку з цим важливим є використання індивідуальних планів розвитку та системи KPI, що дозволяє оцінювати рівень виконання працівниками поставлених завдань і досягнення стратегічних цілей банку. Використання KPI дає можливість визначати найбільш важливі показники діяльності працівників,

контролювати результативність виконання завдань та формувати більш прозору систему матеріального стимулювання [47].

Система КРІ охоплює комплекс показників, які дозволяють оцінювати ефективність діяльності банку з різних напрямів. Використання таких показників забезпечує більш об'єктивне оцінювання результативності працівників, структурних підрозділів та проєктних команд. Використання КРІ забезпечує можливість оцінювання результативності діяльності як окремих працівників, так і структурних підрозділів організації. Система показників ефективності дозволяє визначати рівень досягнення стратегічних цілей, контролювати ключові бізнес-процеси та підвищувати якість управлінських рішень [46]. Основні складові елементи КРІ в діяльності АТ КБ «ПриватБанк» наведено на рис. 3.2.

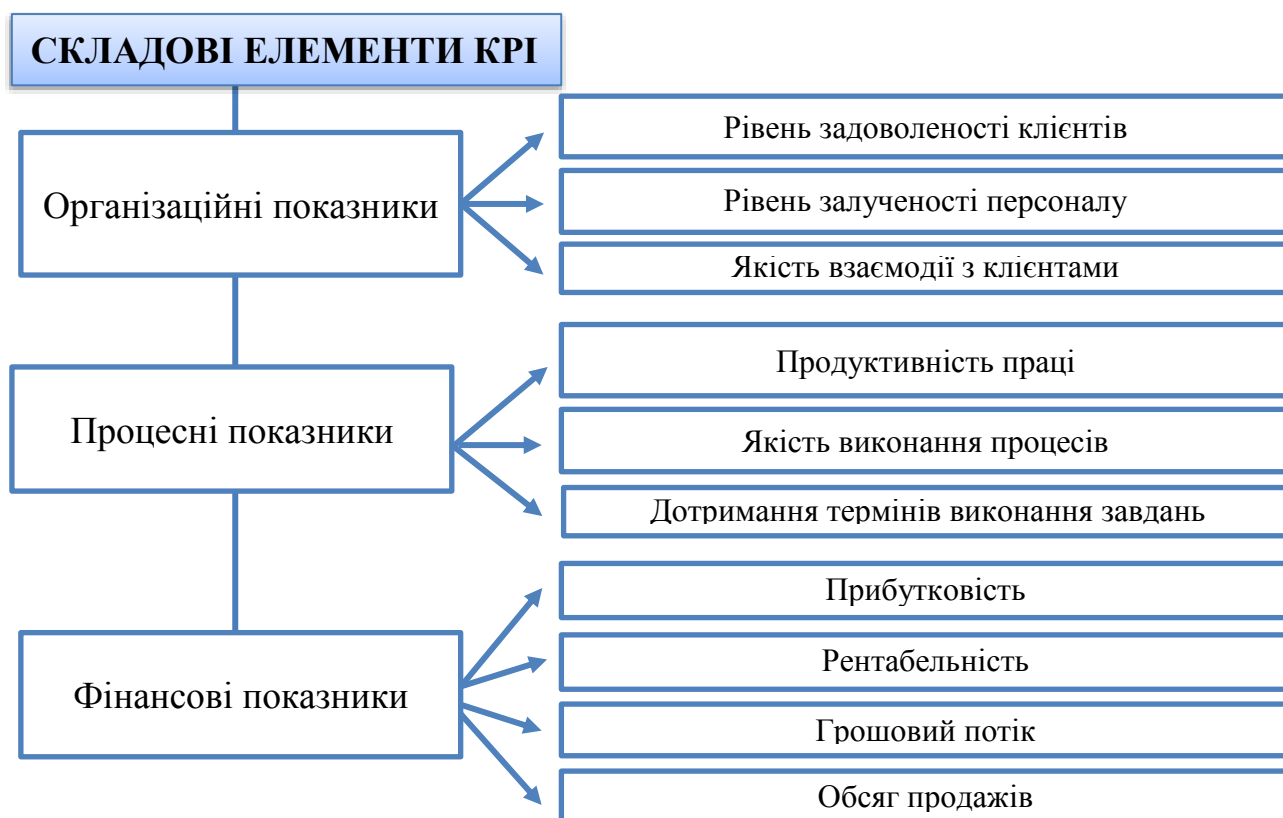


Рисунок 3.2 – Основні складові елементи КРІ в АТ КБ «ПриватБанк»

Організаційні показники дозволяють оцінити рівень взаємодії банку з клієнтами та ефективність внутрішньої комунікації. До них належать рівень задоволеності клієнтів, залученість персоналу та якість взаємодії з клієнтами.

