

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки
(повне найменування факультету)
Кафедра Бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Вирішення мотивації як
(назва теми)
фактора забезпечення успіху організації

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ-1314-10

Спеціальності 076 підприємництва та торівля
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) "Економіка підприємства"

Потоцька Н.О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Серієнко П.І.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Личенко О.І.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-менеджменту та економіки
 Кафедра Бізнесу та управління
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 076 підприємництво та торгівля
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри Томаш
Мколенко І. П.
 « _____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Томашукі Наталії Олександрівни
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Розроблення мотивації як фактора забезпечення успіху організації

керівник проєкту (роботи) к. політ. н., доц. Серієнко П. І.
(науковий ступінь, вчене звання) ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 01 » 10 2025 року № 452

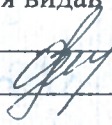
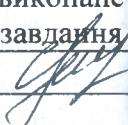
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10.12.2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі та корпоративні акти наукові джерела, статистична звітність П.Т.М. Т.Б. "Укробанк"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти мотивації персоналу в системі управління організацією. 2. Системи мотивації персоналу Т.Б. "Укробанк". 3. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу П.Т.М. Т.Б. "Укробанк"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)


Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		задання видав	приймав виконане завдання
1,2,3	Серієнко Т. І. к. політ. Н., д.м.		

7. Дата видачі задання « 04 » Вересня 2025 року.


КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Узгодження завдання	10.09.25	
2.	Огляд наукових джерел	22.09.25	
3.	Виконання 1 розділу	15.10.25	
4.	Виконання 2 розділу	27.10.25	
5.	Виконання 3 розділу	17.11.25	
6.	Перевірка на плагіат	28.11.25	
7.	Коррекція та подання на кафедру	10.12.25	

Студент(ка)

 Томашук Каталія
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

 Серієнко Тетяна
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 93 сторінки, 20 таблиць, 2 рисунка, список використаних джерел з 34 найменування.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк».

Згідно поставленої мети виконано наступні основні завдання:

- дослідження сутності та ролі системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання;
- систематизація методів та інструментів мотивації персоналу;
- узагальнення методичних підходів щодо оцінювання ефективності системи показників мотивації персоналу;
- аналіз існуючої системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»;
- розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»;
- оцінка економічної ефективності заходів, що були запропоновані.

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу суб'єкта господарювання.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк».

Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні та систематизації сучасних підходів щодо формування системи мотивації персоналу для забезпечення успіху організації.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації на ПАТ АБ «Укргазбанк», що можуть використовуватися в інших організаціях.

МОТИВАЦІЯ, ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ МОТИВАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	9
1.1 Суть і роль мотивування персоналу в умовах сьогодення	9
1.2 Методичні аспекти та інструментарій мотивації в системі управління підприємством	17
1.3 Методика оцінки ефективності мотиваційної системи персоналу	23
1.4 Дослідження зарубіжного досвіду формування мотивації в діяльності суб'єктів господарювання	27
Висновки до розділу 1	32
2 ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»	34
2.1 Загальна характеристика ПАТ АБ «Укргазбанк»	34
2.2 Аналіз ефективності матеріальної мотиваційної системи персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»	43
2.3 Аналіз ефективності нематеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»	50
Висновки до розділу 2	60
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»	62
3.1 Розробка програми заходів щодо удосконалення матеріальної мотивації працівників ПАТ АБ «Укргазбанк»	62
3.2 Рекомендації щодо удосконалення нематеріальної мотивації працівників ПАТ АБ «Укргазбанк»	68
3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів	80
Висновки до розділу 3	85
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Формування дієвої системи мотивації персоналу сучасних умовах господарювання – це один із основних чинників забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. В умовах трансформаційних процесів в економіці України, коли підприємства змушені адаптуватися до нових викликів ринку та при цьому зберігати кваліфікований персонал особливої актуальності набуває питання мотивації. Правильно побудована система мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й сприяє розвитку потенціалу працівників та досягненню стратегічних цілей організації.

Актуальність мотиваційної політики персоналу суб'єкта господарювання сьогодні надзвичайно є високою, а саме в умовах воєнних дій, оскільки вона є результатом до утримання ефективних працівників, підвищення їхньої продуктивності та лояльності, зміщуючи фокус на безпеку, психологічний комфорт та адаптацію до кризових реалій, що вимагає від керівників балансу між матеріальними та нематеріальними стимулами (визнання, розвиток, безпека) для забезпечення стійкості бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації широко відображені у наукових працях зарубіжних вчених: Аткинсона Дж., Р. Бака Р., Гарднера Р., Геллермана С., Девіса Дж., Ламберта В., Маслоу А., Холлідея Т.

Питання мотивації персоналу висвітлюються в роботах українських науковців. А саме, формування системи мотивації досліджували Базалійська Н., Богацька Н., Боденчук Л., Бублик Л., Василик А., Верстяк О., Голець С., Дашко І., Заставнюк Л., Кекух С., Клімова О., Коваленко Ю., Колот А., Кузьменко М., Лопушняк Г., Мельник А., Міщук В., Уткіна Г., Черевань І.

Втім актуальною є проблема побудови комплексної системи мотивації, що могла б оптимально об'єднувати матеріальне та нематеріальне заохочення в умовах обмеженості ресурсів суб'єктів господарювання.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк».

Згідно поставленої мети виконано наступні основні завдання:

- дослідження сутності та ролі системи мотивації персоналу в сучасних умовах господарювання;
- систематизація методів та інструментів мотивації персоналу;
- узагальнення методичних підходів щодо оцінювання ефективності системи показників мотивації персоналу;
- аналіз існуючої системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»;
- розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу;
- оцінка економічної ефективності заходів, що були запропоновані.

Об'єкт дослідження – процес мотивації персоналу суб'єкта господарювання.

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні аспекти удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк».

Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні та систематизації сучасних підходів щодо формування системи мотивації персоналу для забезпечення успіху організації.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації на ПАТ АБ «Укргазбанк», що можуть використовуватися в інших організаціях.

Методи дослідження. В магістерській роботі використовувалися наступні методи: системного аналізу – задля дослідження теоретичних аспектів мотивації; статистичного аналізу – задля оцінювання показників діяльності суб'єкта господарювання; опитування і анкетування – задля визначення ступеня задоволеності персоналу діючою системою мотивації; економіко-математичного моделювання – задля розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів.

В інформаційну базу дослідження було включено публікації українських і зарубіжних науковців щодо проблем формування мотивації персоналу, законодавчі та нормативні акти України, статистичну та фінансову звітність суб'єкта господарювання, результати власних досліджень здобувача вищої освіти.

Структура магістерської роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 93 сторінки.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Суть і роль мотивування персоналу в умовах сьогодення

За теперішніх умов господарювання раціональний менеджмент кадрів виступає ключовим фактором успішного функціонування підприємств. Добре організована система мотивації допомагає співробітникам свідомо працювати для досягнення як особистих, так і загальнокорпоративних цілей. Це сприяє оптимальному використанню трудового потенціалу та стимулює професійний розвиток працівників. Одночасно врахування внутрішніх та зовнішніх чинників дає змогу підвищити гнучкість і результативність мотиваційних програм. У сучасних дослідженнях поняття «мотивація персоналу» часто трактується по-різному, що призводить до існування різноманітних підходів до його визначення та практичного застосування. Узагальнення цих підходів представлено у таблиці 1.1, де зібрані визначення мотивації персоналу, запропоновані українськими науковцями.

Таблиця 1.1 – Дефініція поняття «мотивація персоналу»

ПІБ науковців	Визначення
1	2
Колот А. [11]	Мотивація персоналу – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що активізують працівника для досягнення цілей організації та особистих прагнень. Завдяки такій взаємодії формується свідоме прагнення до підвищення результативності та професійного розвитку.
Дашко І. [6]	Мотивація персоналу – це механізм, що поєднує спонукальні, направляючі, регулюючі та підтримуючі функції в управлінні трудовою діяльністю. Вона покликана посилювати бажання працівників досягати конкретних результатів та формувати стабільну активність у колективі.
Ігнатюк В., Туніна Г. [9]	Мотивація персоналу – це комплекс дій, який не лише підвищує результативність праці, а й створює сприятливий соціально-психологічний клімат. Вона дає змогу узгоджувати інтереси працівників із завданнями організації, формуючи відчуття спільної відповідальності.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Зелена М., Чернушкіна О., Баксалова О. [8]	Мотивація персоналу – це процес виявлення потреб працівників та перетворення їх у мотиви до продуктивної діяльності. Такий підхід враховує важливість взаємопов'язаних елементів – потреб, мотивів, стимулів і цілей, які комплексно впливають на поведінку людини.
Уткіна Г. [21]	Мотивація персоналу – це інтегрована система впливу на поведінку працівників, яка одночасно підтримує корпоративні цінності. Вона сприяє розбудові культури обміну знаннями та формує умови для активізації інтелектуального потенціалу.

Джерело: складено на основі [6; 8; 9; 11; 17; 29]

Як бачимо з таблиці 1.1, більшість досліджень акцентують увагу на багатогранному впливі мотивації, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники. Значна увага приділяється необхідності врахування індивідуальних потреб і цілей працівників для досягнення бажаного рівня продуктивності та залученості. Одні автори акцентують взаємозв'язок між мотивацією і корпоративною культурою, тоді як інші наголошують на важливості крос-культурної комунікації. Водночас спільною темою є усвідомлення важливості нематеріальних аспектів, таких як можливість професійного розвитку, соціальні програми чи комфортні умови праці. Різниця ж переважно полягає у пропонуваніх системах стимулювання, функціях та ціннісних орієнтирах для створення ефективного мотиваційного середовища.

Одержує схвалення бачення Колота А. через акцент на об'єднанні внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на працівника [11]. Важливим аспектом є усвідомлення значущості свідомого прагнення до професійного зростання, яке сприяє досягненню високих результатів у діяльності. Погоджуємося, що система повинна базуватися на гармонійному поєднанні інтересів працівника із цілями підприємства. Особливо ефективним видається системний підхід, здатний об'єднати індивідуальні мотиви з корпоративними очікуваннями [1]. Однак недостатньо приділено уваги соціально-психологічним факторам, які можуть як зміцнювати, так і послаблювати продуктивність. Загалом підтримуємо ідею про необхідність балансу між внутрішніми та зовнішніми стимулами. Водночас вбачаємо доцільним удосконалити модель шляхом поглибленого врахування командної комунікації та морально-етичних факторів трудових відносин.

Дослідження Зеленої М., Чернушкіної О., Баксалової О. суттєво прояснює структурні компоненти мотивації, акцентуючи увагу на значущості таких елементів, як потреби, мотиви, стимули та цілі. Особливо інтригує детальний аналіз взаємозв'язку цих складових у контексті формування ефективної мотиваційної системи. Однак не вистачає чіткого висвітлення методик для відстеження змін у потребах, а також способів визначення пріоритетних стимулів [8]. Поділяємо думку авторів про багатогранність цього процесу і вважаємо її важливою для сучасного менеджменту. Доцільним доповненням стали б приклади практичних інструментів і рекомендації щодо впровадження описаної системи на підприємствах різного характеру.

Ігнатюк В., Туніна Г. вдало підкреслюють, що мотивація повинна не лише сприяти підвищенню продуктивності праці, а й забезпечувати позитивну атмосферу в колективі. Такий підхід дозволяє узгодити інтереси працівників із стратегічними цілями компанії [9]. Утім, дослідження не містить достатньо детального розгляду того, як саме різні підрозділи чи рівні управління можуть інтегрувати цей підхід на практиці. Погоджуємося з важливістю підтримки сприятливого корпоративного клімату, адже без нього складно досягти стійкого зростання ефективності організації. Було б корисно доповнити матеріал конкретними рекомендаціями щодо впровадження заходів для довготривалого формування такого клімату.

Дашко І. визначає чотири основні функції мотивації, що забезпечує комплексне розуміння її значення в управлінні трудовою діяльністю [6]. Це сприяє впорядкуванню управлінських задач і підвищенню якості контролю за досягнутими результатами. Однак автор не зосереджується на методах оцінки впливу кожної функції на різні групи працівників, оскільки реакція людей на однакові стимули може відрізнятись залежно від їхнього досвіду. Підтримуємо концепцію системної інтеграції таких аспектів, як спонукання, направлення, регулювання та підтримка. При цьому доцільно впроваджувати механізми зворотного зв'язку, які дозволять оцінювати ефективність кожної функції в режимі реального часу.

Уткіна Г. наголошує на необхідності того, щоб мотивація слугувала підтримці корпоративних цінностей та стимулювала культуру обміну знаннями [21]. Цей підхід є своєчасним у середовищі, де інтелектуальний капітал виступає ключовим фактором конкурентоспроможності. Однак досі бракує конкретних механізмів, які б чітко демонстрували, як поєднувати особисті амбіції працівників з інтересами організації у сфері знанневої взаємодії. Погоджуємося з думкою, що інтеграція мотиваційної складової в корпоративну культуру сприяє формуванню інноваційного клімату. Водночас варто удосконалити цей підхід шляхом упровадження спеціальних програм обміну досвідом та стимулювання ініціативності.

Заставнюк Л. правомірно виділяє мотивацію персоналу як один із ключових чинників у підвищенні конкурентоспроможності, оскільки працівники з високим рівнем мотивації демонструють більшу продуктивність і ініціативність. Раціональним виглядає комбінування матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє враховувати різноманітні потреби співробітників. Проте наразі відсутні чіткі методи оцінювання результативності такої комплексної системи стимулювання. Цілком підтримуємо потребу в збалансованому підході до стимулів і наголошуємо на важливості розробки індивідуальних мотиваційних планів, які сприяли б більшій залученості працівників з урахуванням їхніх потреб і професійних цілей.

Кушнірук В. і Голіней В. звертають увагу на те, що мотивація є ефективним інструментом для зниження ризиків персонального характеру, що дійсно набуває великого значення у сучасних реаліях. Завдяки застосуванню мотиваційних програм підприємства можуть зменшувати плинність кадрів та зміцнювати професійну стабільність колективу [12]. Разом із тим концепція не розкриває детально зв'язок між економічною безпекою підприємства та окремими заходами стимулювання. Вважаємо, що важливо зосередитися на інтеграції мотивації із заходами, спрямованими на забезпечення безпеки й стабільності, а також необхідно проводити аналіз економічної ефективності різних інструментів мотивації, які здатні систематично мінімізувати ризики.

Черевань І. наголошує на важливості звернення до міжнародного досвіду із урахуванням національних особливостей, що відкриває нові перспективи для інноваційного розвитку системи мотивації [23]. Цей підхід відповідає актуальній потребі адаптації до вимог глобального ринку праці. Однак, питання алгоритму вибору та адаптації найкращих закордонних практик до локальних умов досі залишається недостатньо розкритим. Схвалюємо концепцію глобального обміну знаннями, оскільки це сприяє більш оперативному вдосконаленню кадрової політики. Проте необхідно розробити систему критеріїв для оцінки релевантності іноземних методів у вітчизняному контексті.

В основі підходу Верстяка О. лежить ідея формування крос-культурної системи мотивації, що враховує культурну різноманітність колективу. Це особливо цінно для міжнародних компаній і організацій із мультикультурними командами. Водночас бракує детально розробленого механізму гармонізації різних ментальностей і підходів до роботи, щоб уникати конфліктів і непорозумінь. Вважаємо доцільним формувати спільні цінності та цілі, здатні об'єднати колективи незалежно від культурних відмінностей. Крім того, важливо впроваджувати інструменти міжкультурної комунікації, тренінги та методики з подолання культурних бар'єрів. Такий підхід відповідає сучасним стандартам управління талантами, де самореалізація працівника стає ключем до загального успіху. Водночас необхідно враховувати диференційовані підходи залежно від віку, досвіду й кар'єрних прагнень співробітників. Підтримуємо акцент на нематеріальних стимулах, адже фінансова винагорода далеко не завжди виступає головним джерелом мотивації. Рекомендується впроваджувати програми наставництва, освітні модулі та системи визнання, які зміцнять лояльність і залученість персоналу.

Особливо цікавою є точка зору В. Мортікова, який розглядає мотивацію як складову інституційних механізмів, що впливають на ефективність управлінських технологій. Такий підхід допомагає оцінити більш широкий контекст функціонування стимулюючих заходів, включаючи регламентацію, політику та норми організації. Однак потребує подальшого роз'яснення питання оцінки інституційної ефективності в реальних умовах.

Вважаємо за потрібне поєднувати формальні правила з еластичним підходом до людського фактора. Було б корисно розробити конкретний алгоритм, що окреслив би кроки зі створення сприятливого інституційного середовища для покращення мотиваційних процесів.

Погляд Станьковської І. на взаємозв'язок мотиваційних чинників із поколінними особливостями розкриває широкі перспективи для адаптації мотиваційних систем до конкретних цільових аудиторій. Це вкрай актуально для молоді, яка цінує свободу дій, креативність і соціальну відповідальність роботодавців. Водночас потреби старших поколінь або працівників із вагомим професійним досвідом залишаються недостатньо врахованими. Вважаємо важливим застосування диференційованого підходу до мотивації різних вікових груп, адже універсальні рішення таких завдань малоефективні. Доцільним є також впровадження детальнішої сегментації працівників із розробкою різнорівневих програм мотивації. Науковці підкреслюють, що прибуток є не лише економічним результатом діяльності, але й вагомим джерелом розвитку мотиваційних систем, створюючи позитивний цикл взаємного посилення економічної ефективності та залученості персоналу. Це підтверджує раціональність інвестицій у побудову та вдосконалення систем мотивації як одного зі стратегічних напрямів забезпечення фінансової стійкості підприємств.

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки значно зростає актуальність інтегрування новітніх комунікаційних технологій у процеси мотивації персоналу. Лизанець А., Проскура В. та Дудаш В. зазначають, що застосування сучасних діджитал-інструментів у сфері мотивації дозволяє досягти її гнучкості, персоналізації та оперативності, що відповідає очікуванням нового покоління працівників. Дослідники рекомендують використовувати корпоративні мобільні додатки, системи миттєвого зворотного зв'язку та платформи для публічного визнання досягнень як ефективні інструменти цифрової мотивації. Вважаємо, що цифровізація мотивування персоналу не лише підвищує результативність цих процесів, але й формує інноваційну корпоративну культуру, спрямовану на безперервний розвиток і вдосконалення.

Боденчук Л., Лютфалієва Л. та Беженар К. наголошують на тому, що мотивація праці є ключовим елементом у підвищенні ефективності діяльності підприємств та має розглядатися як комплексна система, інтегрована в загальну стратегію управління організації. «Мотивація персоналу має сприйматися не як окремий механізм керування, а як інтегрована система, що є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку підприємства й гармонійно поєднується з його корпоративною культурою» [1, с. 42]. Автори роблять акцент на важливості узгодження мотиваційних практик із цінностями та місією організації, що сприяє їх довгостроковій ефективності і системному характеру. Цей підхід дозволяє уникнути формальності в питаннях мотивації, забезпечуючи її природне впровадження у процеси управління.

Науковці розглядають прибуток не лише як економічний результат діяльності, але й як джерело подальшого розвитку системи мотивації, що створює позитивний цикл взаємопідсилення економічної ефективності та мотивованості персоналу. На нашу думку, такий підхід обґрунтовує доцільність інвестицій у розвиток системи мотивації як стратегічного напрямку забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Ключовим елементом удосконалення систем мотивації працівників є орієнтація на сучасні тренди у сфері менеджменту персоналу. У своїх дослідженнях Бублик Л. та Кекух С. виділяють низку важливих тенденцій: зростання значення індивідуального підходу до мотивації, посилення ролі програм благополуччя (well-being), розвиток систем безперервного навчання та використання гейміфікації у робочих процесах [2, с. 546]. Дослідники підкреслюють, що адаптація традиційних методів мотивації до нових умов ринку праці та змін у пріоритетах працівників є необхідністю. Регулярне відстеження та впровадження інноваційних підходів до мотивації персоналу стає важливим фактором для збереження конкурентоспроможності компанії як роботодавця.