Процесні показники характеризують результативність виконання внутрішніх операцій і проєктних завдань, зокрема продуктивність праці, якість виконання процесів та дотримання термінів виконання завдань.

Фінансові показники відображають економічні результати діяльності банку, включаючи прибутковість, рентабельність, обсяг продажів і грошовий потік.

Використання КРІ дозволяє здійснювати постійний контроль результативності діяльності працівників, структурних підрозділів і проєктних команд. Крім оцінювання фінансових результатів, система КРІ може використовуватися для аналізу рівня залученості персоналу, якості клієнтського сервісу, ефективності командної взаємодії та результативності реалізації проєктів [25].

Для працівників фронт-офісу основними критеріями оцінювання можуть бути рівень виконання планових показників, продаж банківських продуктів та якість обслуговування клієнтів. Для керівників структурних підрозділів і учасників проєктної діяльності важливими є показники, пов'язані з результативністю реалізації проєктів, дотриманням термінів виконання завдань, ефективністю командної взаємодії та якістю внутрішніх бізнес-процесів.

Основні критерії оцінювання результативності працівників АТ КБ «ПриватБанк» наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні критерії оцінювання результативності працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Група показників	Характеристика
Кількісні показники	Виконання планів продажів та КРІ
Якість обслуговування	Рівень задоволеності клієнтів
Проєктна діяльність	Дотримання термінів та результативність реалізації проєктів
Командна взаємодія	Ефективність співпраці в проєктних групах
Інноваційна активність	Участь у вдосконаленні бізнес-процесів та розробці нових рішень

Джерело: складено автором на основі [18, с. 75-83]

Важливим елементом системи мотивації є оцінювання якості клієнтського сервісу. Для підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників можуть використовуватися механізми збору відгуків клієнтів та внутрішні рейтинги персоналу. Працівників, які демонструють високий рівень професійної компетентності та отримують позитивні відгуки клієнтів, доцільно заохочувати як матеріальними, так і нематеріальними методами стимулювання.

Крім індивідуального стимулювання, система мотивації повинна охоплювати й елементи командної мотивації. Участь працівників у проєктних групах, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів, розвиток цифрових сервісів сприяє підвищенню залученості персоналу та ефективності проєктної діяльності банку.

Використання KPI у системі мотивації персоналу дозволяє оцінювати результати діяльності працівників, контролювати виконання завдань та покращувати внутрішню координацію роботи підрозділів. У сучасних умовах KPI використовуються не лише як інструмент контролю результатів праці, а і як механізм стратегічного управління ефективністю діяльності організації. Використання системи ключових показників ефективності сприяє підвищенню прозорості управління, покращенню внутрішньої координації та формуванню орієнтації персоналу на досягнення конкретних результатів [46]. Основні функції KPI в системі мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні функції KPI в системі мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Функція KPI	Характеристика
Контроль результативності праці	Моніторинг виконання поставлених завдань і досягнення планових показників
Самоконтроль працівників	Можливість оцінювання власної ефективності та результатів роботи
Підвищення мотивації персоналу	Формування зрозумілих цілей та стимулювання досягнення результатів
Удосконалення бізнес-процесів	Підвищення ефективності продажів, комунікації та внутрішніх процесів

Джерело: складено автором на основі [25]

Впровадження системи KPI має низку переваг для діяльності банку та організації проектної роботи. Використання ключових показників ефективності дозволяє підвищити продуктивність праці, забезпечити більш ефективний контроль виконання завдань і сформувати прозору систему оцінювання результатів діяльності працівників.

Основні переваги використання KPI в системі мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні переваги використання KPI в АТ КБ «ПриватБанк»

Перевага	Характеристика
Підвищення ефективності роботи	Покращення координації діяльності підрозділів та підвищення продуктивності праці
Виявлення ключових проблем і напрямів розвитку	Аналіз сильних і слабких сторін діяльності банку
Орієнтація на стратегічні цілі	Планування діяльності на основі конкретних результатів
Формування чітких стандартів роботи	Встановлення зрозумілих критеріїв оцінювання результатів праці
Об'єктивне оцінювання персоналу	Підвищення прозорості системи мотивації та стимулювання працівників

Важливою перевагою використання KPI є можливість оперативного виявлення проблемних аспектів діяльності та своєчасного коригування управлінських рішень. Це дозволяє підвищити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища та забезпечити більш ефективне використання ресурсів [46].

Крім того, система KPI сприяє підвищенню прозорості оцінювання результатів праці та формуванню чіткого взаємозв'язку між досягнутими показниками й системою мотивації персоналу. Працівники отримують можливість краще розуміти поставлені цілі, критерії оцінювання та очікувані результати роботи, що позитивно впливає на рівень їхньої професійної залученості та відповідальності.