Лопушняк Г. та Милянник Р. звертають увагу на вагому роль управлінських компетенцій керівників у побудові дієвих мотиваційних систем. Вони зазначають, що «сучасний керівник повинен володіти не лише типовими навичками управління персоналом, але й демонструвати розвинений емоційний інтелект, здатність до емпатії та вміння враховувати індивідуальні особливості працівників у розробці

мотиваційних стратегій» [14, с. 142]. Таким чином, постійний розвиток навичок управління мотивацією стає критично важливим у динамічних умовах бізнес-середовища. Очевидно, що інвестиції в підвищення цих компетенцій керівників є стратегічно виправданими і необхідними для оптимального функціонування мотиваційної системи. З огляду на цифрову трансформацію економіки помітно зростає вплив цифрових технологій на еволюцію підходів до мотивації працівників. Лопушняк Г. зауважує, що впровадження цифрових рішень відкриває нові можливості для індивідуалізації мотиваційних механізмів та підвищення прозорості відповідних процесів оцінювання мотиваційних процесів, сприяючи досягненню стратегічних цілей організації. Розвиток цифрових компетенцій працівників і керівників стає одним із ключових чинників ефективного впровадження сучасних мотиваційних систем [15, с. 12]. Цифрова трансформація не тільки оптимізує процеси, але й відкриває нові можливості для аналізу та прогнозування ефективності застосованих стимулів.

Однією з важливих складових вдосконалення мотиваційних систем є формування сильного бренду роботодавця, що сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів. За визначенням Цимбалюк С., бренд роботодавця об'єднує такі аспекти, як політика оплати праці, можливості професійного росту, корпоративна культура і цінності організації. Сильний бренд формує високу залученість та лояльність працівників, що, своєю чергою, посилює ефективність стимулювання як матеріальними, так і нематеріальними методами. Інтеграція брендингу до системи мотивації також сприяє емоційній прив'язаності персоналу до організації.

Василик А. та Купріян М. звертають увагу на зміни в підходах до стимулювання персоналу в умовах сучасних соціоекономічних викликів. Працівники нового покоління, зокрема покоління Z, цінують можливість професійного розвитку, гнучкість робочого часу та участь у суспільно значущих ініціативах. Тому формування мотиваційних пакетів потребує врахування цих аспектів [3, с. 202]. Авторами також підкреслюється важливість сегментації мотиваційних стратегій залежно від вікових, професійних і ціннісних орієнтирів певних груп співробітників.

Це дозволяє забезпечити максимальну ефективність мотивації шляхом її адаптації до запитів і пріоритетів різних категорій персоналу. Дослідники наголошують на необхідності системності в управлінні мотивацією, що охоплює всі етапи роботи зі співробітниками: від їх підбору до розвитку та кар'єрного просування. Інтегрований підхід забезпечує не лише цілісність мотиваційної системи, а й високий рівень її адаптивності до змін у зовнішньому середовищі.

Сучасні дослідники наголошують на важливості застосування комплексного підходу до мотивації персоналу, який поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, враховує індивідуальні особливості працівників, відповідає викликам цифрової економіки та сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця. Такий підхід здатен забезпечити довготривалу результативність мотиваційних механізмів і їхній позитивний вплив на загальну конкурентоспроможність підприємства.

Отже, незважаючи на багатогранність визначень, мотивація персоналу залишається складним і динамічним процесом, що враховує індивідуальні, культурні та організаційні чинники. Концептуальні підходи різних дослідників дозволяють глибше зрозуміти сутність і завдання мотивації, а також розширити інструментарій для її впровадження. Кожен із цих підходів містить корисні елементи, однак жоден із них не спроможний повністю охопити всі аспекти мотивації. Найбільш результативним є інтеграція різних підходів, яка дозволяє створювати збалансовану систему стимулювання. Для сучасних підприємств це вимагає індивідуалізації стратегій, використання інноваційних методів і врахування постійно змінюваних очікувань та потреб працівників.

1.2 Методичні аспекти та інструментарій мотивації в системі управління підприємством

Питання розробки ефективних систем мотивації персоналу набуває особливої актуальності через потребу забезпечення високої конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Наразі існує чимало наукових підходів і практичних напрацювань, присвячених методам і засобам мотивації співробітників. Однак для впровадження комплексних рішень необхідний ретельний аналіз їхніх сильних та слабких сторін.

Однак, Боденчук Л. пропонує диференціювати методи мотивування на такі групи:

- економічні методи (матеріальне стимулювання);
- організаційно-адміністративні методи (директиви, регламентація, контроль);
- соціально-психологічні методи (формування моральних стимулів, підтримка сприятливої моральної атмосфери) [1, с. 44].

Ця трикомпонентна модель відзначається деталізованістю, оскільки враховує також управлінсько-адміністративні аспекти. Однак у межах складних корпоративних структур може виникати ризик перетину між окремими елементами, адже одні й ті самі заходи часто поєднують організаційні та психологічні аспекти.

Сучасна теорія менеджменту вже накопичила значну кількість досліджень, присвячених мотивації персоналу, що вимагає критичного осмислення для побудови комплексної системи стимулювання. Колот А. та Цимбалюк С. пропонують розділити методи мотивування на матеріальні та нематеріальні, таким чином виокремивши прямі грошові винагороди (заробітна плата, бонуси) та нематеріальні стимули (можливості професійного розвитку, визнання тощо) [11, с. 145]. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати основні групи потреб співробітників.

Колот А., Герасименко О. та Шевченко А. наголошують, що економічні стимули залишаються одним із ключових чинників мотивації працівників у ринкових умовах, оскільки фінансова винагорода безпосередньо впливає на їхню продуктивність. Значною перевагою економічного підходу є його здатність швидко коригувати поведінку персоналу.

Цимбалюк С. акцентує увагу на специфіці сфери послуг, де гнучкі системи оплати, як-от комісійна винагорода залежно від обсягів продажів, стимулюють підвищення якості обслуговування клієнтів [22].

Проте відсутність прозорих механізмів оцінки результатів може призводити до надмірної внутрішньої конкуренції і негативно впливати на психологічну атмосферу у колективі. У середовищах високої конкуренції використання гнучких фінансових інструментів є доцільним, але їх потрібно доповнювати морально-психологічними заходами для запобігання конфліктам і демотивації. Крім того, важливо враховувати необхідність чітких стандартів, визначення функцій працівників та ефективного контролю за їх виконанням. Такі правила забезпечують стабільність робочого процесу, хоча надмірна адміністративна регламентація може знижувати самостійність і творчість працівників, що зрештою уповільнює розвиток компанії.

Уткіна Г. досліджує соціально-психологічну складову мотивації і доходить висновку, що визнання досягнень, залучення співробітників до процесу прийняття рішень та створення комфортної атмосфери у колективі позитивно позначаються на рівні задоволеності роботою [21, с. 5]. Такі методи є ключовими для підприємств, котрі прагнуть посилити довіру та емоційну прив'язаність працівників до компанії. Водночас недостатній рівень матеріального стимулювання може нівелювати переваги морально-психологічних заходів, зокрема в умовах високої конкуренції на ринку робочої сили, де цінуються кваліфіковані кадри.

У дослідженні Карпенка Ю. та інших авторів детально розглядається нематеріальна мотивація, яку поділено на організаційні, морально-психологічні та соціальні інструменти [17]. Науковці підкреслюють значення гнучкого графіка, можливостей дистанційної роботи та різноманітних форм корпоративної взаємодії. Така класифікація дозволяє враховувати широкий спектр очікувань співробітників. Однак успішність реалізації подібних заходів значною мірою залежить від стратегії компанії, а також здатності забезпечити їх необхідними фінансовими та управлінськими ресурсами.

Василик А. акцентує увагу на появі сучасних інструментів, таких як гейміфікація процесів, well-being-програми та персоналізовані плани розвитку, розроблені з урахуванням викликів цифрової економіки [3]. Вона вважає, що ці механізми орієнтовані на підвищення залучення молодих працівників, які прагнуть динаміки та творчого підходу у роботі.

Такі підходи справді можуть стати ефективними мотиваторами у високотехнологічних компаніях, проте їх впровадження вимагає готовності керівництва до трансформації корпоративної культури та інтеграції цих інструментів у загальну систему управління.

Верстяк О. пропонує зосередитися на індивідуалізації мотиваційних програм, цифровізації процесів оцінювання й винагороди, а також підтриманні балансу між роботою та особистим життям [5]. Вона зазначає привабливість таких аспектів, як можливість вибору пільг, використання онлайн-інструментів для навчання і моніторингу КРІ та організація гнучкого графіка роботи для кваліфікованих спеціалістів. На нашу думку, цей підхід сприяє тривалій лояльності персоналу до організації, проте потребує значних інвестицій у технологічні платформи та створення культури прозорого оцінювання результативності. Представники поколінь Y і Z, як зазначають дослідники, надають перевагу інноваційним проектам, швидкому кар'єрному росту та роботі в умовах гнучкого розкладу. На нашу думку, такі працівники високо цінують свободу творчості та інноваційність робочого середовища. Компанії, що нехтують цими запитами, ризикують втратити талановитих співробітників на користь більш прогресивних організацій.

Панасюк О. пропонує застосовувати системи ключових показників ефективності (КРІ) та грейди, які встановлюють чіткий зв'язок між результатами праці й винагородою [18]. Вона вважає, що це створює умови для об'єктивного розподілу премій і сприяє зосередженості персоналу на пріоритетних цілях. На нашу думку, цей підхід потребує ретельно продуманих метрик оцінювання, а також урахування не лише кількісних, а й якісних показників, аби підтримати інновації та загальну якість роботи.

Шатілова І. та Сенишин О. у контексті мотивації персоналу в кризових ситуаціях акцентують увагу на збереженні робочих місць, мінімальному соціальному захисті, підтримці психологічного стану працівників і організації програм перекваліфікації [24]. Вони стверджують, що прозора комунікація під час кризи допомагає запобігти деструктивним настроям і масовому звільненню.

На нашу думку, такі заходи дійсно сприяють збереженню кваліфікованого персоналу й захисту репутації роботодавця, хоча їх реалізація часто залежить від наявних ресурсів, особливо у періоди нестабільності.

Ребрик П. пропонує комплексну модель мотивації, що включає базові, додаткові та розвивальні інструменти: конкурентну оплату праці, соціальні гарантії, премії, навчання та можливості кар'єрного зростання [19]. На його думку, таке поєднання елементів забезпечує стабільність колективу й високу продуктивність у довгостроковій перспективі. Бачимо потенціал цієї моделі за умови, що всі її складові гармонійно інтегровані в загальну стратегію підприємства.

Черевань І., Коваленко Ю. та Голець С. доповнюють комплексний підхід рекомендаціями із впровадження конкурсів професійної майстерності, корпоративних відзнак і систем оплати, які базуються на досягнутих результатах [23]. Вони вважають, що публічне визнання досягнень стимулює позитивну конкуренцію та мотивує до професійного розвитку. На нашу думку, такі ініціативи можуть зміцнити творчий настрій і активність працівників, але їх реалізація потребує прозорих і чесних процедур, щоб уникнути конфліктів і відчуття несправедливості серед колективу.

Отже, узагальнюючи наукові підходи до класифікації методів мотивації з огляду на найпоширеніші наукові позиції (рисунок 1.1), варто зазначити, що ці методи поділяються на матеріальні (економічні) та нематеріальні. Нематеріальні, у свою чергу, охоплюють організаційно-адміністративні, соціально-психологічні та інноваційні механізми. Така структура підкреслює важливість поєднання фінансових стимулів, чіткої регламентації діяльності, уваги до морально-психологічного клімату та використання новаторських підходів для забезпечення ефективної стимулювальної системи. На нашу думку, комплексний підхід, здатність адаптуватися до змін та врахування потреб різних поколінь є ключовими чинниками успіху системи мотивації. Саме такі фактори сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, зростанню конкурентоспроможності компанії та активізації інноваційних процесів.

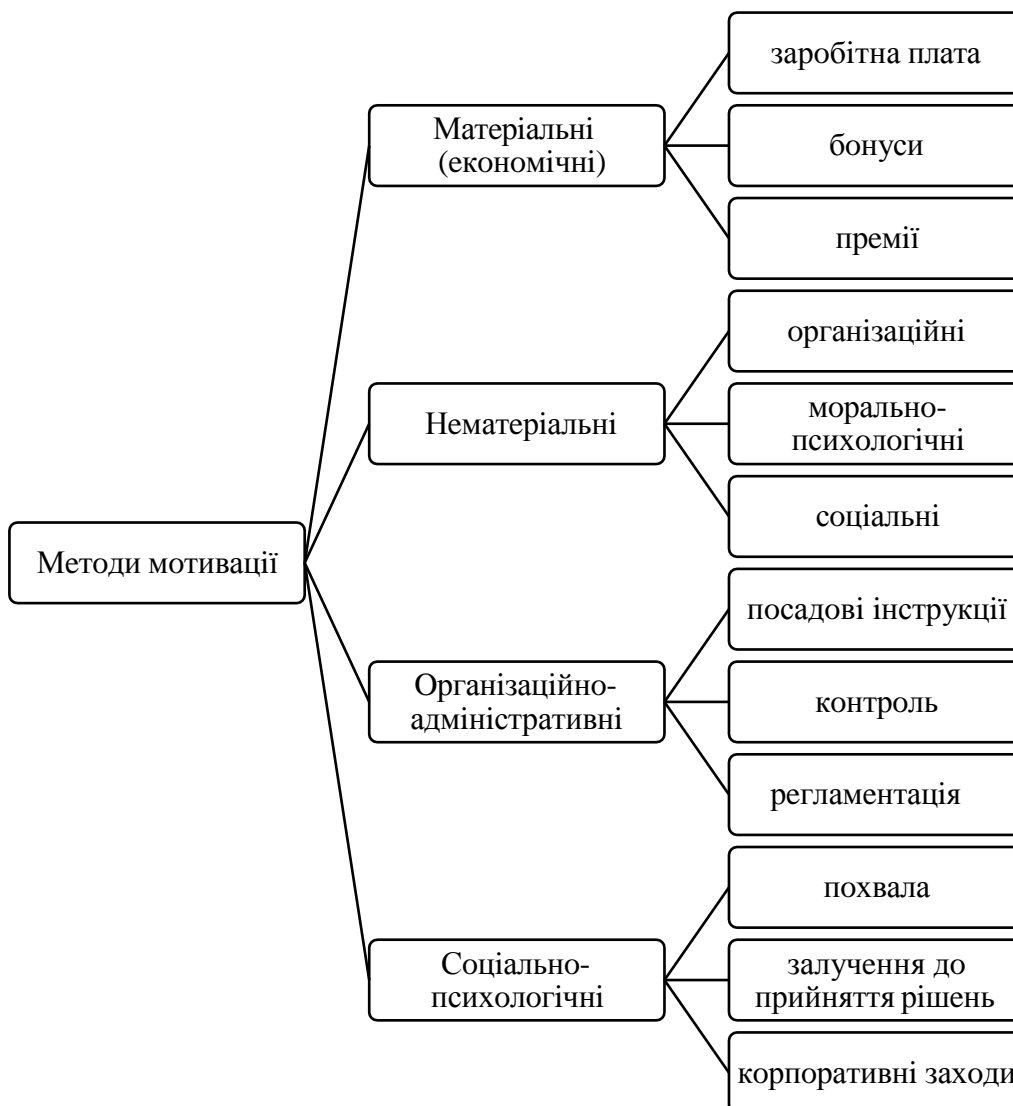


Рисунок 1.1 – Базова класифікація методів мотивації персоналу

Джерело: розроблено на основі [16;17;31;7]

Таким чином, мотиваційні практики можна аналізувати з точки зору матеріальних аспектів (економічних чинників), нематеріальних факторів, організаційного управління та соціально-психологічних заходів. Такий підхід сприяє упорядкуванню різних інструментів і дозволяє підібрати найбільш ефективні комбінації, враховуючи специфіку діяльності підприємства.

1.3 Методика оцінки ефективності мотиваційної системи персоналу

Ефективне оцінення системи мотивації персоналу вимагає розробки цілісного комплексу методів і показників, здатних охопити як економічні, так і соціально-психологічні аспекти управління. Один із підходів до оцінення представлено в дослідженнях Колота А. та Цимбалюк С. [11, с. 287], де підкреслюється необхідність багатовимірного аналізу з використанням кількісних (рівень продуктивності праці, фінансові показники) і якісних (задоволеність роботою, залученість працівників) критеріїв. Автори наголошують на важливості встановлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між витратами на стимулювання і отриманими результатами, щоб уникнути надмірних або нерациональних інвестицій у кадрову політику. Також підкреслено цінність порівняння ефективності різних мотиваційних заходів у динаміці для визначення оптимальних способів заохочення. На наш погляд, таке всебічне оцінення дозволяє отримати об'єктивну картину ситуації та забезпечує основу для вдосконалення системи стимулювання.

Системний підхід до оцінки мотиваційної політики також представлено в роботах Дашка І., де запропоновано використовувати продуктивність праці, коефіцієнт плинності кадрів і рентабельність витрат на персонал для формування аналітичних висновків [6, с. 25]. Особливу увагу приділено співставленню темпів зростання доходів підприємства з темпами збільшення фонду оплати праці, що дозволяє контролювати економічну доцільність витрат на стимулювання. Дослідник акцентує на важливості систематичного моніторингу задоволеності співробітників своєю роботою, оскільки високий рівень відтоку кадрів може негативно вплинути на фінансові показники компанії. Він також рекомендує регулярно переглядати критерії оцінювання з урахуванням специфіки господарської діяльності та змін зовнішнього середовища, що сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності організації. На нашу думку, цей підхід дозволяє оперативно реагувати на негативні тенденції та ефективно оптимізувати витрати на мотивацію персоналу.

У роботі [13] представлено ширший набір показників для оцінки результативності мотивації. Автор доводить необхідність врахування економічного, соціального та організаційного аспектів, які одночасно охоплюють фінансові результати, такі як співвідношення витрат на персонал і отриманого доходу, задоволеність працівників роботою та рівень корпоративної культури. Вважається, що оптимальне поєднання цих параметрів дає змогу оцінити не лише вплив мотивації на бізнес-показники, а й ставлення співробітників до виконання своїх функцій. Дослідники зазначають, що відсутність хоча б одного з вимірів призводить до неповного аналізу та може спотворити реальну картину ефективності стимулюючих заходів. Комплексний підхід є корисним для одночасного врахування короткострокових результатів і довготривалих наслідків, пов'язаних із формуванням сприятливого соціального середовища. Автори пропонують контролювати частку заробітної плати в структурі собівартості та оцінювати рівень конкурентоспроможності компенсаційного пакета. В рамках даного підходу рекомендується також проводити аналіз рентабельності персоналу для визначення доцільності впровадження нових схем преміювання або додаткових матеріальних заохочень. Дослідники наголошують, що надмірне підвищення зарплат без пропорційного зростання продуктивності може негативно вплинути на фінансову стабільність підприємства. Організаціям варто систематично моніторити ефективність матеріальних стимулів, щоб знаходити баланс між конкурентною оплатою праці та оптимізацією витрат на персонал.

Важливою складовою вдосконалення методичних підходів до оцінки систем мотивації є аналіз міжнародного досвіду у цій сфері. Дослідження Oyer P. і Schaefer S. показують різні способи оцінки мотиваційних механізмів та їхнього впливу на ефективність підприємств. Узагальнення емпіричних даних, зібраних у різних країнах, підтверджує, що фінансові стимули справді змінюють поведінку працівників в організаціях.

Зокрема, Oyer P. і Schaefer S. звертаються до роботи Лазера (Lazear), який досліджував наслідки впровадження системи оплати праці за результатами у компанії Safelite Glass [25, с. 5] та представив свої висновки щодо цього.

Перехід із погодинної системи оплати праці на відрядну спричинив зростання продуктивності більше ніж на 40%. При цьому половина цього приросту була результатом підвищення індивідуальної ефективності працівників завдяки посиленню мотивації, а решта пояснювалася змінами у складі персоналу після впровадження нової системи. Важливим було те, що компанія компенсувала додаткові зусилля працівників, збільшивши середній рівень заробітної плати майже на 10%. Такий підхід до аналізу дає змогу чітко розділити вплив стимулювальних чинників на продуктивність і інших аспектів, що є важливим елементом методології оцінювання. У межах дослідження було випадковим чином обрано дев'ять працівників, яких по черзі призначали на відрядну систему оплати або фіксовану зарплату. Спостереження за кожним працівником тривало 60 днів для кожного типу оплати. Аналіз показав, що відрядна система забезпечила зростання індивідуальної продуктивності на 20%. Такий експериментальний підхід до оцінювання ефективності мотиваційних систем, на нашу думку, є надзвичайно цінним, оскільки дозволяє встановити прямий причинно-наслідковий зв'язок між змінами у системі стимулювання та результатами роботи співробітників. Цікавим також був вплив мотивації менеджерів на ефективність. За умови фіксованої заробітної плати вони проявляли схильність до фаворитизму на користь працівників, з якими мали соціальні зв'язки (спільне походження, проживання або дата прибуття на роботу). Однак із переходом на систему бонусів, залежних від загальної продуктивності, їхнє ставлення суттєво змінилося – вони стали підтримувати найбільш ефективних співробітників незалежно від особистих зв'язків. Це демонструє значущість комплексного підходу в оцінці ефективності систем мотивації, який враховує не лише економічні результати, а й зміни у поведінці працівників.

Oyer P. та Schaefer S. Зазначається, що вибір певних показників для оцінювання ефективності системи мотивації визначається тими аспектами діяльності, які компанія прагне заохочувати [25, с. 7]. Вони звертаються до моделі «багатозадачності» (multi-task model) Холмстрома і Мілгрома (Holmstrom and

Milgrom), посилення стимулів у певному напрямку може викликати зниження зусиль працівників в інших, якщо ці зусилля є взаємозамінними у контексті витрат працівника [25, с. 8-9]. Наприклад, винагороджуючи вчителів за успішність учнів на тестах, існує ризик, що вони зосередяться на підготовці до тестів, нехтуючи іншими важливими, але складніше вимірюваними аспектами навчання, такими як розвиток критичного мислення. Це підкреслює важливість багатовимірного підходу до оцінки ефективності мотиваційних систем, що враховує не лише прямі, але й побічні наслідки стимулювання.

Аналізуючи наукові джерела щодо оцінки ефективності систем мотивації персоналу, можна виділити кілька ключових підходів, які інтегрують аналіз економічних і поведінкових чинників, а також враховують особливості діяльності підприємства (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Аналіз підходів щодо оцінки ефективності мотивування персоналу

Назва підходу	Основні показники	Особливості використання
Економічний аналіз	Продуктивність праці, питома вага оплати праці у собівартості	Дозволяє оцінити ефективність витрат на персонал і обґрунтованість підвищення заробітної плати з економічної точки зору
Оцінка по КРІ	Виконання планових показників, динаміка продажів, мінімізація помилок	Пов'язує винагороду з досягнутими результатами, підвищує особисту відповідальність і забезпечує прозорість у системі мотивації
Моніторинг рівня плинності та задоволеності працюю	Коефіцієнт вибуття, готовність рекомендувати роботодавця	Надає розуміння про стабільність команди, існування внутрішніх проблем і рівень лояльності працівників
Аналіз змін у поведінці	Розвиток ініціативності, командної співпраці та креативності	Сприяє виявленню впливу нематеріальних чинників на мотивацію, а також оцінює якісні зміни у взаємодії та корпоративній культурі
Баланс між матеріальним і нематеріальним заохоченням	Співвідношення заробітної плати та бонусів із програмами розвинення та відзначення	Забезпечує комплексне врахування потреб співробітників та сприяє адаптації заходів заохочення відповідно до поточних цілей компанії
Порівняльний аналіз з ринковим середовищем	Співвідношення із середньо галузевою заробітною платою, привабливість пакета компенсацій	Сприяє утриманню кваліфікованого персоналу та запобігає втраті фахівців через недостатній рівень конкурентоспроможності оплати

Джерело: розроблено на основі [17;1;9;13;23]

Таким чином, дослідження наукових підходів до оцінювання ефективності мотивації персоналу показує, що для досягнення об'єктивних результатів варто застосовувати низку методів і показників, які враховують специфіку діяльності банку. Це дозволяє оцінювати результативність стимулювальних заходів із врахуванням реальних умов. У сфері матеріальної мотивації рекомендується приділити увагу порівняльному аналізу структури фонду оплати праці, оцінюючи темпи зростання його складових, моніторингу співвідношення продуктивності праці та заробітної плати, а також показнику ефективності витрат на персонал. Додатковими критеріями слугують аналіз динаміки коефіцієнта плинності кадрів і відповідність рівня оплати праці середньоринковим стандартам. Щодо нематеріального стимулювання, важливо проводити опитування співробітників щодо задоволеності умовами праці, можливостей кар'єрного розвитку та якості програм навчання і професійного зростання. Серед ключових показників варто розглядати індекс залученості персоналу, частку внутрішніх призначень на керівні посади, рівень участі в корпоративних заходах і кількість впроваджених інноваційних ініціатив. Комбінація цих кількісних і якісних індикаторів забезпечує комплексне розуміння того, як мотиваційна система впливає на основні бізнес-процеси. Це сприятиме виявленню найбільш ефективних підходів і створить основу для подальшого вдосконалення стимулювальних заходів.

1.4 Дослідження зарубіжного досвіду формування мотивації в діяльності суб'єктів господарювання

Міжнародна практика сформувала різноманітні підходи щодо мотивації персоналу, що обумовлені такими факторами: культурні традиції, рівень економічного розвитку, законодавче регулювання та модель ринку праці. При використанні порівняльного аналізу можна зазначити сильні сторони кожної з країн.

В Японії система мотивації орієнтується на довгострокову перспективу, стабільність та формування соціальної лояльності до компанії.

Домінують бонусні виплати за стаж роботи, розвинення компетентностей, приймання участі у внутрішніх програмах розвитку, компетенції щодо групової відповідальності та колективізму. Така модель забезпечує високий рівень залучення та низьку плинність персоналу [31, с. 68].

В США мотиваційні механізми ґрунтуються на індивідуальних досягненнях. Поширюються системи преміювання, бонусів, участі у прибутках, гнучкі індивідуальні контракти, винагороди за інноваційність в роботі.

У стартап-секторі в Ізраїлі використовують модель підприємницького мислення. Персоналу пропонується частка в доходах, винагородах за інноваційні рішення, участі у ризикових проектах. Модель стимулює творчість та сміливість у прийнятті рішень.

У Французькій моделі поєднується високий рівень соціальних стандартів та оцінка професійних компетентностей. Поширеною є система балів, яка визначає кваліфікацію, а також якість виконаних завдань, етичність та ініціативність.

У Британській моделі відбувається ґрунтування на програмах участі у капіталі компанії. Персонал може отримувати частку прибутку, акцій підприємства чи приймати участь у розподіленні результатів його роботи.

Німецька система спирається на принципи соціального партнерства та раціональної організації праці. Характерні участь працівників у наглядових радах, високий профспілковий захист, системність професійного навчання, корпоративна відповідальність та конструктивний діалог між менеджментом і персоналом.

Країни Скандинавії (Швеція, Данія, Нідерланди) демонструють одні з найбільш соціально орієнтованих моделей. Основою є рівність, справедливість, баланс між роботою і особистим життям, гнучкі графіки, скорочені робочі дні, підвищені стандарти соціального забезпечення. Важливою складовою є участь працівників у соціальних і екологічних проектах.

У країнах Південної Європи (Іспанія, Італія, Португалія) акцент робиться на корпоративній культурі, командній взаємодії та психологічному комфорті. Поширені програми підтримки емоційного стану, створення зон відпочинку, соціальних офісів та розвиток неформальної комунікації.

У ТНК (Apple, Microsoft та ін.) ключовим є поєднання персоналізації мотиваційного пакета з високими стандартами ефективності. Поширені гнучкі пакети пільг, індивідуальні траєкторії розвитку, участь у стратегічних проєктах, корпоративне навчання та акцент на інноваційності.

Порівняння зарубіжних моделей свідчить про значну диференціацію мотиваційних практик. Японська, німецька та скандинавська моделі акцентують на стабільності, соціальному захисті і балансу між роботою та особистим життям. Їхня сильна сторона – низька плинність кадрів та висока лояльність, слабка – менша гнучкість для інноваційного середовища.

Американська, ізраїльська та моделі ТНК орієнтовані на індивідуальні досягнення, результативність та інноваційність, що сприяє зростанню продуктивності, але потребує сильних інституцій соціальної підтримки.

Франція та Південна Європа формують комплексні підходи, поєднуючи соціальні гарантії з акцентом на корпоративній культурі та психологічному комфорті.

Велика Британія та Німеччина виокремлюються участю працівників у корпоративному управлінні, що підвищує та залученість відповідальність [32, 33].

Для України найбільш перспективними є:

- упровадження прозорих систем оцінювання й преміювання;
- розвиток професійного навчання та кваліфікації;
- залучення працівників до ухвалення управлінських рішень;
- запровадження гнучких форматів роботи;
- формування сучасної корпоративної культури;
- стимулювання інноваційності та внутрішнього підприємництва.

Сучасна українська економіка потребує розвитку інноваційного потенціалу працівників. Це передбачає впровадження програм внутрішнього підприємництва, конкурсів ідей, системи винагород за креативні рішення та створення середовища, де помилки сприймаються як можливість навчання.

Таке стимулювання сприяє підвищенню продуктивності, активізації ініціативи працівників та розвитку інноваційного середовища всередині компанії.

Працівники, які відчують цінність свого внеску, більш мотивовані, залучені до роботи та готові до професійного росту.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновок, що мотиваційні системи найбільш ефективні, коли поєднують кілька ключових компонентів: чітку прив'язку матеріальних стимулів до результатів праці, соціальну підтримку для забезпечення стабільності працівників та організаційні механізми розвитку й участі у прийнятті рішень.

Такий комплексний підхід сприяє формуванню високої залученості персоналу, зміцненню корпоративної лояльності та зниженню плинності кадрів. Соціально орієнтовані моделі забезпечують стабільність і баланс між роботою та особистим життям, ринково-орієнтовані стимулюють інноваційність та результативність, а комбіновані моделі підтримують ефективну корпоративну культуру та психологічний комфорт працівників.

Для українських підприємств доцільно інтегрувати різні підходи з урахуванням національних особливостей, корпоративного середовища та ресурсних можливостей.

Серед перспективних напрямів адаптації варто виділити впровадження прозорих систем оцінювання й преміювання, розвиток професійних навчальних програм, залучення персоналу до управлінських рішень, формування гнучких форматів роботи та підтримку інноваційності. Така інтеграція дозволяє створити сучасну систему мотивації, яка підвищує ефективність праці, стимулює професійний розвиток і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновок, що мотиваційні системи найбільш ефективні, коли поєднують кілька ключових компонентів: чітку прив'язку матеріальних стимулів до результатів праці, соціальну підтримку для забезпечення стабільності працівників та організаційні механізми розвитку й участі у прийнятті рішень. Такий комплексний підхід сприяє формуванню високої залученості персоналу, зміцненню корпоративної лояльності та зниженню плинності кадрів.

Соціально орієнтовані моделі забезпечують стабільність і баланс між

роботою та особистим життям, ринково-орієнтовані стимулюють інноваційність та результативність, а комбіновані моделі підтримують ефективну корпоративну культуру та психологічний комфорт працівників.

Для українських підприємств доцільно впроваджувати прозорі системи оцінювання й преміювання, що забезпечують чітку прив'язку винагороди до результатів праці, мінімізують суб'єктивність та сприяють формуванню довіри між керівництвом і персоналом. Водночас розвиток професійних навчальних програм і підвищення кваліфікації працівників сприяє формуванню компетентного та адаптивного колективу, здатного ефективно реагувати на виклики ринку та швидко освоювати нові технології.

Залучення персоналу до процесів ухвалення управлінських рішень дозволяє підвищити відчуття відповідальності та причетності до результатів діяльності організації. Працівники, які беруть участь у плануванні та реалізації стратегічних завдань, проявляють більшу ініціативність, інноваційність та готовність до колективної комунікації. Запровадження гнучких форматів роботи, включно з дистанційними, гібридними та адаптивними графіками, створює умови для балансу між професійними обов'язками та особистим життям. Це сприяє зниженню стресу, підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також робить компанії більш привабливими для молодого покоління професіоналів.

Формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на відкритість, прозорість, командну взаємодію та підтримку інновацій, забезпечує сприятливий психологічний клімат, зміцнює лояльність працівників і підвищує їхню залученість до досягнення стратегічних цілей організації.

Стимулювання інноваційності та розвитку внутрішнього підприємництва створює середовище, де креативні ідеї оцінюються та заохочуються, а ризики сприймаються як можливість навчання та вдосконалення. Це дозволяє компанії підвищувати ефективність роботи, впроваджувати нові продукти та послуги, а також розвивати конкурентні переваги на ринку.

Отже, зарубіжний досвід демонструє, що найбільш ефективні системи

мотивації поєднують матеріальні винагороди, соціальну підтримку та організаційні стимули розвитку персоналу. Соціально орієнтовані моделі (Японія, Німеччина, Скандинавія) забезпечують стабільність і лояльність; ринково-орієнтовані (США, Ізраїль, ТНК) стимулюють інноваційність та результативність; комбіновані (Франція, Південна Європа) створюють сприятливий корпоративний клімат. Для українських підприємств ефективною є інтеграція цих підходів з урахуванням національних особливостей, що дозволяє підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто сутність та значення мотивації персоналу в сучасних умовах, методичні аспекти та інструментарій мотивації в системі управління підприємством, методики оцінки ефективності мотиваційної системи персоналу, а також зарубіжній досвід формування мотивації в діяльності суб'єктів господарювання.

Мотивація працівників стосується низки внутрішніх та зовнішніх факторів, які надихають працівників на досягнення цілей організації та особистих прагнень. Саме завдяки цій взаємодії працівники мотивуються покращувати свою продуктивність та досягати кар'єрного зростання.

Сучасні дослідники наголошують, що мотивація працівників повинна використовувати комплексний підхід, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, повністю враховуючи індивідуальні характеристики працівників, вирішуючи виклики, що виникають у цифровій економіці, та сприяючи позитивному іміджу роботодавця. Такий підхід забезпечує довгострокову ефективність механізмів стимулювання та позитивно впливає на загальну конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнено науковий підхід до класифікації методів стимулювання. Зокрема, ці методи розділяють на економічні та нематеріальні стимули.

Така структура підкреслює важливість поєднання економічних стимулів,

чітких норм діяльності, уваги до морально-психологічної атмосфери та застосування інноваційних методів для забезпечення ефективності системи стимулювання.

Ефективна оцінка системи мотивації персоналу вимагає розробки цілісного комплексу методів і показників, здатних охопити як економічні, так і соціально-психологічні аспекти управління. Важливим є встановлення причинно-наслідкових взаємозв'язків між витратами на стимулювання і отриманими результатами, щоб уникнути надмірних або нераціональних інвестицій у кадрову політику. Також підкреслено цінність порівняння ефективності різних мотиваційних заходів у динаміці для визначення оптимальних способів заохочення. На наш погляд, таке всебічне оцінювання дозволяє отримати об'єктивну картину ситуації та забезпечує основу для вдосконалення системи стимулювання.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволив зробити висновок, що мотиваційні системи найбільш ефективні, коли поєднують кілька ключових компонентів: чітку прив'язку матеріальних стимулів до результатів праці, соціальну підтримку для забезпечення стабільності працівників та організаційні механізми розвитку й участі у прийнятті управлінських рішень.

2 ОЦІНЮВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ

ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

3.1 Загальна характеристика ПАТ АБ «Укргазбанк»

ПАТ АБ «Укргазбанк» – це один з лідерів в банківській системі України, що здійснює свою діяльність згідно чинного законодавства України та на підставі банківської ліцензії НБУ. ПАТ АБ «Укргазбанк» надає широкий спектр банківських послуг як фізичним особам, так і корпоративним клієнтам.

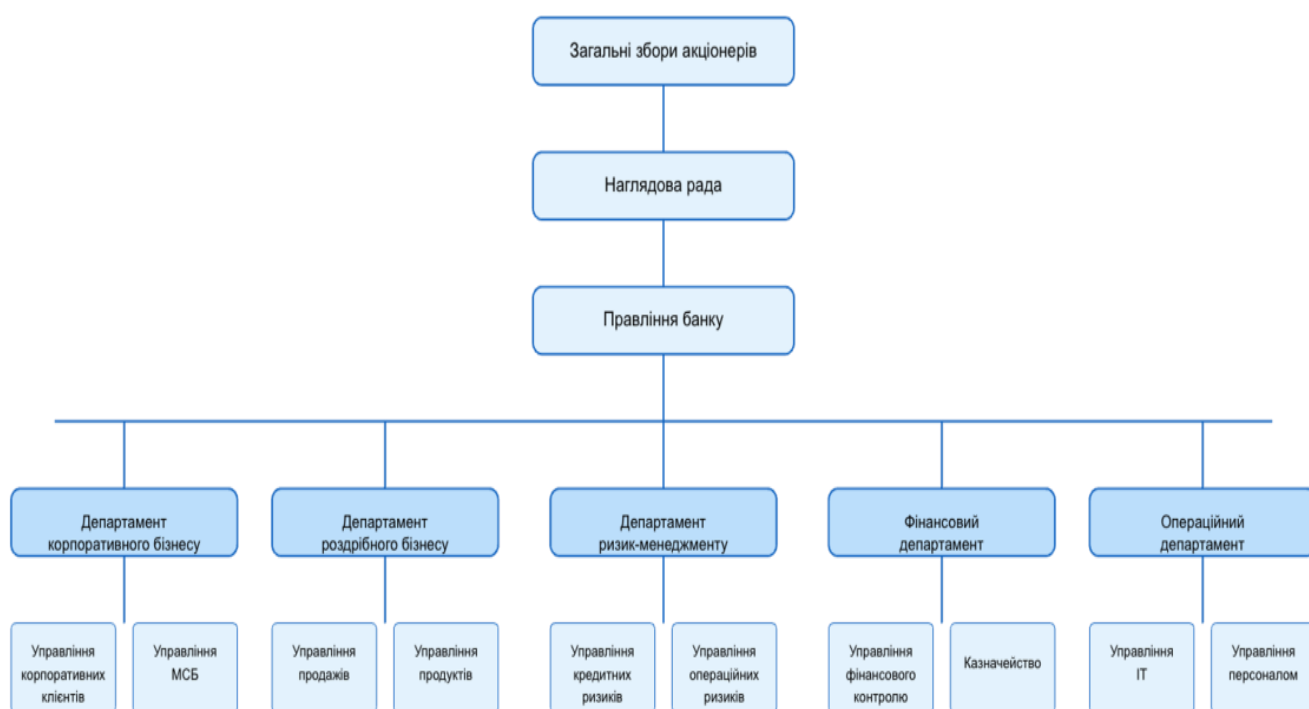


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПАТ АБ «Укргазбанк»

Організаційна структура ПАТ АБ «Укргазбанк» побудована за лінійно-функціональним принципом з елементами дивізійної структури та відображає складність і масштаб діяльності банку.

Вищим органом управління є Загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні напрямки розвитку банку та приймають ключові корпоративні рішення. Наглядова рада здійснює стратегічний нагляд за діяльністю ПАТ АБ «Укргазбанк». Вона обирається акціонерами та займається призначенням членів Правління.

Правління ПАТ АБ «Укргазбанк» очолюється Головою Правління. Цим забезпечується оперативний менеджмент за усіма напрямками роботи. До складу Правління входять функціонуючі профільні підрозділи: Кредитний комітет, Комітет з управління активами та пасивами, Тарифний комітет, Комітет з управління операційними ризиками. Цією структурою забезпечується колегіальність щодо прийняття ефективних управлінських рішень.

За роботу з масштабними корпоративними клієнтами і підприємствами середнього бізнесу відповідає Департамент корпоративного бізнесу. До його складу входять спеціалізовані підрозділи з роботи щодо різних галузевих сегментів. Це дозволяє надати індивідуальний підхід з урахуванням специфіки обслуговування клієнтів щодо їх діяльності.