Для практичного використання системи KPI в діяльності АТ КБ «ПриватБанк» доцільно визначити конкретні показники ефективності для

окремих напрямів роботи. Використання фінансових, організаційних, процесних та командних КРІ дозволяє забезпечити комплексне оцінювання результативності працівників і структурних підрозділів банку (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Приклади КРІ для оцінювання результативності працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Категорія КРІ	Показник	Мета використання
Фінансові	Обсяг виданих кредитів	Стимулює зростання кредитного портфелю
	Залучені депозити	Підвищення ліквідності банку
	Прибутковість від операцій	Контроль ефективності фінансових операцій
Організаційні	Рівень задоволеності клієнтів	Підвищення якості обслуговування
	Лояльність клієнтів	Формування бази постійних клієнтів
Процесні	Час обробки заявки	Оптимізація внутрішніх процесів
	Кількість помилок у процесі	Підвищення якості операцій
Командні	Виконання планових показників відділу/працівників	Підвищення результативності команд та працівників

Побудована система показників створює основу для об'єктивного контролю виконання поставлених завдань, своєчасного виявлення відхилень та формування результативно-орієнтованої системи винагороди. Для оцінки потенційного ефекту від упровадження запропонованих заходів було здійснено прогнозування ключових показників ефективності діяльності банку, результати якого наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогнозні показники ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» до та після впровадження системи КРІ

КРІ	До впровадження	Після впровадження
Виконання проєктів у встановлені терміни	80%	90%
Виконання індивідуальних КРІ	82%	92%
Рівень задоволеності клієнтів	85%	92%
Рівень залученості працівників	75%	85%

Аналіз прогнозних даних свідчить, що впровадження системи КРІ та

результативно-орієнтованого преміювання сприятиме підвищенню ефективності проєктної діяльності банку. Зокрема, очікується зростання частки проєктів, виконаних у встановлені терміни, з 80 % до 90 %, підвищення рівня виконання індивідуальних KPI з 82 % до 92 %, збільшення рівня задоволеності клієнтів з 85 % до 92 %, а також зростання залученості працівників з 75 % до 85 % (табл. 3.7).

Використання KPI в АТ КБ «ПриватБанк» передбачає регулярний моніторинг результатів діяльності працівників та структурних підрозділів. У разі виконання або перевиконання встановлених показників працівники можуть отримувати матеріальне заохочення, додаткові стимули та можливості професійного розвитку. Такий підхід сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, забезпечує прозорість системи оцінювання результатів праці та формує умови для успішної реалізації проєктів і досягнення стратегічних цілей банку.

Система KPI може поєднувати короткострокові та довгострокові методи мотивації персоналу. Короткострокові стимули спрямовані на заохочення працівників до виконання поточних завдань і досягнення конкретних показників ефективності, зокрема якості обслуговування клієнтів або виконання планових показників. Довгострокові методи мотивації орієнтовані на досягнення стратегічних цілей банку, розвиток професійних компетенцій працівників та зміцнення корпоративної культури.

Важливою умовою ефективного використання KPI є зрозумілість системи оцінювання для працівників банку. Персонал повинен чітко розуміти критерії оцінювання результатів праці та взаємозв'язок між досягнутими показниками й рівнем винагороди. Це сприяє формуванню довіри до системи управління та підвищує відповідальність працівників за результати роботи.

Крім матеріального стимулювання, система KPI може використовуватися як інструмент професійного розвитку персоналу. Аналіз результатів діяльності працівників дозволяє визначати напрями підвищення кваліфікації, удосконалювати систему навчання персоналу та формувати кадровий резерв

банку.

Для забезпечення ефективного функціонування системи КРІ її впровадження в діяльність АТ КБ «ПриватБанк» доцільно здійснювати поетапно. Це дозволить поступово інтегрувати ключові показники ефективності у внутрішні процеси банку та адаптувати систему оцінювання до специфіки діяльності структурних підрозділів. Основні етапи впровадження системи КРІ в АТ КБ «ПриватБанк» наведено на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Етапи впровадження системи КРІ в АТ КБ «ПриватБанк»

Поетапне впровадження системи КРІ дозволить забезпечити більш ефективний контроль результативності праці, підвищити прозорість системи мотивації та покращити управління проектною діяльністю банку. Використання ключових показників ефективності сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, удосконаленню внутрішніх бізнес-процесів та зміцненню конкурентних позицій АТ КБ «ПриватБанк».

Запропоновані напрями вдосконалення системи КРІ та результативно-

орієнтованого преміювання сприятимуть підвищенню ефективності управління персоналом і результативності проєктної діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Використання системи ключових показників ефективності дозволить забезпечити більш прозорий механізм оцінювання праці, підвищити рівень залученості працівників та покращити координацію роботи проєктних команд.

Крім цього, впровадження КРІ створює умови для підвищення професійної відповідальності персоналу, розвитку внутрішньої комунікації та формування орієнтації працівників на досягнення стратегічних цілей банку. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банку та ефективності реалізації проєктів у сучасних умовах розвитку банківського сектору.