Координацію роботи розгалуженої мережі відділень банку здійснює Департамент роздрібного бізнесу. Це забезпечує розвинення продуктів для малого бізнесу та фізичних осіб. Основний напрям його діяльності – це розвиток впровадження інноваційних банківських продуктів і цифрових каналів обслуговування.

Департамент ризик-менеджменту займає окреме місце в структурі ПАТ АБ «Укргазбанк», що здійснює комплексне оцінювання та управління всіма видами банківських ризиків. У 2023 р. значно посилилася його значимість завдяки впровадженню новітніх методів оцінювання кредитних ризиків і вдосконаленню системи завчасного виявлення проблемних активів.

За управління ліквідністю ПАТ АБ «Укргазбанк», бюджетування та фінансовий контроль відповідає Фінансовий департамент. Основним підрозділом є Казначейство, що здійснює управління валютною позицією ПАТ АБ «Укргазбанк» і забезпечує ефективне розміщення вільних фінансових ресурсів.

Безперебійне функціонування всіх банківських процесів і систем забезпечує

Операційний департамент. До його складу особлива роль надається Управлінню інформаційних технологій, що відповідає за розвиток цифрової інфраструктури ПАТ АБ «Укргазбанк».

Масштабний проєкт щодо модернізації core-banking системи було реалізовано в 2023 р. Це дало можливість підвищення швидкості та надійності проведення банківських операцій.

Реалізацію кадрової політики ПАТ АБ «Укргазбанк», що включає підбір, навчання та розвиток персоналу забезпечує Управління персоналом, що також входить до складу Операційного департаменту. В банку впроваджено матричну систему управління персоналом, при цьому HR-партнерів закріплено за кожною великою бізнес-структурою задля забезпечення найефективнішої підтримки їхніх потреб у персоналі.

Регіональна мережа ПАТ АБ «Укргазбанк» нараховує більше 20 регіональних дирекцій, що узгоджують роботу більш ніж 460 відділень на усій території України. Ця організаційна структура управління дає можливість ПАТ АБ «Укргазбанк» підвищити ефективність управління за всіма напрямками його діяльності, забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів та оперативність реагування на змінне ринкове середовище.

Аналіз основних показників діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк» представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, млрд.грн.	Відносне відхилення, %
Активи, млрд.грн.	125,7	135,8	10,1	8,0
Депозити клієнтів, млрд.грн.	98,2	105,7	7,5	7,6
Кредитний портфель, млрд.грн.	63,9	70,3	6,4	10,0
Депозити клієнтів, млрд.грн.	98,2	105,7	7,5	7,6
Власний капітал, млрд.грн.	18,4	20,5	2,1	11,4
Чистий прибуток, млрд.грн.	5,3	6,1	0,8	15,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Як бачимо з таблиці 2.1, впродовж 2023-2024 рр. спостерігається стабільне збільшення всіх основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк». У 2024 році активи підвищилися до 135,8 млрд.грн., це продемонструвало приріст на 8% порівняно з минулим роком. Це говорить про подальше розширення масштабів діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк» та зміцнення його позиціонування на ринку.

В 2024 році кредитний портфель склав 70,3 млрд.грн., це збільшення склало 10% порівняно з 2023 роком. Це зростання показує ефективну реалізацію стратегії щодо активізації кредитування ПАТ АБ «Укргазбанк», як у роздрібному, так і корпоративному секторах. Ключові драйвера зростання – це іпотечне кредитування (↑18,3%) і кредитування малого та середнього бізнесу (↑15,7%).

Відбулося збільшилися депозитних вкладів клієнтів до 105,7 млрд.грн. (7,6% до минулого року). Це говорить про високий рівень довіри до ПАТ АБ «Укргазбанк» зі сторони клієнтів. Це підвищення відбулося переважно через рахунок роздрібних депозитів, обсяг яких зріс на 9,2% у звітному році.

Власний капітал ПАТ АБ «Укргазбанк» збільшився до 20,5 млрд.грн. (11,4%). Це підвищення обумовлено додатковими внесками акціонерів, так і за рахунок капіталізації прибутку.

Чистий прибуток у 2024 році склав 6,1 млрд.грн., що на 15,1% більше, ніж у минулому році. Це зростання може бути обумовленим збільшенням відсоткових доходів від кредитування, розширенням комісійних доходів та підвищенням операційної ефективності ПАТ АБ «Укргазбанк».

Структура персоналу банку за категоріями представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» у 2023-2024 рр.

Категорія персоналу	2023		2024	
	осіб	%	осіб	%
ТОП-менеджери	54	0,9	57	0,9
Керівники середньої ланки	412	7,0	442	7,5
Фахівці	4156	70,1	4232	71,5
Технічний персонал	1308	22,0	1189	20,1
Усього	5930	100,0	5920	100,0

Джерело: складено на основі даних відділу кадрів

Як бачимо з таблиці 2.2, структура персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» у звітному році суттєво не змінилась. Станом на 2024 рік загальна чисельність персоналу складала 5920 осіб, це на 10 осіб (або 0,2%) менше, ніж у минулому році. Таке незначне змінення говорить про стабілізацію чисельності персоналу після проведення оптимізаційних заходів.

Регіональна мережа ПАТ АБ «Укргазбанк» є одним з основних аспектів його діяльності (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Стан регіональної мережі ПАТ АБ «Укргазбанк» за 2023- 2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+, -)
Кількість регіональних дирекцій	23	21	-2
Кількість відділень	467	432	-35
Кількість банкоматів	3015	3210	195
Кількість платіжних терміналів	31250	34600	3350
Кількість користувачів мобільного банкінгу, тис.	2160	2650	490
Питома вага цифрових транзакцій, %	87	93	6

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності банку

У 2024 році оцінювання регіональної мережі та каналів обслуговування ПАТ АБ «Укргазбанк» продемонструвало продовження стратегічного напрямку оптимізації фізичної присутності з одночасним розвитком дистанційних каналів обслуговування.

Число регіональних дирекцій у 2024 році зменшилося до 21 (↓2 у порівнянні з 2023 роком) через укрупнення регіональних відділень та централізації функцій управління. Це дало можливість оптимізувати адміністративні витрати та підвищити рівень ефективності управління.

У 2024 році кількість відділень скоротилася на 35 одиниць (↓7,5%) і склало 432 відділення. Зменшення відбулося здебільшого через припинення роботи неефективних точок та об'єднання відділень у великих містах. Водночас, ПАТ АБ «Укргазбанк» здійснює активне впровадження нового формату відділень щодо розширення зон самообслуговування та цифрових технологій. В 2024 році 78 відділень були трансформовані у новий формат.

Розширилася мережа банкоматів у 2024 році до 3210 одиниць (195 у порівнянні з 2023 роком). ПАТ АБ «Укргазбанк» робить наголос на встановленні багатофункціональних банкоматів з функціями прийому готівки та здійснення платежів (їх частка у 2024 році досягла 62%).

У 2024 році суттєво збільшилася кількість платіжних терміналів до 34600 одиниць (↑3350 порівняно з 2023 роком), що відображає стратегічний фокус банку на розвиток еквайрингової мережі та розширення безготівкових розрахунків. Число користувачів мобільного банкінгу підвищилася до 2650 тисяч (↑22,7% у порівнянні з 2023 роком), а питома вага цифрових транзакцій досягнула 93% від загальної кількості операцій. Ці показники говорять про успішну цифрову трансформацію ПАТ АБ «Укргазбанк» та перетворення поведінки клієнтів на користь дистанційного обслуговування.

ПАТ АБ «Укргазбанк» у 2024 році суттєво оновив мобільний додаток, запровадивши понад 30 новітніх функцій і сервісів. Це дозволило підвищити рівень задоволення клієнтів до 4,8 балів (з 5 max) у Google Play та AppStore. Відбулося розширення можливостей інтернет-банкінгу задля корпоративних користувачів, а саме впроваджено новий модуль для бізнес-аналітики та об'єднання з бухгалтерськими системами. Активне розвинення цифрових каналів обслуговування відбувається одночасно з не менш посиленим розвитком системи економічної безпеки. Так, у 2024 році ПАТ АБ «Укргазбанк» інвестував понад 80 млн.грн. в удосконалення системи кібернетичної безпеки та протидії шахрайству. Це дало можливість зменшити число шахрайських операцій на 32% у порівнянні з минулим роком.

Оцінювання основних організаційно-економічних показників ПАТ АБ «Укргазбанк» за 2023-2024 роки продемонструвало сталу позитивну динаміку розвитку банку, свідчить про ефективність обраної стратегії та підтверджує високий ступінь адаптивності до змін у ринковому середовищі.

ПАТ АБ «Укргазбанк» присвячує важливу увагу розвиненню цифрових технологій і каналів щодо дистанційного обслуговування. В звітному році був значно оновлений мобільний додаток, розширені можливості інтернет-банкінгу задля корпоративних користувачів.

Частка банківських транзакцій, що здійснюються по дистанційним каналам, досягнула 87,0% від загального числа операцій.

Кадрова політика ПАТ АБ «Укргазбанк» – важлива складова його успішної діяльності. Середній вік співробітників банку становить 35 років. Це говорить про хорошу рівновагу між досвідом та інноваційністю працівників. 78,0% співробітників мають вищу освіту. В звітному році на програми підвищення кваліфікації (стажування) було спрямовано понад 15,0 млн.грн., що на 22,0% вище, ніж у минулому році.

ПАТ АБ «Укргазбанк» показує високий рівень рентабельності діяльності. Рентабельність капіталу в 2024 році складала 28,8%, рентабельність активів – 4,2%. Це значною мірою перевищує значення середніх показників банківського сектору України та підтверджує ефективність бізнес-моделі банку.

ПАТ АБ «Укргазбанк» демонструє високий рівень достатності капіталу – на кінець 2024 року норматив достатності капіталу складав 19,2% (нормативне значення $\geq 10,0\%$). Цим забезпечується фінансова стійкість банку щодо можливих ризиків та продукує подальше його зростання. ПАТ АБ «Укргазбанк» реалізує ряд важливих проєктів в рамках стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Так, в 2023 році було виділено 12,5 млн.грн. на підтримку освітніх програм та 8,7 млн.грн. для екологічних проєктів. ПАТ АБ «Укргазбанк» займається активним впровадженням «зелених» банківських продуктів, що стимулює клієнтів до реалізації енергетично ефективних проєктів.

Одним з основних напрямів розвитку є удосконалення системи ризик-менеджменту. В 2023 році банк впровадив нову автоматизовану систему оцінювання кредитних ризиків, що дозволило поліпшити якість управлінських рішень щодо кредитування та скоротити час розгляду заявок. Також було посилено систему протидії кібер-загрозам та шахрайству.

Отже, діяльність ПАТ АБ «Укргазбанк» свідчить про стабільне фінансове становище, ефективну бізнес-модель і високий рівень технологічності. Банк втримує позиції лідера у банківському секторі України, постійно поліпшуючи продуктову лінійку та якість обслуговування клієнтів.

Оцінювання організаційно-економічних показників ПАТ АБ «Укргазбанк» показує тісний взаємозв'язок між ефективністю діяльності установи та якістю управління персоналом, а саме, результативністю його мотивації. Впродовж 2021-2023 рр. спостерігається систематичне поліпшення ключових фінансових показників банку: активи збільшились на 11%, кредитний портфель зріс на 16,6%, а чистий прибуток зріс на 26,2%. Дані результати базуються на систематичній роботі з персоналом ПАТ АБ «Укргазбанк», оскільки банківська сфера є трудоємним сектором, в якому якість людського капіталу безпосереднім чином зумовлює вплив на конкурентоспроможність банківської установи.

Нинішній етап розвитку банківської сфери характеризується високим рівнем конкуренції як за клієнтів, так і за кваліфікований персонал. У 2023 році в ПАТ АБ «Укргазбанк» працювало 5930 осіб, при цьому спостерігалася тенденція до збільшення питомої ваги спеціалістів у структурі персоналу (70,1%). Ця динаміка характеризує зростання ролі висококваліфікованих співробітників щодо забезпечення стабільного розвитку банку. Одночасно, рівень плинності кадрів у 2023 році склав 7,3%, що на 0,9 процентних пункти менше, ніж у 2021 році. Підвищення даного показника свідчить про поліпшення ефективності системи мотивації та утримання персоналу, втім залишається потенціал для подальшої оптимізації.

Особлива актуальність удосконалення мотиваційної системи персоналу для ПАТ АБ «Укргазбанк» обумовлена кількома основними чинниками. По-перше, стратегією банку на 2023-2026 рр. передбачається подальша цифрова трансформація та впровадження інноваційних фінансових продуктів, що вимагає залучення та утримання працівників з високим рівнем цифрових компетентностей. По даним Української асоціації фінтех та інноваційних компаній, у 2023 році конкуренція за ІТ-фахівців у банківській сфері підвищилася на 27,0% у порівнянні з попереднім роком, що продукує посилений тиск на мотиваційну систему [18].

По-друге, перетворення бізнес-моделі обслуговування клієнтів банку з традиційної форми в багатоканальну вимагає новітніх компетентностей від працівників фронт-офісу.

У 2024 році питома вага клієнтів, що користуються мобільним банкінгом, склала 78,0%, і це міняє спосіб взаємозв'язку працівників з клієнтами. Таке змінення потребує адаптації систем оцінювання ефективності та мотивації персоналу фронт-лінії, зосереджуючись на якості цифрового обслуговування та перехресних продажах.

Приймаючи до уваги загальногалузеві тенденції, ПАТ АБ «Укргазбанк» потребує удосконалення мотиваційної системи задля забезпечення конкурентних переваг на ринку праці. По даним дослідження банківської сфери України, проведеного у 2024 році компанією Ernst&Young, 62,0% банківських організацій упроваджують новітні підходи до мотивації персоналу, а саме розширюються програми well-being та застосовуються гнучкі формати діяльності. Банк ризикує втратити конкурентну позицію у залученні кваліфікованих фахівців без відповідної адаптації своєї системи мотивації [12].

Оцінка системи мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» показала, що в 2024 році витрати на персонал склали 1,5 млрд.грн., що становить 19,4% операційних витрат банку. Це великий обсяг інвестиційних ресурсів, ефективність використання яких безпосередньо відбивається на фінансових результатах банківської установи. Процес оптимізації структури цих витрат та запорука їхньої окупності за рахунок підвищення продуктивності праці та якості роботи персоналу – одне з основних завдань удосконалення мотиваційної системи.

Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу для ПАТ АБ «Укргазбанк» – це стратегічна ключова задача, що зумовлює безпосередній вплив на конкурентоздатність установи, її фінансову стійкість та перспективи довгострокового розвитку в умовах динамічної банківської сфери. Проведене оцінювання показує прямий взаємозв'язок між якістю мотиваційних механізмів та основними показниками ефективності діяльності банку. Підвищення продуктивності праці на 25,9% та зниження плинності кадрів до 7,3% за останні три роки свідчать про позитивну динаміку, однак оставляють резерв для подальшого вдосконалення.

2.2 Аналіз ефективності матеріальної мотиваційної системи персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»

Виконаємо детальне оцінювання системи матеріальної мотивації працівників ПАТ АБ «Укргазбанк», яке включає основну заробітну плату, додаткову заробітну плату, премії, бонуси та інші матеріальні заохочення. Структура фонду оплати праці банку за останні чотири роки представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка структури фонду оплати праці ПАТ АБ «Укргазбанк» за 2021-2024 рр.

Складові фонду оплати праці	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Основна заробітна плата	845,6	65,2	912,3	64,8	998,5	64,5	1095,3	64,2
Додаткова заробітна плата (доплати і надбавки)	298,4	23,0	332,7	23,6	371,8	24,0	418,3	24,5
Премії та заохочення	125,8	9,7	142,1	10,1	159,3	10,3	180,6	10,6
Компенсаційні виплати	27,2	2,1	21,9	1,5	18,4	1,2	12,3	0,7
Фонд оплати праці	1297,0	100,0	1409,0	100,0	1548,0	100,0	1706,5	100,0

Джерело: складено автором на основі даних відділу персоналу

Як бачимо з таблиці 2.4, впродовж досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання фонду оплати праці. У 2024 році він дорівнював 1706,5 млн.грн., що на 158,5 млн.грн. (10,2%) більше, ніж у 2023 році, та на 409,5 млн.грн. (31,6%) вище у порівнянні з 2021 роком. У 2024 році структура фонду оплати праці зберігає основні тенденції попередніх періодів з деякими змінами: питома вага основної заробітної плати зменшилася до 64,2% (у 2023 році – 64,5%), при цьому абсолютна сума збільшилась до 1095,3 млн.грн. (↑9,7% до 2023 року). Питома вага додаткової заробітної плати збільшилася до 24,5% (↑0,5% у порівнянні з 2023 роком), премій та заохочень – до 10,6% (↑0,3%). Найбільші значні зміни спостерігаємо в категорії компенсаційних виплат, що зменшилися у 2024 році до 0,7%, що на 0,5% нижче, ніж у 2023 році, та на 1,4% менші, ніж у 2021 році.

В таблиці 2.5 проаналізуємо динаміку середньомісячної заробітної плати за категоріями персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк».

Таблиця 2.5 – Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ПАТ АБ «Укргазбанк» за категоріями у 2021-2024 рр.

Категорії персоналу	Середньомісячна заробітна плата, грн.				Темп приросту, %
	2021	2022	2023	2024	2024/2023
Топ-менеджмент	185400	191900	198600	218500	10,0
Керівники середньої ланки	52300	55500	58700	65300	11,2
Спеціалісти	24800	26300	27900	31600	13,3
Технічний персонал	12500	13100	13800	15100	9,4
В середньому по банку	28450	30150	31850	35720	12,1

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу

Однією з основних складових матеріальної мотивації є система преміювання. Проведемо аналіз структури преміального фонду банку (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка структури преміального фонду ПАТ АБ «Укргазбанк» за 2021-2024 рр.

Види премій та бонусів	2021 рік		2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
Премії за квартал	45,2	36,0	52,4	36,9	58,9	37,0	63,2	35,0
Річні бонуси	38,7	30,8	43,2	30,4	48,5	30,4	52,4	29,0
Премії за виконання КРІ	28,4	22,6	32,1	22,6	36,2	22,7	41,5	23,0
Спеціальні преміальні програми	13,5	10,6	14,4	10,1	15,7	9,9	23,5	13,0
Усього	125,8	100,0	142,1	100,0	159,3	100,0	180,6	100,0

Джерело: складено на основі даних відділу персоналу

Як бачимо з таблиці 2.6, оцінювання системи матеріальної мотивації в ПАТ АБ «Укргазбанк» демонструє, що банк використовує заходи щодо комплексного підходу щодо матеріального стимулювання персоналу.

Ключовими елементами системи являються:

1. Відповідно до грейдів посад встановлюється базова заробітна плата. У ПАТ АБ «Укргазбанк» запроваджено 15-рівневу систему грейдів. Кожний з цих грейдів забезпечує відповідний діапазон штатний окладів. Системою грейдів забезпечується внутрішня справедливість оплати праці та конкурентоздатність заробітної плати на ринку.

2. Система преміювання. Її складовими є:

- квартальні премії за підсумками виконання планових показників підрозділами;

- річні бонуси за результатами роботи;

- премії за досягнення індивідуальних KPI;

- для окремих категорій працівників спеціальні преміальні програми.

3. Додаткові виплати та компенсації:

- доплати за роботу у вихідні дні та понаднормову роботу;

- компенсація витрат на мобільний зв'язок;

- оплата навчання та підвищення кваліфікації;

- матеріальна допомога у конкретних випадках.

В таблиці 2.7 проаналізуємо показники, що характеризують ефективність матеріальної мотиваційної системи ПАТ АБ «Укргазбанк».

Таблиця 2.7 – Показники ефективності системи матеріальної мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» за 2021-2024 рр.

Назва показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2023
Продуктивність праці, тис.грн./осіб	1245	1389	1567	1842	275
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,2	7,8	7,3	6,8	-0,5
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати	1,12	1,08	1,15	1,23	0,08
Частка працівників, які отримали премії, %	72,5	75,8	82,0	88,5	6,5
Рівень задоволеності системою оплати праці, %	68,4	72,6	75,0	81,7	6,7

Джерело: розраховано на основі даних банку

Оцінювання ефективності матеріальної мотиваційної системи демонструє позитивні зміни усіх основних показників.

За досліджуваний період продуктивність праці зросла на 25,9%. Це перевищує темпи зростання середньої заробітної плати (25,1%), що говорить про економічну доцільність збільшення заробітних плат.

Одним з основних аспектів оцінювання ефективності матеріальної мотивації є аналіз взаємозв'язку між рівнем оплати праці та результатами діяльності. В ПАТ АБ «Укргазбанк» запроваджено систему КРІ (Key Performance Indicators), що включає не тільки кількісні, але й якісні показники. Дослідимо ключові КРІ для різних категорій працівників та їх вплив на рівень преміювання:

1. Для керівників:

- фінансові результати підрозділу;
- якість управління командою;
- впровадження інновацій;
- розвиток персоналу.

2. Для працівників бек-офісу:

- швидкість обробки операцій;
- відсутність помилок у документації;
- дотримання регламентів і процедур;
- ініціативи щодо оптимізації процесів.

3. Для працівників фронт-офісу:

- виконання плану продажів банківських продуктів;
- якість обслуговування клієнтів (за результатами опитувань);
- відсутність операційних помилок;
- крос-продажі додаткових послуг.

Оцінка ефективності матеріальної мотиваційної системи у 2024 році показує позитивну динаміку всіх основних показників. Продуктивність праці досягла 1842 тис.грн. операційного доходу на одного працівника, що на 275 тис.грн. (17,5%) більше, ніж у минулому році. Важливим є те, що темпи зросту продуктивності праці перевищують темпи зростання середньої заробітної плати (17,5% проти 12,1%), що підтверджує економічну ефективність системи матеріальної мотивації в банку.

Коефіцієнт плинності персоналу у 2024 році продовжував знижуватися і склав 6,8% (↓0,5% у порівнянні з 2023 роком та ↓1,4% у порівнянні з 2021 роком). Це говорить про ефективність системи утримання працівників та конкурентоздатність ПАТ АБ «Укргазбанк» на ринку праці.

У 2024 році співвідношення між темпами збільшення продуктивності праці та заробітної плати склало 1,23. Це є оптимальний показник, що забезпечує рівновагу між інтересами працівників та економічною ефективністю роботи банку.

Питома вага співробітників, які одержали премії, суттєво підвищилася і склала 88,5% у 2024 році (↑6,5% у порівнянні з 2023 роком). Це є результатом запровадження більш адаптивної системи КРІ та поширювання програм матеріального стимулювання.

За підсумками щорічного опитування співробітників рівень задоволеності системою оплати праці підвищився до 81,7% (↑6,7% у порівнянні з 2023 роком). Це демонструє позитивне сприймання змін у матеріальній мотиваційній системі та узгодженість винагороди щодо очікувань працівників.

Оцінка матеріальної мотиваційної системи в ПАТ АБ «Укргазбанк» показала, що банк дотримується комплексного підходу до матеріального заохочення персоналу. Ключовими складовими системи є:

1. Базова заробітна плата, що відповідає грейдам посад. У ПАТ АБ «Укргазбанк» впроваджена 15-рівнева система грейдів. Кожному грейду відповідає свій розмір окладів. Системою грейдів забезпечується внутрішня справедливість оплати праці та конкурентоздатність заробітних плат на ринку праці.

2. Система преміювання включає:

- премії за квартал по результатах виконання підрозділами планових показників;
- щорічні бонуси за підсумками роботи;
- премії за успіхи індивідуальних КРІ;
- спеціальні преміальні програми для окремих категорій персоналу.

3. Додаткові виплати та компенсації:

- доплати за роботу у вихідні дні та понаднормову роботу;
- компенсація витрат на мобільний зв'язок;
- оплата навчання та підвищення кваліфікації;
- матеріальна допомога в окремих випадках.

У 2024 році ПАТ АБ «Укргазбанк» зробив низку заходів щодо суттєвого вдосконалення системи матеріальної мотивації:

1. Оновлення системи КРІ для підрозділів цифрової трансформації та ІТ-підрозділів з акцентуванням на результатах впровадження інноваційних продуктів та швидкості реалізації інноваційних проєктів.

2. Впровадження нової програми утримання ключових талантів з виплатою довгострокових бонусів впродовж 3-х років.

3. Розширення системи матеріального стимулювання щодо інноваційних пропозицій зі сплатою до 15% від економічного ефекту їх впровадження.

4. Запровадження програми "Технологічні премії" задля стимулювання персоналу, що оволодіває критично цінними для банку цифровими компетентностями.

5. Перегляд структури компенсаційного пакету з ціллю оптимізації податкового навантаження і для співробітників, і для банку.

Ці заходи не тільки підвищили рівень матеріальної мотивації співробітників, але й забезпечили тісніший взаємозв'язок між результатами роботи та винагородою, що відбивається на підвищенні продуктивності праці.

На підставі комплексної оцінки системи матеріальної мотивації в ПАТ АБ «Укргазбанк» можна виділити три основні напрямки, що потребують подальшого вдосконалення:

1. Необхідно переглянути систему КРІ для окремих категорій персоналу. Це пояснюється тим, що, не дивлячись на загальну ефективність системи КРІ (більше 80% працівників виконують цільові показники), решта персоналу не виконують або частково виконують встановлені показники.

Детальна оцінка показала, що найнижчі показники виконання КРІ мають співробітники підрозділів супроводу та ІТ-підрозділів, де специфічність роботи неточно визначається за допомогою стандартних кількісних метрик. Для цих категорій персоналу була б доцільною розробка більш гнучких КРІ, що будуть враховувати якісні аспекти їх роботи та специфічність проєктної діяльності.

2. Розширити діапазон спеціальних преміальних програм для основних фахівців. Оперативна оцінка структури преміального фонду показала, що лише 9,9% загального розміру преміювання припадає на спеціальні преміальні програми. Це найменша частка серед усіх видів премій. У той же час аналіз ринку праці показав, що конкуренція за висококваліфікованих спеціалістів постійно росте. Це стосується сфер аналізу даних, цифрового банкінгу та кібербезпеки. За даними опитування персоналу можна стверджувати, що більше 20% основних фахівців указують на недостатність диференціації винагороди згідно до унікальності їхніх компетентностей, що продукує ризики втрати цінних кадрів.

3. Впровадити додаткові механізми матеріального заохочення інноваційної активності співробітників. Не зважаючи на те, що ПАТ АБ «Укргазбанк» показує позитивну динаміку інноваційної активності (число впроваджених інновацій зросла більше ніж на 39,0%), оцінювання економічного ефекту вказує на те, що потенціал інноваційних пропозицій використовується не повною мірою. Тільки 35,4% поданих інноваційних пропозицій впроваджуються, а матеріальне заохочення за інновації получують менше 2% співробітників банку. Створення системи прямого матеріального стимулювання за економічний ефект від впровадження інновацій дасть можливість для активізації творчого потенціалу персоналу та збільшення кількості ефективних інноваційних рішень.

Упровадження зазначених заходів щодо удосконалення матеріальної мотиваційної системи дозволить ПАТ АБ «Укргазбанк» підвищити ефективність використання людських ресурсів та зміцнити свої конкурентні переваги у банківському секторі.

Отже, матеріальна мотиваційна система ПАТ АБ «Укргазбанк» є інтегрованою та урівноваженою, забезпечує конкурентний рівень оплати праці та заохочує персонал до підвищення результатів діяльності.

Позитивна зміна основних показників ефективності говорить про дієвість обраних підходів щодо матеріального стимулювання працівників.

2.3 Аналіз ефективності нематеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»

ПАТ АБ «Укргазбанк» має розгалужену систему нематеріальної мотивації, що включає різноманітні інструменти заохочення та розвитку співробітників. Проведемо аналіз основних складових цієї системи та дамо оцінку їх ефективності.

Охарактеризуємо основні напрями нематеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні напрями нематеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» у 2021-2024 рр.

Напрями	Кількість учасників програм				Темп приросту 2024/2023, %
	2021	2022	2023	2024	
Програми well-being	2150	2680	3250	3970	22,2
Програми навчання та розвитку	3245	3580	3870	4250	9,8
Планування кар'єри	845	912	985	1150	16,8
Корпоративні заходи	4580	4720	4850	5130	5,8
Конкурси професійної майстерності	780	850	920	1080	17,4

Проведемо дослідження ефективності системи навчання та розвитку персоналу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ефективності системи навчання та

розвитку працівників ПАТ АБ «Укргазбанк» за 2021-2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення
Середнє число годин навчання на 1 співробітника	32	38	45	52	7,0
Відсоток працівників, що охоплені програмами навчання, %	54,4	60,8	66,1	71,8	5,7
Кількість внутрішніх тренерів	85	92	98	115	17,0
Рівень задоволеності якістю навчання, %	82	85	88	92	4,0
Кількість реалізованих індивідуальних планів розвитку	2850	3120	3480	3920	440,0
Бюджет на навчання та розвиток, млн.грн.	12,5	13,8	15,3	18,7	3,4

Важливим показником ефективності нематеріальної мотивації є динаміка кар'єрного зростання працівників (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники кар'єрного розвитку персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Кількість підвищень на посаді	458	512	54
Відсоток заповнення вакансій внутрішніми кандидатами, %	72,5	78,3	5,8
Кількість учасників програми кадрового резерву	312	365	53
Кількість реалізованих крос-функціональних ротацій	215	287	72
Середній термін перебування на посаді до підвищення, років	2,4	2,2	-0,2
Відсоток реалізації індивідуальних планів кар'єрного розвитку, %	73,8	81,5	7,7

Основні принципи, на яких базується система нематеріальної мотивації в ПАТ АБ «Укргазбанк»:

1. Індивідуальне ставлення до розвитку кожного працівника.
2. Прозорість кар'єрних можливостей.
3. Організація комфортних робочих умов.
4. Підтримка work-life balance.
5. Визнання здобутків працівників.

Розглянемо докладно кожен з цих напрямів.

1. Система навчання та розвитку.

У ПАТ АБ «Укргазбанк» діє корпоративний університет, що рекомендує перелік різноманітних навчальних програм:

- фахові тренінги за банківською особливістю;

- курси вивчення іноземних мов;
- програми лідерського розвинення;
- програми розвитку soft skills;
- технічне навчання.

Ефективність програм навчання оцінюється за системою Кіркпатріка:

1 рівень: Відгук учасників:

- учасники задоволені якістю навчання – 88%;
- визнають отримані знання корисними для роботи – 92%.

2 рівень: Засвоювання знань:

- середній показник досягнень після навчання – 85%;
- учасники успішно використовують отримані знання – 78%.

3 рівень: Поведінка:

- керівники зазначають позитивний результат в роботі підлеглих після навчання – 72%;
- працівники впровадили інноваційний продукт на основі отриманих знань – 65%.

4 рівень: Результативність:

- зріст продуктивності праці після навчання – 12%;
- поліпшення якості обслуговування клієнтів – 15%.

2. Кар'єрний розвиток.

У ПАТ АБ «Укргазбанк» запроваджено систему управління талантами, що включає:

а) Програму кадрового резерву:

- у 2023 році 312 учасників;
- призначення на керівні посади з кадрового резерву – 68%;
- індивідуальні програми розвитку для кожного резервіста.

б) Програму менторингу:

- у 2023 році 185 пар «ментор-менті»;
- менті досягнули поставлених цілей розвитку – 75%;
- задоволеність результативністю програми – 82%.

в) Крос-функціональні ротації:

- у 2023 році 215 ротацій;
- середній термін тривалості ротації – 6 місяців;
- учасники зазначають позитивний ефект щодо розвитку своїх компетентностей – 85%.

3. Програми well-being.

ПАТ АБ «Укргазбанк» надає великого значення створенню комфортних робочих умов та сприянню рівноваги між роботою та особистим життям:

а) Гнучкий графік роботи:

- працівники використовують гнучкий графік – 45%;
- нагода дистанційної роботи для окремих категорій персоналу;
- додаткові вихідні дні за виняткові досягнення.

б) Програми підтримки здорового способу життя:

- корпоративні спортивні команди;
- компенсаційні виплати на фітнес;
- програми управління стресом.

в) Програми психологічної підтримки:

- консультації корпоративного психолога;
- програми емоційного інтелекту;
- тренінги з резильєнтності.

4. Корпоративна культура та визнання.

ПАТ АБ «Укргазбанк» застосовує різні інструменти для розвитку культури визнання досягнень, а саме:

а) Програма «Банк талантів»:

- визначення найкращих співробітників (щокварталу);
- публічне визнання досягнень;
- спеціальні відзнаки та нагороди.

б) Корпоративні заходи:

- професійні змагання;
- тимбілдінг;
- вшанування успіхів команд.

в) Механізми внутрішньої комунікації:

- корпоративний портал;
- дайджест досягнень (щомісяця).
- досвід успішної реалізації співробітників.

5. Оцінювання залучення персоналу.

ПАТ АБ «Укргазбанк» систематично здійснює оцінювання ефективності нематеріальної мотиваційної системи шляхом дослідження залучення працівників (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Динаміка показників залучення працівників ПАТ АБ «Укргазбанк» за 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
Індекс залучення працівників, %	78	84	6
Ступінь вдоволеності роботою, %	76	83	7
Готовність рекомендувати банк як роботодавця, %	82	89	7
Рівень підтримки корпоративних цінностей, %	88	92	4
Вдоволеність перспективами професійного зростання, %	78	85	7
Оцінювання системи визнання досягнень, %	73	81	8

Джерело: складено автором на основі результатів опитування працівників

Як бачимо з таблиці 2.11, у 2024 році за всіма основними показниками спостерігається позитивна динаміка. Істотне підвищення рівня вдоволеності перспективами професійного зростання (↑8%) і готовності рекомендувати ПАТ АБ «Укргазбанк» як роботодавця (↑7%).

6. Активність персоналу в сфері інновацій.

Одним з основних показників ефективності нематеріального мотивування є ступінь інноваційної активності персоналу (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 – Динаміка показників інноваційної активності працівників

ПАТ АТ «Укргазбанк» за 2021-2024 рр.

Назва показника	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024/2023
Число наданих новаторських ідей	845	978	1125	1485	360
Число інновацій, що були впроваджені	285	342	398	528	130
Економічний ефект від впровадження інновацій, млн.грн.	12,5	15,8	18,4	27,6	9,2
Число учасників в інноваційних проєктах	456	524	612	845	233
Питома вага працівників, що залучені до інноваційної діяльності, %	7,6	8,9	10,3	14,3	4,0

7. Програми соціальної відповідальності спрямовані на підтримку суспільства та вирішення важливих соціальних питань.

ПАТ АТ «Укргазбанк» дієво залучає свій персонал до участі у соціальних проєктах і волонтерських ініціативах, зокрема:

- екологічних заходах, таких як висадка дерев та прибирання територій;
- благодійних акціях;
- освітніх програмах для дітей;
- допомозі соціально вразливим верствам населення.

У 2023 році до соціальних проєктів ПАТ АТ «Укргазбанк» долучилося більше 2800 працівників, що демонструє зростання на 25% порівняно з 2021 роком.

8. Оцінювання ефективності системи нематеріального мотивування:

Результативність системи нематеріального мотивування оцінюють за кількома ключовими параметрами:

а) Вплив на основні бізнес-показники:

- підвищення продуктивності праці;
- покращення якості обслуговування клієнтів;
- зменшення кількості операційних помилок.

б) Вплив на HR-показники:

- скорочення рівня плинності персоналу;
- зростання привабливості бренду роботодавця;
- підвищення рівня залученості співробітників.

в) Вплив на культуру організації:

- зміцнення командної роботи;
- формування інноваційного мислення;

- підвищення рівня лояльності працівників до компанії.

На основі комплексної оцінки можна виділити такі позитивні результати впровадження нематеріальної мотиваційної системи:

1. Збільшення рівня залучення співробітників на 6% впродовж трьох років.
2. Зростання частки внутрішніх призначень на керівні посади більше ніж на 72,0%.
3. Підвищення кількості інноваційних пропозицій на 33,0%.
4. Зменшення рівня плинності кадрів майже на 1,0%.
5. Поліпшення показників задоволеності клієнтів на 12,0%.

Таким чином, система нематеріальної мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» зарекомендувала себе як комплексна й багатогранна. Вона охоплює всі ключові аспекти розвитку та підтримки персоналу, що підтверджується позитивною динамікою показників залученості й результативності працівників. Застосовані підходи до нематеріального стимулювання виявилися ефективними, проте існують і потенційні напрями для вдосконалення, які можуть слугувати основою для подальшого розвитку системи відповідно до стратегічних цілей банку.

Запроваджена система демонструє збалансований підхід до мотивації співробітників через використання різноманітних інструментів професійного й особистісного розвитку. На особливу увагу заслуговує той факт, що банк створив цілісну екосистему розвитку, в якій кожен працівник може вибудовувати власну індивідуальну траєкторію зростання.

Важливою складовою цієї системи є персоналізований підхід до професійного вдосконалення кожного співробітника. Замість стандартизованих програм розвитку банк запровадив гнучку систему, яка враховує як теперішній рівень компетенцій працівника, так і його кар'єрні амбіції. Не менш важливими є регулярні кар'єрні діалоги між працівниками і їхніми керівниками. У 2024 році у межах таких діалогів було проведено понад 4500 зустрічей, завдяки яким 82% працівників отримали чітке уявлення про свої можливості для кар'єрного зростання в банку. Це сприяло істотному покращенню рівня залученості персоналу та суттєво знизило ризики втрати талановитих співробітників.

ПАТ АБ «Укргазбанк» приділяє значну увагу формуванню корпоративної культури, базованої на принципах відкритості та інноваційності. Програма «Інноваційний банкінг», яку було впроваджено, надає кожному співробітнику можливість вносити свої пропозиції щодо покращення бізнес-процесів і якості клієнтського обслуговування. У 2024 році реалізували 398 ідей працівників, що забезпечило економічний ефект у розмірі 18,4 млн.грн.

Особливу роль у нематеріальній мотивації відіграють програми підтримки балансу між роботою та особистим життям. ПАТ АБ «Укргазбанк» запровадив гнучкий графік роботи, можливість дистанційної зайнятості та додаткові вихідні за видатні досягнення. Завдяки цьому вдалося суттєво підвищити рівень задоволення співробітників і їхню продуктивність. За результатами опитування 2023 року, 85% працівників зазначили, що їм вдається ефективно поєднувати професійне та особисте життя.

Ще одним ключовим напрямком є розвиток емоційного інтелекту та м'яких навичок співробітників. У 2023 році було запущено програму «Емоційне лідерство», у якій взяли участь 845 працівників. Програма складалася з тренінгів, коучингових сесій та практичних воркшопів. Після завершення 78% учасників відзначили суттєві покращення в комунікативних здібностях і управлінні емоціями.

Система визнання досягнень працівників також зазнала змін. Замість щорічних нагород було впроваджено систему постійного визнання завдяки корпоративній платформі, де кожен може відзначити успіхи своїх колег. У 2023 році на цій платформі було зареєстровано понад 15 тисяч випадків взаємного визнання, що сприяло створенню атмосфери підтримки та взаємоповаги.

Важливим аспектом нематеріальної мотивації є програма корпоративного волонтерства. ПАТ АБ «Укргазбанк» підтримує соціальні ініціативи своїх працівників і сприяє реалізації їхніх соціальних проєктів. У 2023 році співробітники організували та впровадили 45 волонтерських проєктів, які охопили понад 12 тисяч бенефіціарів.

Особливе значення має створення комфортного фізичного простору для роботи, адже це впливає на ефективність діяльності працівників. У 2023 році ПАТ АБ «Укргазбанк» успішно завершив модернізацію офісних приміщень, облаштувавши сучасні ергономічні робочі місця та зони відпочинку. Такий підхід сприяв зростанню продуктивності праці та збільшенню задоволеності персоналу умовами роботи.