3.3. Розвиток нематеріальної мотивації, кар'єрного зростання та кадрового резерву як інструментів підвищення ефективності проєктної діяльності

У сучасних умовах розвитку банківського сектору важливого значення набуває формування ефективної системи нематеріальної мотивації персоналу, спрямованої на розвиток людського капіталу, підтримання професійної залученості працівників та підвищення їхньої лояльності до організації [52]. Для банківських установ, які активно впроваджують цифрові технології та реалізують інноваційні проєкти, особливого значення набуває наявність кваліфікованого персоналу, здатного ефективно працювати в умовах постійних змін і швидко адаптуватися до нових вимог.

Ефективність реалізації проєктної діяльності значною мірою залежить від рівня професійних компетенцій працівників, їхньої зацікавленості в результатах роботи та готовності до командної взаємодії [18, с.75-83]. Саме тому система мотивації персоналу повинна охоплювати не лише матеріальні стимули, а й інструменти професійного розвитку, підтримки кар'єрного зростання та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Нематеріальна мотивація відіграє важливу роль у банківській сфері,

оскільки робота працівників пов'язана з високим рівнем відповідальності та постійною взаємодією з клієнтами. Матеріальне стимулювання позитивно впливає на продуктивність праці, однак не завжди забезпечує довгострокову професійну залученість персоналу.

Використання нематеріальних методів мотивації, зокрема професійного визнання, навчальних програм, наставництва та формування сприятливого психологічного клімату, сприяє підвищенню лояльності працівників, розвитку командної взаємодії та зміцненню корпоративної культури банку [52].

У сучасних умовах розвитку банківської системи нематеріальна мотивація розглядається як важливий інструмент підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стабільності діяльності організації. Використання інструментів професійного розвитку, підтримки командної взаємодії та формування позитивного психологічного клімату дозволяє підвищити рівень залученості працівників до реалізації стратегічних і проєктних завдань банку.

Крім того, розвиток системи нематеріальної мотивації сприяє формуванню сприятливого середовища для професійної самореалізації працівників та розвитку їхніх компетенцій. Це позитивно впливає на рівень внутрішньої комунікації, підвищує відповідальність персоналу за результати роботи та сприяє зміцненню корпоративної культури банку.

Основні напрями впливу нематеріальної мотивації на ефективність роботи персоналу наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Вплив нематеріальної мотивації на ефективність роботи персоналу

Напрямок впливу	Результат для банку
Підвищення професійної залученості	Покращення результативності праці
Розвиток командної взаємодії	Підвищення ефективності реалізації проєктів
Зниження плинності кадрів	Збереження кадрового потенціалу
Підтримка професійного розвитку	Підвищення рівня компетентності персоналу
Формування позитивного психологічного клімату	Зміцнення корпоративної культури

Використання інструментів нематеріального стимулювання сприяє створенню умов для професійного розвитку працівників, підвищення їхньої зацікавленості в результатах роботи та покращення ефективності командної взаємодії. Поєднання методів професійного визнання, навчання та підтримки командної взаємодії позитивно впливає на результативність діяльності банку.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи мотивації є розвиток професійного навчання та компетенцій працівників. Використання внутрішніх освітніх програм, тренінгів, наставництва та цифрових платформ для навчання дозволяє підвищувати рівень кваліфікації персоналу та покращувати адаптацію працівників до змін у банківському секторі [18, с 75-83].

Важливим елементом системи нематеріальної мотивації є підтримка кар'єрного зростання працівників та формування кадрового резерву банку. Наявність прозорих механізмів професійного просування сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу, зміцненню довіри до системи управління та зниженню плинності кадрів [52; 15, с. 94-100].

Система нематеріальної мотивації повинна також охоплювати підтримку ініціативності працівників та їх залучення до процесу вдосконалення бізнес-процесів банку. Для цього доцільним є проведення внутрішніх конкурсів інноваційних ідей, відкритих обговорень щодо покращення діяльності банку та залучення працівників до розробки нових рішень у межах проєктної діяльності. Такий підхід сприятиме розвитку креативності персоналу, зміцненню внутрішньої комунікації та підвищенню ефективності командної роботи [46].

Удосконалення системи нематеріальної мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» доцільно здійснювати комплексно, поєднуючи інструменти професійного розвитку, внутрішнього визнання, підтримки кар'єрного зростання та розвитку корпоративної культури. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом та покращенню результативності діяльності банку. Основні нематеріальні методи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» та напрями їх впливу на ефективність роботи персоналу наведено на рис. 3.4.



Рисунок 3.4 – Ключові нематеріальні методи мотивації для працівників

АТ КБ «ПриватБанк»

Використання наведених інструментів нематеріальної мотивації дозволить підвищити рівень професійної залученості працівників, покращити внутрішню комунікацію та сприятиме формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Крім того, розвиток нематеріальних методів стимулювання сприятиме зміцненню корпоративної культури та підвищенню ефективності командної роботи.