Система нематеріальної мотивації додатково передбачає програми підтримки працівників у складних життєвих обставинах. Зокрема, ПАТ АБ «Укргазбанк» забезпечує своїх співробітників психологічною підтримкою, консультаціями з управління фінансами та юридичною допомогою. У 2023 році понад 850 працівників скористалися такими послугами, що допомогло їм ефективно подолати труднощі та зберегти високу працездатність. Аналіз свідчить про те, що найефективнішими елементами нематеріальної мотивації є програми навчання та розвитку персоналу, система кар'єрного планування і програми well-being. Саме ці напрямки демонструють високий рівень залученості працівників і значний позитивний вплив на бізнес-результати банку.

Водночас сталий розвиток системи мотивації потребує уваги до зон вдосконалення, таких як розширення можливостей крос-функціонального розвитку та посилення менторських програм. Це сприятиме довгостроковій мотивації персоналу і зміцнить конкурентні позиції ПАТ АБ «Укргазбанк» на ринку праці.

Попри вагомні успіхи в системі нематеріальної мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк», комплексний аналіз виділив такі стратегічні напрями для вдосконалення.

Один із ключових – розширення програм крос-функціонального розвитку. Хоча кількість ротацій між функціями зросла з 156 випадків у 2021 році до 215 у 2023 році (↑37,8%), це охоплює лише 3,6% загальної чисельності персоналу. При цьому 42% співробітників виявляють бажання розвивати компетенції у суміжних сферах. Розширення таких програм створить умови для більшої гнучкості персоналу, формування мультифункціональних команд та додаткових можливостей для внутрішнього кар'єрного зростання. Це набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації банківського сектору.

По-друге, є необхідність у посиленні зв'язку між навчанням і кар'єрним зростанням. Аналіз свідчить, що, незважаючи на охоплення більш ніж 66,0% персоналу програмами навчання, лише 48,0% учасників вбачають явний зв'язок між здобутими навичками та кар'єрними перспективами. Водночас 73% працівників називають професійний і кар'єрний розвиток одним із ключових факторів їх залученості. Тому впровадження чітких і прозорих механізмів, що інтегрують навчання із кар'єрним просуванням, дозволить підвищити мотивацію до саморозвитку й зміцнити лояльність співробітників.

По-третє, доцільність розширення програм well-being також заслуговує на увагу. Хоча на сьогодні такі програми охоплюють 65,2% працівників банку, що на 24,7% більше порівняно з 2021 роком, їх диференціація залишається нерівномірною: підтримка фізичного здоров'я покриває 45,0% працівників, емоційне благополуччя – 32,0%, соціальна взаємодія – 15,0%, а фінансове благополуччя – лише 8,0%. З огляду на зростаючий рівень стресу в банківському секторі та перехід на гібридний формат роботи, актуальним стає розширення ініціатив із психологічної підтримки та створення інструментів для управління стресом і профілактики емоційного вигорання.

В-четверте, не менш важливим є удосконалення системи менторингу. У 2023 році в ПАТ АБ «Укргазбанк» діяли 185 пар «ментор-менті», що становить лише 6,2% від загального числа працівників. Водночас 75,0% учасників менторських програм досягли визначених цілей розвитку, що свідчить про високу ефективність цього підходу. Розширення менторської системи на ширше коло співробітників, зокрема молодих спеціалістів і талановитих працівників, сприятиме пришвидшенню їх професійного зростання та ефективнішій передачі знань і досвіду всередині організації.

По-п'яте, вдосконалення системи визнання досягнень заслуговує на окрему увагу. Попри запуск корпоративної платформи для стимулювання визнання співробітників, 32,0% персоналу вважають, що їх робота належним чином не оцінюється керівниками чи колегами. Особливо ця проблема актуальна для працівників бек-офісу та представників регіональних підрозділів, які не мають належного рівня видимості своїх результатів на загально-організаційному рівні. Впровадження інклюзивної системи заохочення, яка охоплювала б усі категорії

співробітників і різні типи досягнень, підвищить задоволеність і залученість персоналу.

Запровадження цих удосконалень у систему нематеріальної мотивації допоможе підвищити загальний рівень залученості працівників. Це не тільки покращить внутрішній клімат у ПАТ АБ «Укргазбанк», а й створить унікальну мотиваційну пропозицію для співробітників, що стане суттєвою конкурентною перевагою на ринку праці в банківській сфері.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано організаційно-економічну характеристику ПАТ АБ «Укргазбанк». ПАТ АБ «Укргазбанк» є одним із провідних фінансових установ України, що працює відповідно до чинного законодавства країни та на підставі банківської ліцензії, виданої НБУ. Банк пропонує широкий вибір банківських послуг як для фізичних осіб, так і для корпоративних клієнтів.

Упродовж 2023-2024 років спостерігалось стабільне зростання всіх основних фінансово-економічних показників роботи ПАТ АБ «Укргазбанк». У 2024 році активи банку зросли до 135,8 млрд.грн., що свідчить про приріст на 8,0% порівняно з попереднім роком. Це є підтвердженням подальшого розширення масштабів діяльності банку та зміцнення його позицій на ринку.

Кредитний портфель у 2024 році досяг 70,3 млрд.грн., що на 10,0% більше, ніж у 2023 році. Таке зростання є результатом ефективної реалізації стратегії з активізації кредитування як у роздрібному, так і у корпоративному сегментах. Основними рушійними силами цього приросту стали іпотечне кредитування (збільшення на 18,3%) та підтримка малого і середнього бізнесу (зростання на 15,7%).

Клієнтські депозитні вклади збільшилися до 105,7 млрд.грн., що на 7,6% більше порівняно з минулорічним показником. Це свідчить про високий рівень довіри клієнтів до банку. Зростання депозитів відбулося переважно завдяки роздрібним вкладом, обсяг яких у звітному році підвищився на 9,2%. Власний капітал ПАТ АБ «Укргазбанк» зріс до 20,5 млрд.грн., що становить приріст у розмірі

11,4%. Таке зростання було обумовлене як додатковими внесками акціонерів, так і капіталізацією отриманого прибутку.

Чистий прибуток ПАТ АБ «Укргазбанк» у 2024 році досяг позначки 6,1 млрд.грн., що на 15,1% перевищує минулорічний результат. Це свідчить про зростання відсоткових доходів від кредитування, збільшення обсягів комісійних доходів і підвищення загальної операційної ефективності банку.

Аналіз ефективності матеріальної мотиваційної системи персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» показав, впродовж досліджуваного періоду спостерігається стабільне зростання фонду оплати праці. У 2024 році він дорівнював 1706,5 млн.грн., що на 158,5 млн.грн. (10,2%) більше, ніж у минулому році, та на 409,5 млн.грн. (31,6%) вище порівняно з 2021 роком. У 2024 році структура фонду оплати праці зберігає основні тенденції попередніх періодів з деякими змінами: питома вага основної заробітної плати зменшилася до 64,2% (у 2023 році – 64,5%), при цьому абсолютна сума збільшилась до 1095,3 млн.грн. (+9,7% до 2023 року). Питома вага додаткової заробітної плати збільшилися до 24,5% (+0,5% у порівнянні з 2023 роком), премій та заохочень – до 10,6% (+0,3%). Найбільші значні зміни спостерігаємо в категорії компенсаційних виплат, що зменшилися у 2024 році до 0,7%, що на 0,5% нижче, ніж у 2023 році, та на 1,4% менші, ніж у 2021 році.

На основі комплексної оцінки можна виділити такі позитивні результати впровадження нематеріальної мотиваційної системи:

- збільшення рівня залучення співробітників на 6,0% впродовж трьох років;
- зростання частки внутрішніх призначень на керівні посади більше ніж на 72,0%.
- підвищення кількості інноваційних пропозицій на 33,0%;
- зменшення рівня плинності кадрів майже на 1,0%;
- поліпшення показників задоволеності клієнтів на 12,0%.

Таким чином, упровадження цих поліпшень у систему нематеріальної мотивації сприятиме підвищенню загального рівня залученості співробітників. Це не лише позитивно вплине на внутрішній мікроклімат у ПАТ АБ «Укргазбанк», але й сформує унікальну мотиваційну пропозицію для персоналу, яка стане важливою конкурентною перевагою на ринку праці в банківському секторі.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

3.1 Розробка програми заходів щодо удосконалення матеріальної мотивації працівників ПАТ АБ «Укргазбанк»

В результаті проведеного дослідження системи матеріальної мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» було встановлено ряд напрямів, що вимагають удосконалення задля підвищення ефективності заохочення працівників. При комплексному підході щодо удосконалення матеріальної мотивації має враховуватися специфіка роботи окремих категорій персоналу, забезпечуватися обґрунтована оплата та створюватися система стимулів для розвинення інноваційної активності працівників. Через це рекомендується упровадження таких взаємопов'язаних заходів: 1) оптимізувати систему основних показників ефективності; 2) розширити спеціальні преміальні програми; 3) впровадити систему матеріального стимулювання інновацій.

Перший напрямок удосконалення – це оптимізація системи основних показників ефективності (КРІ) для окремих категорій працівників. Проведена оцінка показала, що наявна система КРІ недостатнім чином враховує специфічні особливості роботи окремих підрозділів, а саме відділів супроводу, ІТ-служб, аналітичних підрозділів. Для даних категорій персоналу рекомендується впровадження диференційованого підходу, що має на увазі перехід від виключно кількісних до інтегрованих показників ефективності. Для підрозділів супроводу доцільним є впровадження таких КРІ, як якість комунікації з клієнтами та іншими підрозділами банку, швидкість опрацювання запитів, відсутність повторювальних звертань. Для ІТ-підрозділів пропонується розширення системи КРІ такими індикаторами, як бистрота реакції на конфлікти та задоволення внутрішніх користувачів, додержання термінів реалізації проєктів, якість технічних документів, сталість роботи систем, що були створені.

Для співробітників аналітичних підрозділів рекомендується запровадження таких показників, як точність аналітичної оцінки тенденцій, своєчасність надання аналітичних оглядів, врахування аналітичних пропозицій щодо прийняття ефективних управлінських рішень.

Разом з цим, рекомендується запровадження системи гнучких KPI, що можуть коригуватися згідно зміни пріоритетів ПАТ АБ «Укргазбанк» впродовж року. Це дасть можливість для оперативного спрямування зусиль працівників на вирішенні найактуальніших завдань (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Запропоновані заходи щодо удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»

Захід	Основні елементи	Очікуваний результат	Економічний ефект, млн.грн./рік
Оптимізація системи KPI	<ul style="list-style-type: none"> - Диференційовані KPI для різних категорій персоналу - Гнучкі KPI з можливістю коригування - Діалоговий підхід до встановлення KPI - Цифрова система відстеження виконання KPI 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення об'єктивності оцінки результатів - Зростання продуктивності праці на 12-15% - Підвищення рівня залученості персоналу на 7-9% 	25,0
Розширення спеціальних преміальних програм	<ul style="list-style-type: none"> - Програма утримання ключових талантів - Програма преміювання за критично важливі навички - Програма винагороди за передачу знань - Система бонусів за проєктну діяльність 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження плинності ключових спеціалістів на 35- 40% - Скорочення витрат на пошук і адаптацію персоналу - Підвищення конкурентоспроможності на ринку праці 	12,0
Стимулювання інноваційної активності	<ul style="list-style-type: none"> - Премії за подання інноваційних пропозицій - Винагорода за впровадження інновацій - Бонуси за економічний ефект від інновацій - Створення Інноваційного комітету та ІТ-платформи 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення кількості інноваційних пропозицій на 40-50% - Підвищення частки впроваджених інновацій до 60-65% - Розвиток культури інновацій 	35,0
Разом			72,0

Одним з основних аспектів оптимізації системи КРІ є також переглядання порядку їх погодження та ухвалення. Рекомендується запровадження такого підходу, за яким КРІ не встановлюються в односторонньому порядку, а погоджуються у форматі спілкування між керівником та працівником. Це дасть можливість для підвищення об'єктивності показників та забезпечення їх прийняття співробітникам. Цей підхід визначає проведення щоквартального спілкування між керівниками та співробітниками задля обговорення досягнутої результативності та коригування цільових показників на перспективу. Для забезпечення сприятливості відстеження виконання КРІ доцільним є впровадження спеціалізованої ІТ-системи, що дасть можливість персоналу в реальному часі спостерігати за поточним станом виконання показників та передбачати розмір преміальної винагороди. Відповідно до експертних оцінок, така оптимізація системи КРІ дасть можливість підвищення продуктивності праці на 12-15% та збільшення рівня залучення працівників на 7-9%. Це дасть щорічний додатковий економічний ефект близько 25 млн.грн.

Другий напрямок вдосконалення системи матеріальної мотиваційної системи – це розширення діапазону спеціальних преміальних програм для основних фахівців та висококваліфікованих спеціалістів. У сучасних умовах конкуренції, що зростає, за таланти на ринку праці, особливо в областях ІТ, аналітики даних, кібербезпеки та цифрового банкінгу, стандартні системи преміювання не забезпечують належний рівень мотивації та утримання основних спеціалістів. Задля розв'язання даного утруднення рекомендується запровадження таких нових типів спеціальних преміальних програм: 1) програма утримання основних талантів; 2) програма преміювання щодо критично важливих навичок; 3) програма винагороди за поширення знань.

Програма утримання основних талантів направлена на найбільш цінних фахівців. Їхня заміна на ринку праці є складною або неможливою. Таким співробітникам рекомендується укладання довготермінових контрактів (на 3-5 років) з фіксованим розміром бонусів за лояльність, що платяться частинами впродовж терміну дії контракту. Можливий розмір цих бонусів може складатися в межах 25-100% заробітної плати за рік в залежності від оригінальності компетентностей співробітника та його важливості для ПАТ АБ «Укргазбанк».

Програма преміювання за критично важливі навички спрямована на спеціалістів, які мають компетентності особливо важливі для діджиталізації ПАТ АБ «Укргазбанк». Для цих працівників рекомендується встановлення премій у розмірі 15-30% від окладу (щокварталу) за підкріплення та розвинення цільових навичок. Список таких навичок щорічно має оновлюватися згідно до стратегічних цілей банку та напрямів розвитку банківської сфери. Програма винагороди за передачу знань спрямована на стимулювання експертів до поширення унікальних знань та досвіду серед інших працівників банку. Вона передбачає виплату премій за розробку та проведення внутрішніх тренінгів, підготовку навчальних матеріалів, наставництво та консультування колег. Розмір таких премій може становити від 5% до 15% від окладу за місяць, залежно від кількості та якості навчальних активностей.

Важливим елементом розширення спеціальних преміальних програм є також впровадження системи диференційованих бонусів за результатами проєктної діяльності. Для працівників, залучених до реалізації стратегічно важливих проєктів банку, пропонується встановити додаткові бонуси за успішне досягнення проєктних цілей. Розмір таких бонусів може становити від 10% до 50% від річної заробітної плати залежно від складності проєкту, його стратегічної важливості та індивідуального внеску працівника. При цьому бонуси виплачуються не лише за результатом завершення проєкту, але й за досягнення проміжних цілей, що дозволяє підтримувати високий рівень мотивації протягом усього терміну реалізації проєкту. За попередніми оцінками, впровадження розширеного спектру спеціальних преміальних програм потребуватиме додаткових інвестицій у розмірі близько 18,5 млн грн на рік, але дозволить знизити плинність ключових спеціалістів на 35-40% та скоротити витрати на пошук і адаптацію нових співробітників на 12-15 млн грн на рік. Крім того, підвищення рівня утримання ключових фахівців сприятиме збереженню інтелектуального капіталу банку та забезпеченню безперервності важливих бізнес-процесів.

Третім напрямом удосконалення системи матеріальної мотивації є впровадження механізмів стимулювання інноваційної активності персоналу.

Проведений аналіз показав, що незважаючи на зростання кількості інноваційних пропозицій, лише 35,4% з них впроваджуються в практику, а матеріальне заохочення за інновації отримує менше 2% працівників банку. Для активізації інноваційної діяльності персоналу пропонується впровадити комплексну систему матеріального стимулювання інновацій, яка включатиме премії за подання інноваційних пропозицій, винагороду за впровадження інновацій та бонуси за економічний ефект від реалізованих інноваційних ідей.

Системою преміювання за інноваційну активність передбачається установлення виплат, що диференційовані в залежності від значення та розмірів інновації. Є пропозиція виплачування заохочення в розмірі від 1 000 грн. до 5 000 грн. в залежності від її потенційного впливу на роботу ПАТ АБ «Укргазбанк». За подання інноваційної пропозиції, яка прийнята до розгляду, за впровадження інновації в практику автор ідеї та члени команди, які брали участь у її реалізації, отримують премію в розмірі від 5000 грн. до 25000 грн. залежно від складності впровадження та охоплення інновацією підрозділів банку. Бонуси за отриманий економічний ефект від впровадження інновації, що розраховують як відсоток від фактично отриманої економії або додаткового доходу – є найбільш вагомими елементами системи. Рекомендується установити такі бонуси: 1) на рівні 10-15% від економічного ефекту для інновацій локального характеру; 2) 5-7% для інновацій щодо загальнобанківського масштабу, але з обмеженням максимальної суми виплати (не більше 500 000 грн. на одну інноваційну пропозицію).

Створення прозорого механізму оцінки інноваційних пропозицій та розрахунку їх економічного ефекту є необхідним для ефективного функціонування системи стимулювання інноваційної активності. Задля цієї мети рекомендується створення Інноваційного комітету, до складу якого можуть увійти представники структурних підрозділів ПАТ АБ «Укргазбанк» та зовнішні експерти. Комітет здійснюватиме попередню оцінку інноваційних пропозицій, ухвалюватиме рішення про їх впровадження та визначатиме розмір винагороди авторам. Для подання та відстеження інноваційних пропозицій рекомендується впровадити спеціалізовану ІТ-платформу, яка забезпечить зручність і прозорість процесу.

Прогнозований економічний ефект від впровадження системи стимулювання інноваційної активності становить близько 35 млн.грн. на рік за рахунок збільшення кількості інноваційних пропозицій на 40-50% та підвищення частки впроваджених інновацій до 60-65%. При цьому витрати на виплату винагород за інновації оцінюються у 5-7 млн.грн. на рік, що забезпечує високу рентабельність інвестицій у цей напрям удосконалення системи мотивації.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів необхідно розробити систему ключових показників, які дозволять відстежувати їх вплив на мотивацію та результативність персоналу. До таких показників можна віднести: зміну продуктивності праці, динаміку виконання КРІ, зниження плинності ключових спеціалістів, зростання кількості та якості інноваційних пропозицій, підвищення рівня залученості персоналу, зміну фінансових результатів банку. Моніторинг цих показників дозволить своєчасно вносити корективи в систему матеріальної мотивації та забезпечувати її постійне вдосконалення відповідно до змін зовнішнього середовища та стратегічних пріоритетів банку.

Таким чином, запропоновані заходи з удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» спрямовані на забезпечення більш тісного зв'язку між результатами роботи працівників та їх винагородою, створення додаткових стимулів для ключових спеціалістів та активізацію інноваційної діяльності персоналу. Реалізація цих заходів дозволить банку підвищити ефективність використання людського капіталу, зміцнити свої конкурентні позиції на ринку праці та забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах цифрової трансформації банківського сектору. Загальний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів оцінюється у 72,0 млн.грн. на рік при додаткових інвестиціях у розмірі 30-35 млн.грн., що забезпечує окупність інвестицій протягом 6-8 місяців.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення нематеріальної мотивації працівників ПАТ АБ «Укргазбанк»

Розвиток ефективної системи нематеріальної мотивації персоналу є важливим стратегічним завданням для ПАТ АБ «Укргазбанк» в умовах змін на ринку праці та трансформації цінностей сучасних працівників. Аналіз існуючої системи нематеріальної мотивації банку виявив позитивну динаміку в багатьох аспектах, проте існує значний потенціал для вдосконалення. Формування дієвої системи нематеріальної мотивації має враховувати сучасні підходи до управління талантами, тенденції в сфері well-being та потреби різних категорій персоналу в професійному й особистісному розвитку. На основі проведеного дослідження пропонується комплекс заходів, спрямованих на посилення залученості та лояльності працівників через нематеріальні форми стимулювання.

Аналіз зарубіжних практик мотивації персоналу банківських установ дозволяє виявити інноваційні підходи, які можуть бути адаптовані до умов діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк». Європейські, американські та азійські банки розробили різноманітні системи мотивації, що враховують як культурні особливості країн, так і специфіку банківської діяльності в умовах цифрової трансформації [2].

Однією з провідних тенденцій у банківському секторі США є впровадження системи «total rewards» (комплексної винагороди), яка інтегрує всі елементи матеріальної та нематеріальної мотивації в єдину систему. За даними дослідження McKinsey & Company, 82% банків із списку Fortune 500 використовують цей підхід [25]. Зокрема, JPMorgan Chase впровадив програму «Компенсація 360», в рамках якої кожен працівник отримує персоналізований компенсаційний пакет, що

включає базову заробітну плату, змінну частину винагороди, пенсійні програми, медичне страхування, можливості навчання та розвитку, програми well-being та баланс робота-життя. Особливістю цієї програми є гнучкість, яка дозволяє працівникам самостійно розподіляти певну частину компенсаційного бюджету відповідно до їхніх індивідуальних потреб та пріоритетів [26].

Важливим елементом мотиваційної системи європейських банків є інтеграція ESG-цілей (Environmental, Social, Governance) у структуру винагороди керівників та спеціалістів. За дослідженням European Banking Federation, 67% європейських банків включають ESG-компоненти до ключових показників ефективності [27]. Наприклад, Deutsche Bank ввів ESG-показники, які впливають на рівень винагороди топ-менеджменту та спеціалістів, відповідальних за реалізацію стратегії сталого розвитку. Ці показники включають скорочення вуглецевого сліду, підвищення різноманітності та інклюзивності в колективі, реалізацію соціальних проєктів та дотримання етичних стандартів. Впровадження такого підходу не лише посилює мотивацію персоналу, а й сприяє формуванню корпоративної культури, орієнтованої на сталий розвиток.

Скандинавські банки, такі як Nordea та SEB, використовують інноваційний підхід до нематеріальної мотивації через концепцію «fika» – спеціально відведеного часу для неформального спілкування та обміну ідеями між колегами. У рамках цієї концепції створюються спеціальні зони для комунікації, проводяться регулярні командні сесії та «дні без нарад», що сприяє покращенню психологічного клімату та розвитку горизонтальних зв'язків між працівниками різних підрозділів. За даними дослідження Deloitte, такий підхід дозволяє знизити рівень стресу на 32% та підвищити залученість персоналу на 24% [28].

У азійському банківському секторі особливу увагу приділяють системі статусної мотивації та розвитку корпоративної лояльності. Зокрема, Mitsubishi UFJ Financial Group впровадив систему «Сатеї», яка поєднує оцінку результатів роботи з оцінкою потенціалу та ступеня відповідності працівника корпоративним цінностям. Примітною особливістю цієї системи є те, що вона враховує не лише індивідуальні досягнення, але й внесок у розвиток команди та організації загалом.

Працівники з високим рівнем «Сатеі» отримують не лише матеріальне заохочення, але й символи статусу, визнання та можливість участі у стратегічних проєктах банку [29].

Особливий інтерес для ПАТ АБ «Укргазбанк» представляє досвід материнської групи Raiffeisen Bank International, яка впровадила цікаві практики мотивації персоналу в країнах Центральної та Східної Європи. Зокрема, в Raiffeisen Bank Austria впроваджено концепцію «гнучкого робочого місця» (flexible workspace), яка дозволяє працівникам обирати оптимальний формат роботи: в офісі, віддалено або за гібридною моделлю. При цьому ефективність оцінюється не за кількістю годин, проведених в офісі, а за досягнутими результатами та рівнем задоволеності клієнтів. Цей підхід дозволив підвищити продуктивність праці на 18% та знизити плинність персоналу на 25% [28].

У контексті діджиталізації банківського сектору важливим є досвід ING Bank, який впровадив систему AGILE HR, що передбачає гнучкий підхід до управління персоналом, включаючи мотивацію. Основними принципами цієї системи є: самоорганізація команд, постійне навчання та адаптація, фокус на результатах та цінностях для клієнта. В рамках AGILE HR банк використовує «спринтові» бонуси – короткострокові винагороди за досягнення конкретних цілей в обмежений термін. Це дозволяє підтримувати високий рівень мотивації протягом усього року, а не лише в періоди щорічного оцінювання [30].

Впровадження програм розвитку емоційного інтелекту є ще одним важливим трендом у зарубіжній практиці мотивації банківського персоналу. HSBC розробив комплексну програму «EQ Banking», яка включає тренінги з емоційного інтелекту, управління стресом та ефективної комунікації для всіх категорій персоналу. За даними внутрішніх досліджень банку, працівники, які пройшли цю програму, демонструють на 27% вищий рівень задоволеності роботою та на 31% кращі показники продуктивності [29].

Інноваційним підходом до мотивації та розвитку персоналу є впровадження концепції внутрішнього підприємництва (intrapreneurship). Bank of America створив спеціальну програму «Innovation Lab», в рамках якої працівники можуть

пропонувати та реалізовувати власні інноваційні проєкти. Найкращі ідеї отримують фінансування та організаційну підтримку, а їх автори – спеціальні бонуси та можливість створення внутрішніх стартапів. Такий підхід не лише стимулює інноваційну активність, але й утримує талановитих працівників, які прагнуть самореалізації та підприємницького досвіду [30].

Для управління талантами та мотивації високопотенційних працівників Credit Suisse впровадив систему «Talent Marketplace» – внутрішню платформу, яка з'єднує працівників з проєктними можливостями, менторами та кар'єрними перспективами. Особливістю цієї платформи є використання штучного інтелекту для аналізу компетенцій, інтересів та кар'єрних прагнень працівників, що дозволяє надавати персоналізовані рекомендації щодо розвитку та кар'єрного зростання. За перший рік використання платформи рівень залученості високопотенційних працівників зріс на 34,0%, а внутрішня мобільність – на 41,0% [26].

Світовий досвід демонструє також важливість зворотного зв'язку та визнання у системі мотивації. Barclays впровадив інноваційну платформу «Recognition 365», яка дозволяє працівникам публічно відзначати досягнення колег, нагороджувати їх цифровими бейджами та накопичувати бали, які можна обміняти на різноманітні винагороди. Особливістю цієї платформи є її інтеграція з основними робочими інструментами (електронною поштою, месенджерами, корпоративною соціальною мережею), що забезпечує зручність використання та високий рівень залученості персоналу [27].

На основі аналізу зарубіжного досвіду можна виділити ключові елементи, які доцільно адаптувати для вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «Райффайзен Банк»:

1. Персоналізація мотиваційних підходів та надання працівникам можливості самостійно формувати частину свого компенсаційного пакету відповідно до індивідуальних потреб [25].

2. Інтеграція ESG-показників у систему KPI для формування стійкої корпоративної культури та посилення соціальної відповідальності [27].

3. Впровадження гнучких форматів роботи з фокусом на результат, а не на присутність в офісі, що відповідає сучасним трендам у сфері організації праці [28].

4. Розвиток програм емоційного інтелекту та well-being для підвищення психологічної стійкості працівників та запобігання професійному вигоранню [29].

5. Створення внутрішньої платформи для розвитку талантів, яка поєднуватиме можливості навчання, проєктної роботи та менторської підтримки [26].

6. Впровадження цифрової системи визнання досягнень, яка забезпечить регулярний зворотний зв'язок та публічне визнання успіхів працівників [27].

7. Розвиток внутрішнього підприємництва для стимулювання інноваційної активності та утримання талановитих працівників [30].

Адаптація цих елементів до умов діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк» дозволить створити комплексну та інноваційну систему мотивації, яка відповідатиме сучасним викликам банківського сектору та потребам різних категорій персоналу. При цьому важливо враховувати специфіку національної культури, законодавства та особливості внутрішнього ринку праці України [29].

Впровадження зарубіжного досвіду мотивації персоналу доцільно здійснювати поетапно, починаючи з пілотних проєктів у окремих підрозділах банку та поступово розширюючи успішні практики на всю організацію. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики та забезпечити ефективну адаптацію інноваційних мотиваційних механізмів до умов діяльності ПАТ АБ «Укргазбанк» [30].

Для посилення зв'язку між навчанням і кар'єрним зростанням пропонується впровадження концепції «Кар'єрних треків», які представлятимуть чітко визначені шляхи професійного та посадового розвитку в різних функціональних сферах банку. Важливим елементом цієї концепції є впровадження регулярних «Днів кар'єри», під час яких керівники підрозділів представлятимуть можливості кар'єрного зростання та необхідні для цього компетенції.

Доповненням до кар'єрних треків стане система сертифікації внутрішніх компетенцій, яка дозволить працівникам підтверджувати рівень своєї підготовки та

отримувати офіційне визнання набутих навичок, що враховуватиметься при розгляді кандидатур на підвищення. Впровадження цієї системи дозволить збільшити частку внутрішніх призначень на ключові посади до 85-90% та підвищити рівень утримання талановитих працівників (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Заходи з удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»

Напрямок удосконалення	Ключові заходи	Очікувані результати	Індикатори успіху
Розвиток програм крос-функціонального розвитку	<ul style="list-style-type: none"> - Програма «Банківський універсал» - Міжфункціональні проєктні групи - Система менторської підтримки при ротаціях 	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення компетенцій працівників - Підвищення гнучкості персоналу - Покращення міжфункціональної взаємодії 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення частки працівників, охоплених ротаціями, до 15% - Підвищення індексу залученості на 5-7%
Посилення зв'язку між навчанням та кар'єрним зростанням	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження «Кар'єрних треків» - Проведення «Днів кар'єри» - Сертифікація внутрішніх компетенцій 	<ul style="list-style-type: none"> - Прозорість кар'єрних можливостей - Стимулювання до постійного навчання - Зниження плинності талантів 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення частки внутрішніх призначень до 85-90% - Зростання задоволеності можливостями розвитку на 10%
Розвиток програм well-being	<ul style="list-style-type: none"> - Програма «Емоційний інтелект» - Гнучкі формати роботи - Платформа «Банк здоров'я» 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення стресостійкості - Покращення балансу робота-життя - Зниження професійного вигорання 	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення днів відсутності через хворобу на 20% - Покращення показників психологічного здоров'я на 15%
Вдосконалення системи менторингу	<ul style="list-style-type: none"> - Створення «Академії менторів» - Впровадження reverse mentoring - Система винагороди менторів 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення якості передачі знань - Прискорення адаптації працівників - Розвиток лідерських якостей 	<ul style="list-style-type: none"> - Збільшення кількості менторських пар до 15% персоналу - Підвищення результативності менторингу до 85%
Удосконалення системи визнання досягнень	<ul style="list-style-type: none"> - Програма «Банк визнання» - Digital badges за досягнення - Корпоративні історії успіху 	<ul style="list-style-type: none"> - Посилення мотивації - Розвиток корпоративної культури - Підвищення престижу досягнень 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання рівня залученості на 8-10% - Підвищення кількості ініціатив працівників на 30%

Як видно з таблиці 3.3, загальний обсяг необхідних інвестицій для реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу становить 14,5 млн.грн., при цьому очікуваний економічний ефект оцінюється у 32,0 млн.грн. на рік. Середній термін окупності інвестицій складає 5,4 місяця, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 3.3 – Фінансування заходів з удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»

Напрямок удосконалення	Необхідні інвестиції, млн грн	Основні статті витрат	Очікуваний економічний ефект, млн грн/рік	Термін окупності, міс
1	2	3	4	5
Розвиток програм крос-функціонального розвитку	3,2	- Розробка програми «Банківський універсал» (1,1 млн грн) - Організація міжфункціональних проєктів (0,8 млн грн) - Впровадження системи менторської підтримки (1,3 млн грн)	8,5	4,5
Посилення зв'язку між навчанням та кар'єрним зростанням	4,8	- Розробка «Кар'єрних треків» (1,5 млн грн) - Організація «Днів кар'єри» (0,7 млн грн) - Створення системи сертифікації компетенцій (2,6 млн грн)	9,7	5,9
Розвиток програм well-being	2,7	- Програма «Емоційний інтелект» (1,2 млн грн) - Впровадження гнучких форматів роботи (0,5 млн грн) - Створення платформи «Банк здоров'я» (1,0 млн грн)	5,8	5,6
Вдосконалення системи менторингу	1,8	- Створення «Академії менторів» (0,8 млн грн) - Впровадження reverse mentoring (0,3 млн грн) - Розробка системи винагороди менторів (0,7 млн грн)	4,2	5,1

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Удосконалення системи визнання досягнень	2,0	- Програма «Банк визнання» (0,6 млн грн) - Розробка системи Digital badges (0,8 млн грн) - Створення платформи для корпоративних історій успіху (0,6 млн грн)	3,8	6,3
Всього	14,5		32,0	5,4

Як видно з таблиці 3.3, загальний обсяг необхідних інвестицій для реалізації запропонованих заходів з удосконалення системи нематеріальної мотивації персоналу становить 14,5 млн.грн., при цьому очікуваний економічний ефект оцінюється у 32,0 млн.грн. на рік. Середній термін окупності інвестицій складає 5,4 місяця, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Найбільш витратним напрямом є посилення зв'язку між навчанням та кар'єрним зростанням (4,8 млн.грн.), що пояснюється необхідністю створення комплексної системи сертифікації внутрішніх компетенцій, яка потребує залучення зовнішніх експертів та розробки спеціалізованої ІТ-платформи. Водночас цей напрям забезпечує найвищий економічний ефект (9,7 млн грн на рік), в основному за рахунок зниження витрат на зовнішній підбір персоналу та підвищення продуктивності праці через розвиток компетенцій працівників. Найбільш рентабельним напрямом є розвиток програм крос-функціонального розвитку, який при інвестиціях 3,2 млн.грн. забезпечує економічний ефект у розмірі 8,5 млн.грн. на рік, що дає термін окупності 4,5 місяця. Цей ефект досягається завдяки підвищенню взаємозамінності працівників, оптимізації бізнес-процесів та зниженню операційних ризиків.

Впровадження програм well-being потребує інвестицій у розмірі 2,7 млн.грн., значна частина яких (1,2 млн.грн.) спрямована на розробку та впровадження програми «Емоційний інтелект», що включає тренінги, коучингові сесії та розвиток навичок управління стресом.

Економічний ефект від цього напрямку оцінюється у 5,8 млн.грн. на рік, що формується за рахунок зниження рівня відсутності персоналу через хворобу та підвищення продуктивності праці.

Третім важливим напрямом удосконалення системи нематеріальної мотивації є розвиток програм well-being, спрямованих на підтримку фізичного, емоційного та соціального благополуччя працівників. Враховуючи результати аналізу, який виявив недостатню увагу до питань емоційного здоров'я та профілактики професійного вигорання, пропонується впровадження комплексної програми «Емоційний інтелект». Для комплексної підтримки здоров'я працівників рекомендується створення корпоративної платформи «Банк здоров'я», яка об'єднає доступ до медичних сервісів, програм фізичної активності з системою накопичення балів здоров'я та можливістю їх обміну на додаткові бенефіти (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Компоненти програми психологічної підтримки персоналу

Напрямок психологічної підтримки	Ключові елементи	Форма реалізації	Періодичність	Цільова аудиторія	Очікувані результати
1	2	3	4	5	6
Індивідуальна психологічна допомога	<ul style="list-style-type: none"> - Психологічні консультації - Професійний коучинг - Управління стресом - Запобігання професійному вигоранню 	<ul style="list-style-type: none"> - Особисті зустрічі з психологом - Онлайн-консультації - Телефон довіри (24/7) 	<ul style="list-style-type: none"> - За запитом - До 8 сесій на рік на працівника 	<ul style="list-style-type: none"> - Всі категорії персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження рівня стресу на 25% - Скорочення відсутності через психосоматичні розлади на 30% - Покращення психоемоційного стану
Групова психологічна підтримка	<ul style="list-style-type: none"> - Групові тренінги з резильєнтності - Семінари з управління емоціями - Практики mindfulness - Групи взаємопідтримки 	<ul style="list-style-type: none"> - Офлайн-групи - Онлайн-вебінари - Корпоративні ретрити 	<ul style="list-style-type: none"> - Щотижневі і групові заняття - Щомісячні і вебінари - Квартальні ретрити 	<ul style="list-style-type: none"> - Колективи підрозділів - Працівники з високим рівнем стресу - Керівники команд 	<ul style="list-style-type: none"> - Покращення командної взаємодії - Підвищення емоційного інтелекту на 20% - Розвиток навичок підтримки колег

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
Превентивні програми	<ul style="list-style-type: none"> - Діагностик а рівня стресу - Моніторинг емоційного вигорання - Профілактичні заходи - Навчання технікам самопомоги 	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярні опитування - Автоматизована діагностика в корпоративном у додатку - Освітні матеріали 	<ul style="list-style-type: none"> - Щоквартальна діагностика - Щомісячні інформаційні розсилки 	<ul style="list-style-type: none"> - Всі працівники - Особлива увага до високоризикових позицій 	<ul style="list-style-type: none"> - Раннє виявлення психологічних проблем - Зниження ризику професійного вигорання на 35% - Формування навичок психогігієни
Кризова підтримка	<ul style="list-style-type: none"> - Допомога при організаційних змінах - Підтримка в кризових ситуаціях - Адаптація після тривалої відсутності 	<ul style="list-style-type: none"> - Кризові інтервенції - Програми відновлення - Адаптаційний супровід 	<ul style="list-style-type: none"> - За потребою - Ситуативно 	<ul style="list-style-type: none"> - Працівники, що переживають кризу - Підрозділи в процесі трансформації 	<ul style="list-style-type: none"> - Мінімізація психологічних наслідків кризи - Прискорення адаптації до змін - Зниження опору організаційним трансформаціям
Програма розвитку емоційного інтелекту	<ul style="list-style-type: none"> - Тренінги емоційного лідерства - Розвиток навичок емпатії - Управління конфліктами - Емоційна регуляція 	<ul style="list-style-type: none"> - Інтерактивні тренінги - Практичні воркшопи - Онлайн-курси 	<ul style="list-style-type: none"> - 2-денний базовий тренінг - 6-місячна програма розвитку - Щомісячні практикуми 	<ul style="list-style-type: none"> - Керівники - Працівники фронт-офісу - Талановиті спеціалісти 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення якості взаємодії з клієнтами - Розвиток лідерських компетенцій - Покращення вирішення конфліктних ситуацій
Цифрова платформа психологічної підтримки	<ul style="list-style-type: none"> - Мобільний додаток - Практики медитації та релаксації - Чат-бот емоційної підтримки - Трекери настрою та стресу 	<ul style="list-style-type: none"> - Мобільна платформа - Інтеграція з корпоративними системами - Гейміфіковані елементи 	<ul style="list-style-type: none"> - Постійний доступ - Щоденні практики 	<ul style="list-style-type: none"> - Всі категорії персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - Щоденні практики емоційного відновлення - Доступність психологічної підтримки - Збір даних для превенції

Очікуваний економічний ефект від впровадження програми:

1. Зниження прямих витрат:

- Скорочення кількості днів непрацездатності через стрес та психосоматичні розлади на 30% (~4,8 млн грн/рік)

- Зменшення витрат на пошук та адаптацію нових співробітників внаслідок скорочення плинності персоналу (~3,5 млн грн/рік)

2. Підвищення продуктивності:

- Зростання продуктивності праці на 8-10% для учасників програми (~11,2 млн грн/рік)

- Покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення NPS на 6-8 пунктів (~7,5 млн грн/рік)

3. Загальний прогнозований економічний ефект: 27,0 млн грн/рік

4. Необхідні інвестиції: 9,5 млн.грн.