Важливим елементом системи нематеріальної мотивації персоналу є

підтримка психологічного здоров'я працівників. В умовах воєнного стану та постійного емоційного навантаження працівники банківської сфери можуть стикатися зі стресом, професійним вигоранням та психологічним перевантаженням. Особливо це стосується працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами та працюють в умовах підвищеної емоційної напруги.

Працівники банку не лише виконують професійні обов'язки, а й постійно взаємодіють із клієнтами, які перебувають у стресовому або кризовому стані. Це підвищує рівень емоційного навантаження та потребує впровадження додаткових інструментів психологічної підтримки персоналу. Основні джерела емоційного навантаження працівників банку наведено на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Емоційна підтримка працівників через зовнішню психотерапію

Для підтримки психологічного здоров'я працівників доцільним є використання програм психологічної підтримки та компенсації консультацій зовнішніх психотерапевтів. Такий підхід забезпечує конфіденційність психологічної допомоги, сприяє зниженню рівня стресу та професійного вигорання, а також підвищує емоційну стійкість персоналу.

Крім психологічної підтримки, важливим елементом нематеріальної мотивації є використання додаткових соціальних заохочень, спрямованих на

підтримку фізичного та психологічного здоров'я працівників. До таких заходів належать медичне страхування, спортивні активності, корпоративні програми підтримки здоров'я та інші інструменти соціальної підтримки персоналу. Основні додаткові бонуси для працівників наведено на рис. 3.6.



Рисунок 3.6 – Додаткові бонуси для підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників

Використання програм медичного страхування та підтримки фізичної активності сприятиме зниженню рівня тривожності працівників, покращенню психологічного клімату в колективі та підвищенню рівня мотивації персоналу. Крім того, такі заходи позитивно впливатимуть на продуктивність праці, рівень лояльності працівників та ефективність командної взаємодії.

Основні інструменти нематеріальної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Основні інструменти нематеріальної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Інструмент	Характеристика
Професійне навчання	Тренінги, корпоративні програми розвитку, цифрове навчання
Наставництво	Передача професійного досвіду між працівниками
Кар'єрне зростання	Прозора система професійного просування
Кадровий резерв	Формування групи працівників для майбутніх керівних посад
Професійне визнання	Відзначення результативних працівників
Участь у проєктах	Залучення персоналу до стратегічних та інноваційних проєктів

Поряд із удосконаленням системи КРІ важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом є розвиток нематеріальної мотивації працівників. У сучасних умовах цифровізації банківської діяльності та посилення конкуренції на ринку фінансових послуг особливого значення набувають інструменти, спрямовані на підвищення професійної залученості персоналу, розвиток його компетентностей і формування сприятливого робочого середовища. До основних інструментів нематеріального стимулювання, які доцільно використовувати в АТ КБ «ПриватБанк», належать професійне навчання, наставництво, забезпечення можливостей кар'єрного зростання, формування кадрового резерву, професійне визнання досягнень працівників та їх залучення до реалізації стратегічних і інноваційних проєктів (табл. 3.9).

Важливою перевагою зазначених заходів є їхній довгостроковий вплив на мотивацію персоналу, оскільки вони сприяють не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню відданості працівників організації, розвитку внутрішньої комунікації та зміцненню корпоративної культури. Крім того, використання нематеріальних стимулів дозволяє створити умови для професійної самореалізації працівників і підвищення їхньої готовності до участі в проєктній діяльності.

Комплексне застосування зазначених інструментів сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу в досягненні цілей банку, розвитку професійних компетентностей, зміцненню корпоративної культури та

формуванню кадрового потенціалу для подальшого розвитку організації. З метою оцінювання очікуваних результатів запропонованих заходів проведено прогнозний аналіз їх можливого впливу на систему управління персоналом та проєктну діяльність АТ КБ «ПриватБанк», результати якого наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Прогнозований вплив запропонованих заходів на ефективність управління персоналом та проєктну діяльність АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Поточний стан	Прогноз після впровадження	Очікувана зміна
Рівень залученості персоналу	100%	110–115%	+10–15%
Ефективність командної взаємодії	100%	108–112%	+8–12%
Результативність реалізації проєктів	100%	108–110%	+8–10%
Плинність кадрів	100%	95–97%	–3–5%
Рівень професійного розвитку працівників	100%	110–120%	+10–20%

Як свідчать дані табл. 3.10, реалізація заходів щодо вдосконалення системи KPI, розвитку нематеріальної мотивації, підтримки кар’єрного зростання та формування кадрового резерву здатна забезпечити підвищення рівня залученості персоналу на 10–15 %, покращення ефективності командної взаємодії на 8–12 % та зростання результативності реалізації проєктів на 8–10 %. Водночас прогнозується зниження плинності кадрів на 3–5 %, що позитивно впливатиме на стабільність кадрового складу та збереження професійного потенціалу банку. Крім того, рівень професійного розвитку працівників може зрости на 10–20 %, що створить додаткові передумови для підвищення конкурентоспроможності банківської установи.

Отже, розвиток системи нематеріальної мотивації, підтримка професійного зростання працівників та формування кадрового резерву є важливими складовими вдосконалення системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк». Їх впровадження сприятиме зміцненню лояльності персоналу, підвищенню ефективності командної роботи та забезпеченню більш результативної реалізації проєктної діяльності банку.

Розвиток системи нематеріальної мотивації, підтримка професійного розвитку працівників та формування кадрового резерву сприятимуть підвищенню ефективності системи управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк», зміцненню лояльності працівників та забезпеченню більш результативної реалізації проєктної діяльності банку.

Комплексне поєднання інструментів професійного розвитку, психологічної підтримки та соціальних заохочень дозволить створити більш ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на довгострокове підвищення продуктивності праці та підтримку кадрового потенціалу банку.

Отже, у третьому розділі було досліджено основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу як фактора забезпечення успішної реалізації проєктної діяльності в АТ КБ «ПриватБанк». Проведений аналіз показав, що в сучасних умовах розвитку банківського сектору ефективність діяльності банку значною мірою залежить від рівня професійної залученості працівників, якості системи управління персоналом, розвитку професійних компетенцій та ефективності внутрішньої комунікації.

У роботі обґрунтовано доцільність комплексного підходу до вдосконалення системи мотивації персоналу, який передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання працівників. Визначено, що ефективна мотиваційна система повинна бути орієнтована не лише на підвищення продуктивності праці, а й на розвиток людського капіталу, підтримку професійного розвитку персоналу та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

У межах підрозділу 3.1 було визначено основні напрями оптимізації системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема, запропоновано удосконалення механізмів професійного розвитку працівників, підтримки командної взаємодії, розвитку корпоративної культури та використання сучасних цифрових HR-інструментів. Обґрунтовано, що впровадження сучасних підходів до мотивації сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу, покращенню внутрішньої комунікації та результативності реалізації

проектної діяльності банку.

У підрозділі 3.2 розглянуто можливості вдосконалення системи КРІ та результативно-орієнтованого преміювання працівників. Встановлено, що використання ключових показників ефективності дозволяє забезпечити прозорість оцінювання результатів праці, підвищити рівень відповідальності персоналу та сформувати чіткий взаємозв'язок між досягнутими результатами і системою матеріального стимулювання. Крім того, система КРІ сприяє підвищенню ефективності управління проектною діяльністю, удосконаленню внутрішніх бізнес-процесів та покращенню координації роботи структурних підрозділів банку.

У підрозділі 3.3 особливу увагу приділено розвитку системи нематеріальної мотивації, підтримці кар'єрного зростання та формуванню кадрового резерву банку. Визначено, що використання інструментів професійного визнання, навчання, наставництва, психологічної підтримки та соціальних заохочень позитивно впливає на рівень лояльності працівників, знижує ризик професійного вигорання та сприяє зміцненню кадрового потенціалу банку. Також обґрунтовано необхідність створення сприятливого середовища для професійної самореалізації працівників і розвитку їхніх компетенцій.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи мотивації персоналу дозволить підвищити ефективність управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк», покращити результативність реалізації проектної діяльності, зміцнити конкурентні позиції банку та забезпечити більш ефективне функціонування банківської установи в умовах сучасного розвитку фінансового сектору.

ВИСНОВКИ

У ході дипломної роботи здійснено комплексне дослідження системи мотивації персоналу як фактора забезпечення успішної реалізації проєктної діяльності на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі людського капіталу в умовах цифровізації банківського сектору, високого рівня конкуренції на ринку фінансових послуг, розвитку проєктного менеджменту та необхідності забезпечення ефективного функціонування банківських установ в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

У ході дослідження було визначено теоретичні засади мотивації персоналу та її роль у системі управління сучасною організацією. Встановлено, що мотивація персоналу є одним із ключових інструментів управління людськими ресурсами, який забезпечує підвищення продуктивності праці, залученості працівників, рівня професійної відповідальності та ефективності діяльності організації загалом. Доведено, що в умовах реалізації проєктної діяльності особливого значення набуває поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на підтримку професійного розвитку персоналу, командної взаємодії та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

У процесі аналізу діяльності АТ КБ «ПриватБанк» встановлено, що банк є одним із провідних банків України, характеризується високим рівнем цифровізації, значними масштабами діяльності, розвиненою мережею відділень та стабільними фінансово-економічними показниками. Визначено, що стратегічний розвиток банку значною мірою пов'язаний із реалізацією цифрових, організаційних та інноваційних проєктів, що підвищує значення ефективної системи мотивації персоналу як одного з ключових чинників забезпечення результативності проєктної діяльності.

Дослідження системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

показало, що банк використовує комплексний підхід до стимулювання працівників, який поєднує матеріальні та нематеріальні методи мотивації. До основних елементів матеріального стимулювання належать заробітна плата, система преміювання, бонуси, надбавки, соціальний пакет та інші форми фінансового заохочення. Нематеріальна мотивація охоплює професійне навчання, кар'єрне зростання, розвиток корпоративної культури, наставництво, участь у проєктній діяльності, публічне визнання професійних досягнень та підтримку внутрішніх комунікацій.

Встановлено, що система мотивації персоналу безпосередньо впливає на результативність реалізації проєктної діяльності банку. Високий рівень професійної залученості працівників, ефективна командна взаємодія, використання сучасних інструментів проєктного менеджменту, систем KPI, дашбордів і внутрішнього моніторингу сприяють покращенню координації роботи проєктних команд, дотриманню термінів реалізації проєктів та підвищенню ефективності внутрішніх бізнес-процесів.

Разом із тим проведене дослідження дозволило виявити низку проблем у системі мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Основними недоліками визначено нерівномірність мотиваційних стимулів між працівниками центрального апарату та регіональних відділень, високий рівень професійного навантаження персоналу фронт-офісу, недостатню прозорість системи преміювання, обмежений рівень індивідуалізації мотиваційних підходів, а також недостатній розвиток окремих інструментів нематеріальної мотивації. Встановлено, що зазначені проблеми можуть негативно впливати на рівень залученості персоналу, якість внутрішньої комунікації, стабільність кадрового складу та результативність реалізації проєктної діяльності банку.

У роботі обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема, запропоновано:

- забезпечити більш збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів;
- підвищити прозорість системи оцінювання результатів праці та

преміювання;

- розширити можливості професійного розвитку й кар'єрного зростання працівників;

- удосконалити систему KPI та результативно-орієнтованого преміювання;

- активізувати використання сучасних цифрових HR-інструментів;

- посилити розвиток корпоративної культури та внутрішньої комунікації;

- впроваджувати програми психологічної підтримки персоналу та профілактики професійного вигорання;

- розвивати кадровий резерв і систему наставництва;

- підтримувати інноваційну активність працівників та їхню участь у вдосконаленні бізнес-процесів банку.

Особливу увагу в роботі приділено вдосконаленню системи KPI як інструменту підвищення ефективності управління персоналом і реалізації проєктної діяльності. Встановлено, що використання ключових показників ефективності дозволяє забезпечити прозорість оцінювання результатів праці, посилити відповідальність працівників за досягнення поставлених цілей, покращити внутрішню координацію діяльності структурних підрозділів та підвищити результативність реалізації проєктів.

У межах дослідження також обґрунтовано важливість розвитку системи нематеріальної мотивації персоналу. Визначено, що використання інструментів професійного навчання, наставництва, кар'єрного зростання, професійного визнання, психологічної підтримки та соціальних заохочень сприяє підвищенню рівня лояльності працівників, зміцненню кадрового потенціалу банку та формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи мотивації персоналу та підвищення ефективності проєктної діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню

продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів, покращенню якості внутрішньої комунікації та забезпеченню більш ефективного функціонування банку в умовах цифрової трансформації банківського сектору.

Таким чином, поставлену мету дипломної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано у повному обсязі. Проведене дослідження підтвердило, що ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення успішної реалізації проєктної діяльності та підтримання конкурентоспроможності банківської установи в сучасних умовах розвитку фінансового сектору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2024 рік. URL: <https://static.privatbank.ua/files/richnyy-zvit-za-2024.pdf>
2. Базалійська Н. П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2013. № 5. С.103-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_5_29
3. Бізнес NV. Як розвивався ПриватБанк з 1992 року та яку роль він відіграє під час війни в Україні. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/privatbank-yak-rozvivavsya-bankivskiy-servis-z-1992-roku-ta-klyuchova-rol-pid-chas-viyni-v-ukrajini-50537421.html>
4. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. В. Бойко. Нац. авіац. ун-т. Київ, 2005. 19 с.
5. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в ПАТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://www.evd-journal.org/download/2014/2014-3/24-Boychenko.pdf>
6. Величко Я. І. Підвищення рівня мотиваційного потенціалу працівників організації в контексті теорії поколінь. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 88–109.
7. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А. Економіка підприємства. Київ: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 384 с.
8. Від людей до людей. Як ПриватБанк підтримує свою команду та дбає про українців. URL: <https://forbes.ua/company/vid-lyudey-do-lyudey-yak-privatbank-pidtrimue-svoyu-komandu-ta-dbae-pro-ukraintsiv-24042023-13090>
9. Вітвицька О. Д. Вдосконалення механізмів соціально-економічної мотивації підприємницької діяльності: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / О. Д. Вітвицька; НАН України, Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2011. 18 с.
10. Гайдученко С.О. Мотивація персоналу. URL:

<https://eprints.kname.edu.ua/35354/>

11. Діденко В.М. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2008. 584 с
12. Дороніна М. С. Соціально-економічний механізм мотивації трудової поведінки. *Економіка розвитку*. 2018. № 2. С. 20 – 22
13. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 2. С. 78-83
14. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. С. 1-12.
15. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94–100.
16. Занюк С.С. Психологія мотивації: навчальний посібник. Київ: Либідь, 2002. 304 с.
17. Ігнатюк В. та ін. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/download/269/144>
18. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2. № 1. С. 75–83.
19. Капустянський П.З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект). К.: ІПКДЗУ, 2007. 154 с.
20. Кар'єра в ПриватБанку. URL: <https://work.privatbank.ua/>
21. Коваленко М.А. Менеджмент трудової активності працівників підприємства. Херсон: Олді-плюс, 2006. 288 с.
22. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник / А. М. Колот. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
23. Коритко С., Миронов Ю. Формування системи мотивації праці на підприємстві. URL: <https://kerivnyk.info/2012/05/korytko.html>

24. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників: навчальний посібник. Київ: Знання, КОО, 1999. 556 с
25. КРІ для співробітників: як оцінити ефективність команди. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/kri-dlya-spivrobotnykiv/>
26. Кушнерик О.В. Зарубіжні моделі мотивації праці персоналу на підприємстві. *Вісник університету «Україна»*. 2015. № 15. С. 98—103
27. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 3. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39211>
28. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 390–397.
29. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор підвищення ефективності діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2. С. 167–173.
30. Мікаель Бьоркнерт офіційно приступає до виконання обов'язків голови правління ПриватБанку. URL: <https://privatbank.ua/news/2025/1/17/mikael-borknert-oficiyno-pristupaye-do-vikonannya-obov-yazkiv-golovi-pravlinnya-privatbanku>
31. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник / О. Б. Моргулець. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
32. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. Київ: Видавничий центр «Академія». 2000. Т. 1. 864 с.
33. Мусієнко Р. В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства // *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 141–146.
34. Нижник В.М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 210 с
35. Основи управління проєктами. URL: <https://sdo.privatbank.ua/prometeus/files/LadCamp/6c7f2a61-d4dc-4d0c-b13e->

[51e9c498a021.pdf](#)

36. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник. К.: КНЕУ, 2001. 528 с

37. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/102.pdf

38. ПриватБанк за 6 років після націоналізації: що змінилося. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/privatbank-za-6-rokiv-pislya-nacionalizaciji-shcho-zminilosya-novini-ukrajini-50291783.html>

39. ПриватБанк. *Вікіпедія: вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/ПриватБанк>

40. ПриватБанк. Корпоративне управління. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp>

41. ПриватБанк. Про банк. URL: <https://privatbank.ua/about>

42. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С.45-48

43. Прохоровська С.А. Збереження здоров'я персоналу як ключова умова посилення мотивації до праці. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*. Тернопіль, ЗУНУ, 2025. С.226-229

44. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/e6bb515c-8f1f-4f33-b5e4-912f8d0a7029>

45. Савченко І. Г., Курилова Н. М., Пономаренко О. О. Дослідження теорій мотивації та їх впливу на ефективність праці працівників підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. С. 1-23

46. Семененко Ю. Роль KPI та OKR в ефективності діяльності компанії. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/01/324-38.pdf>

47. Система KPI як інструмент оцінювання ефективності діяльності персоналу. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/6506/6445>

48. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510

49. Сталій розвиток та ESG. URL: <https://privatbank.ua/sustainability>

50. Стратегія розвитку Банку до 2024 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/Strategy_summary_2024_ukr.pdf

51. Теорії мотивації персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/45/3148.html>

52. Тітієвська Д. Оптимізація системи мотивації праці як фактор підвищення конкурентоспроможності банку. URL: <https://elar.tsatu.edu.ua/items/0d886405-10d5-4e60-b0c1-f72b19a3b0ac>

53. Управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк» на основі використання цифрових технологій. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329362>

54. Управління проектами. URL: https://sdo.privatbank.ua/prometeus/files/LadCamp/b970dce2-be4a-435c-8684-790653ad39b8_3.pdf

55. Фінансова звітність. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>

56. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 109-113.

57. Шинкаренко В.Г. Система мотиваційного моніторингу працівників підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2000. № 4. С. 25-32 с.

58. Glassdoor. PrivatBank. URL: https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-PrivatBank-EI_IE435373.11,21.htm

59. McGregor D. The human side of enterprise. *Management Review*, 1957. P. 22-28

60. Thomas A. Stewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. New York, 2019. 254 p.