5. Термін окупності програми: 4,2 місяця

Вдосконалення системи менторингу є четвертим ключовим напрямом розвитку нематеріальної мотивації персоналу. За результатами аналізу, наявна система менторингу охоплює лише 6,2% працівників банку, що обмежує можливості передачі досвіду та знань всередині організації. Для подолання цього обмеження пропонується створення «Академії менторів», яка забезпечить підготовку кваліфікованих наставників із числа досвідчених працівників банку. Навчання в Академії включатиме розвиток навичок коучингу, зворотного зв'язку, планування розвитку та оцінки прогресу. Важливим елементом удосконалення є впровадження практики reverse mentoring, коли молодші працівники виступають менторами для старших колег з питань цифрових технологій, сучасних тенденцій у банківській сфері та розуміння потреб нового покоління клієнтів. Це дозволить створити культуру взаємного навчання та посилити міжгенераційну взаємодію. Для підвищення престижності ролі ментора пропонується впровадити систему нематеріального визнання успішних наставників, яка включатиме спеціальні відзнаки, пріоритетний доступ до програм розвитку та врахування менторських досягнень при кар'єрному просуванні.

П'ятим напрямом удосконалення є розвиток системи визнання досягнень працівників. Проведений аналіз виявив, що 32% працівників вважають свої

досягнення недостатньо визнаними, особливо це стосується співробітників бек-офісу та регіональних підрозділів. Для подолання цієї проблеми пропонується впровадження програми «Банк визнання», яка передбачає створення багаторівневої системи відзначення успіхів на рівні команди, підрозділу та всього банку. Важливим елементом цієї програми стане впровадження digital badges – цифрових відзнак за досягнення в різних сферах діяльності, які будуть відображатися у внутрішній соціальній мережі банку та профілі працівника. Це дозволить забезпечити прозорість та публічність визнання, а також створити своєрідне «портфоліо досягнень» кожного співробітника. Доповненням до системи визнання стане регулярна публікація корпоративних історій успіху, де детально висвітлюватимуться визначні досягнення працівників та їх вплив на результати діяльності банку. Особлива увага при цьому приділятиметься поширенню інформації про досягнення працівників, які зазвичай залишаються «в тіні», зокрема, співробітників бек-офісу та підрозділів підтримки.

Усі запропоновані напрями вдосконалення системи нематеріальної мотивації мають бути інтегровані в єдину екосистему розвитку персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк». Це вимагає створення цифрової платформи управління мотивацією та розвитком, яка забезпечить зручний доступ працівників до всіх мотиваційних програм, можливість відстежувати свій прогрес та отримувати персоналізовані рекомендації щодо розвитку. Важливим аспектом впровадження запропонованих заходів є їх комплексний характер та орієнтація на довгострокову перспективу, що дозволить забезпечити стійкий позитивний вплив на залученість та результативність персоналу.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів рекомендується впровадити систему регулярного моніторингу ключових показників нематеріальної мотивації. До таких показників відносяться: індекс залученості персоналу, рівень задоволеності можливостями розвитку, показники утримання талантів, результативність внутрішніх призначень, рівень участі в програмах розвитку та інноваційної активності працівників. Моніторинг цих показників дозволить своєчасно виявляти зони для вдосконалення та адаптувати систему

нематеріальної мотивації до змінних потреб персоналу та стратегічних пріоритетів банку.

Таким чином, запропонована система заходів з удосконалення нематеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» спрямована на створення комплексного мотиваційного середовища, яке забезпечить високий рівень залученості працівників, їх професійний розвиток та лояльність до банку. Реалізація цих заходів дозволить банку не лише підвищити ефективність використання людського капіталу, але й зміцнити свій імідж як привабливого роботодавця на ринку праці, що є важливою конкурентною перевагою в умовах зростаючої конкуренції за таланти у фінансовому секторі. Впровадження запропонованих ініціатив сприятиме формуванню корпоративної культури, орієнтованої на постійний розвиток, інновації та високу якість обслуговування клієнтів, що відповідає стратегічним цілям банку в контексті цифрової трансформації банківського сектору.

3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів

Реалізація запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» потребує комплексної оцінки їх соціально-економічної ефективності. Така оцінка дозволяє визначити як економічну доцільність інвестицій у розвиток системи мотивації, так і соціальні ефекти, що проявляються у зміні якісних характеристик персоналу та корпоративної культури банку. Запропоновані заходи з удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу вимагають суттєвих інвестицій, тому важливо забезпечити їх обґрунтованість та окупність у середньостроковій перспективі.

Економічна ефективність запропонованих заходів оцінюється через співвідношення отриманих результатів та здійснених витрат на їх реалізацію.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення системи мотивації персоналу наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Економічна ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»

Назва заходу	Необхідні інвестиції, млн.грн.	Очікуваний економічний ефект, млн.грн./рік	Термін окупності, міс
Оптимізація системи КРІ	8,5	25,0	4,1
Розширення спеціальних преміальних програм	18,5	12,0	18,5
Стимулювання інноваційної активності	7,0	35,0	2,4
Розвиток програм крос-функціонального розвитку	3,2	8,5	4,5
Посилення зв'язку між навчанням та кар'єрним зростанням	4,8	9,7	5,9
Розвиток програм well-being	2,7	5,8	5,6
Вдосконалення системи менторингу	1,8	4,2	5,1
Удосконалення системи визнання досягнень	2,0	3,8	6,3
Всього	48,5	104,0	5,6

Як видно з представлених розрахунків, загальний обсяг необхідних інвестицій для реалізації запропонованих заходів становить 48,5 млн.грн., при цьому очікуваний економічний ефект оцінюється у 104,0 млн.грн. на рік. Таким чином, середній термін окупності інвестицій складає 5,6 місяця, що свідчить про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Найбільший економічний ефект очікується від впровадження системи стимулювання інноваційної активності (35,0 млн грн на рік) при відносно невеликих інвестиціях (7,0 млн.грн.), що забезпечує найкоротший термін окупності – 2,4 місяця. Найдовший термін окупності (18,5 місяця) характерний для розширення спеціальних преміальних програм, однак ці інвестиції є стратегічно важливими для утримання ключових спеціалістів та забезпечення конкурентоспроможності банку на ринку праці.

Важливо зазначити, що економічний ефект від запропонованих заходів формується за рахунок таких факторів: підвищення продуктивності праці, скорочення витрат на пошук та адаптацію нових працівників через зниження плинності персоналу, зростання операційної ефективності завдяки впровадженню інноваційних пропозицій, підвищення якості обслуговування клієнтів та, як наслідок, зростання доходів банку. Зокрема, очікується, що оптимізація системи КРІ дозволить підвищити продуктивність праці на 12-15%, що в перерахунку на фінансові показники банку складає близько 25 млн.грн. додаткового прибутку на рік. Впровадження системи стимулювання інноваційної активності прогнозовано збільшить кількість інноваційних пропозицій на 40-50% та підвищить частку впроваджених інновацій до 60-65%, що дасть економічний ефект у розмірі 35 млн.грн. на рік.

Поряд з економічною ефективністю важливо оцінити соціальні ефекти від впровадження запропонованих заходів. Соціальна ефективність проявляється у якісних змінах в колективі, підвищенні рівня задоволеності роботою, покращенні психологічного клімату та зміцненні корпоративної культури. Для оцінки соціальної ефективності запропонованих заходів використано систему якісних та кількісних показників, наведених у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозовані показники соціальної ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації

Показник	Поточне значення, 2023 р.	Прогноз після впровадження	Зміна, %
1	2	3	4
Індекс залученості персоналу, %	78	88	+12,8
Рівень задоволеності системою мотивації, %	75	87	+16,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,3	5,1	-30,1
Частка внутрішніх призначень на керівні посади, %	72,5	88,0	+21,4
Рівень задоволеності можливостями розвитку, %	78	90	+15,4
Частка персоналу, охоплена програмами навчання, %	66,1	85,0	+28,6

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Частка працівників, які беруть участь у програмах well-being, %	65,2	85,0	+30,4
Кількість впроваджених інноваційних пропозицій працівників	398	620	+55,8
Рівень лояльності персоналу (eNPS), балів	41	53	+29,3

Аналіз прогнозованих показників соціальної ефективності свідчить про значний позитивний вплив запропонованих заходів на якісні характеристики персоналу та корпоративну культуру банку. Зокрема, очікується зростання індексу залученості персоналу до 88% (+12,8%), підвищення рівня задоволеності системою мотивації до 87% (+16,0%) та зниження коефіцієнта плинності кадрів до 5,1% (-30,1%). Особливо значний прогрес прогнозується у сфері інноваційної активності персоналу – кількість впроваджених інноваційних пропозицій зросте на 55,8%, що свідчить про формування культури інновацій та підприємницького мислення в колективі.

Важливим соціальним ефектом від впровадження запропонованих заходів є розвиток внутрішнього ринку праці банку, про що свідчить прогнозоване зростання частки внутрішніх призначень на керівні посади до 88,0% (+21,4%). Це створить додаткові можливості для кар'єрного зростання працівників та посилить їхню мотивацію до професійного розвитку. Підвищення рівня задоволеності можливостями розвитку до 90% (+15,4%) та збільшення частки персоналу, охопленого програмами навчання, до 85,0% (+28,6%) свідчать про формування культури постійного навчання, що є критично важливим фактором конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації банківського сектору.

Впровадження комплексних програм well-being дозволить збільшити частку працівників, охоплених цими програмами, до 85,0% (+30,4%), що сприятиме покращенню фізичного та психологічного здоров'я персоналу, зниженню рівня стресу та професійного вигорання. Це, у свою чергу, позитивно вплине на якість обслуговування клієнтів та імідж банку як соціально відповідального роботодавця.

Зростання показника лояльності персоналу (eNPS) до 53 балів (+29,3%) свідчить про формування стійкого емоційного зв'язку працівників з банком та готовність рекомендувати його як роботодавця, що є важливим фактором залучення нових талантів.

Комплексна оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів показує, що їх впровадження забезпечить не лише значний економічний ефект (104,0 млн.грн. на рік), але й суттєві позитивні соціальні зміни в колективі банку. Співвідношення економічного ефекту до необхідних інвестицій становить 2,14, що свідчить про високу рентабельність інвестицій у розвиток системи мотивації персоналу. Термін окупності інвестицій у розмірі 5,6 місяця демонструє економічну доцільність запропонованих заходів та їх привабливість з точки зору фінансового менеджменту.

Варто зазначити, що впровадження запропонованих заходів має здійснюватися поетапно, з урахуванням організаційної готовності банку та пріоритетності окремих напрямів удосконалення. На першому етапі (3-6 місяців) рекомендується зосередитися на оптимізації системи КРІ та впровадженні механізмів стимулювання інноваційної активності, що забезпечить швидкий економічний ефект та створить фінансову основу для подальших інвестицій. На другому етапі (6-12 місяців) доцільно впровадити програми крос-функціонального розвитку, посилити зв'язок між навчанням та кар'єрним зростанням, удосконалити систему менторингу. На третьому етапі (12-18 місяців) рекомендується реалізувати розширені спеціальні преміальні програми, розвинути програми well-being та вдосконалити систему визнання досягнень.

Таким чином, оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» свідчить про їх високу економічну доцільність та значний позитивний соціальний вплив. Реалізація цих заходів дозволить банку не лише підвищити фінансові показники діяльності, але й створити стійку конкурентну перевагу на ринку праці, сформувати інноваційну корпоративну культуру та забезпечити високий рівень

залученості персоналу, що є критично важливими факторами успіху в умовах цифрової трансформації банківського сектору.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано напрями удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк». Запропоновані заходи з удосконалення системи матеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» спрямовані на забезпечення більш тісного зв'язку між результатами роботи працівників та їх винагородою, створення додаткових стимулів для ключових спеціалістів та активізацію інноваційної діяльності персоналу. Реалізація цих заходів дозволить ПАТ АБ «Укргазбанк» підвищити ефективність використання людського капіталу, зміцнити свої конкурентні позиції на ринку праці та забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах цифрової трансформації банківського сектору. Загальний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів оцінюється у 72,0 млн.грн. на рік при додаткових інвестиціях у розмірі 30-35 млн.грн., що забезпечує окупність інвестицій впродовж 6-8 місяців.

Запропонована система заходів з удосконалення нематеріальної мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» спрямована на створення комплексного мотиваційного середовища, яке забезпечить високий рівень залученості працівників, їх професійний розвиток та лояльність до банку. Реалізація цих заходів дозволить банку не лише підвищити ефективність використання людського капіталу, але й зміцнити свій імідж як привабливого роботодавця на ринку праці, що є важливою конкурентною перевагою в умовах зростаючої конкуренції за таланти у фінансовому секторі. Впровадження запропонованих ініціатив сприятиме формуванню корпоративної культури, орієнтованої на постійний розвиток, інновації та високу якість обслуговування клієнтів, що відповідає стратегічним цілям банку в контексті цифрової трансформації банківського сектору.

Таким чином, оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк»

свідчить про їх високу економічну доцільність та значний позитивний соціальний вплив.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто актуальне теоретико-практичне питання щодо удосконалення системи мотивації праці персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк». На підставі даного дослідження були сформульовані теоретичні та практичні підсумки, що мають важливе значення задля підвищення ефективності управління персоналом у банківській установі, а відповідно формування мотивації як фактора забезпечення успіху організації.

За результатами дослідження теоретичних засад мотивації персоналу встановлено, що це комплексний процес, спрямований на активізацію внутрішніх мотивів працівників та створення зовнішніх стимулів для підвищення продуктивності праці та досягнення організаційних цілей. У сучасних умовах ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні і нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників різних поколінь та інтегруватися з корпоративною культурою організації. Особливого значення набувають інноваційні методи мотивації, такі як гейміфікація, програми well-being та персоналізовані плани розвитку, що відповідають викликам цифрової трансформації бізнес-середовища.

Систематизація методів та інструментів мотивації персоналу дозволила визначити три основні групи: економічні (матеріальні), організаційно-адміністративні та соціально-психологічні. Ефективність мотиваційних інструментів залежить від збалансованості цих груп та врахування специфіки діяльності підприємства. При цьому оцінка ефективності системи мотивації має ґрунтуватися на комплексному аналізі як економічних показників, так і соціально-психологічних параметрів. Важливим аспектом є також встановлення оптимального співвідношення між матеріальними та нематеріальними стимулами відповідно до стратегічних цілей організації.

Аналіз системи матеріальної мотивації ПАТ АБ «Укргазбанк» показав, що вона включає основну заробітну плату (64,5% фонду оплати праці), додаткову заробітну плату (24,0%), премії та заохочення (10,3%) та компенсаційні виплати

(1,2%). Банк використовує грейдову систему оплати праці та диференційовані преміальні програми для різних категорій персоналу. Позитивними тенденціями є зростання продуктивності праці на 25,9% за 2021-2023 роки та підвищення рентабельності витрат на персонал до 198,7%. Водночас виявлено потребу в удосконаленні системи КРІ, розширенні спеціальних преміальних програм та посиленні стимулювання інноваційної активності.

Оцінка системи нематеріальної мотивації банку виявила позитивну динаміку за ключовими показниками: зростання індексу залученості персоналу до 78% (+6% за три роки), підвищення рівня задоволеності можливостями розвитку до 78% (+8%) та збільшення кількості інноваційних пропозицій до 1125 (+33%). Основними компонентами системи є програми навчання і розвитку, кар'єрне планування, корпоративні заходи, well-being програми та конкурси професійної майстерності. Визначено напрями вдосконалення: розширення програм крос-функціонального розвитку, посилення зв'язку між навчанням та кар'єрним зростанням, розвиток системи менторингу та удосконалення механізмів визнання досягнень.

На основі проведеного аналізу розроблено комплекс заходів з удосконалення системи матеріальної мотивації, що включає оптимізацію системи КРІ з урахуванням специфіки різних підрозділів, впровадження спеціальних преміальних програм для ключових спеціалістів та створення системи матеріального стимулювання інноваційної активності персоналу. Запропоновані заходи створюють більш тісний зв'язок між результатами роботи та винагородою, стимулюють утримання талантів та сприяють розвитку культури інновацій.

Для вдосконалення системи нематеріальної мотивації запропоновано розвиток програм крос-функціонального розвитку, впровадження концепції «Кар'єрних треків», розширення програм well-being з фокусом на емоційне здоров'я, створення «Академії менторів» та вдосконалення системи визнання досягнень через програму «Банк визнання». Ці заходи спрямовані на підвищення залученості та лояльності персоналу, розвиток внутрішнього ринку праці та формування інноваційної корпоративної культури.

Оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів показала, що при інвестиціях у розмірі 48,5 млн грн очікуваний економічний ефект складає 104,0 млн.грн. на рік, що забезпечує термін окупності 5,6 місяця. Прогнозується також значний соціальний ефект: зростання індексу залученості персоналу до 88% (+12,8%), підвищення рівня задоволеності системою мотивації до 87% (+16,0%), зниження коефіцієнта плинності кадрів до 5,1% (-30,1%) та збільшення кількості впроваджених інноваційних пропозицій на 55,8%.

Проведене дослідження підтверджує, що вдосконалена система мотивації персоналу є важливим стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності ПАТ АБ «Укргазбанк» в умовах цифрової трансформації банківського сектору. Запропоновані заходи дозволять не лише оптимізувати витрати на персонал та підвищити його продуктивність, але й сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку праці через створення привабливого бренду роботодавця та інноваційної корпоративної культури. Такий комплексний підхід до удосконалення системи мотивації забезпечить довгострокову ефективність використання людського капіталу та сприятиме сталому розвитку банку в умовах високої конкуренції та технологічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боденчук Л. Б., Лютфалієва Л. С., Беженар К. Д. Мотивація праці як засіб підвищення ефективності роботи підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (11). С. 41–44. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.11-6>
2. Бублик Л., Кекух С. Сучасність менеджменту з персоналу: виклики та тренди. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 12(54). С. 543–552. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-543-552](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-543-552)
3. Василик А. В., Купріян М. В. Сучасні тренди в процесах добору персоналу в нових соціоекономічних умовах. *Business Inform.* 2021. Т. 10, № 525. С. 200–207. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-200-207>
4. Василик А. В., Смалійчук Г. В., Лужко Ю. О. Well-being працівників в організації: сутність, складові та завдання менеджменту персоналу. *Business inform.* 2021. Т. 11, № 526. С. 419–424. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-419-424>
5. Верстяк О. М. Особливості управління персоналом в глобальних компаніях. *Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва*. 2023. С. 188–190. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-336-4-52>
6. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2021. № 10. С. 22–28. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
7. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 1–8. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
8. Зелена М., Чернушкіна О., Баксалова О. Мотивація як системно-утворюючий інструмент підвищення результатів діяльності персоналу

підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Т. 322, № 5. С. 438–445. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-70>

9. 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. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08>

10. Карвацка Н. Методологічні підходи управління проєктами. *Modern foundations of economics, management and tourism*. 2022. Р. 306–324. URL: <https://doi.org/10.46299/isg.2022.mono.econ.4.4.12>

11. Колот А., Герасименко О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 1–15. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>

12. Кушнірук В. С., Голіней В. Я. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 6. С. 1–14. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.56>

13. Лизанець А. Г., Проскура В. Ф., Дудаш В. В. Застосування комунікаційних технологій у менеджменті персоналу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 219–224. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.10-38>

14. Лопушняк Г., Милянник Р. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2022. № 7(25). С. 138–151. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151)

15. Лопушняк Г. С. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 10–16.
16. Мортіков В. Інституціональна ефективність технологій управління персоналом. *Україна: аспекти праці*. 2020. № 1. С. 18–23.
17. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства / Ю. Карпенко та ін. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6(6). С. 413–425. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6\(6\)-413-425](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-413-425)
18. Панасюк О. Особливості формування цифрової стратегії менеджменту персоналу. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). С. 740–750. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-740-750](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-740-750)
19. Ребрик П. М. Мотивація персоналу: інструменти впливу на якість праці. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 4 (76). С. 117–122. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-15>
20. Станьковська І., Михайлов Т. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 1–7. BURL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47> (дата звернення: 24.01.2025).
21. Уткіна Г. А. Мотивація персоналу організації до обміну знаннями. *International journal of innovative technologies in social science*. 2019. № 8(20). С. 3–8. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30112019/6818
22. Цимбалюк С.О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації. Київ: КНЕУ, 2019. 294 с.
23. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 85–90. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>
24. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of science*. 2024. № 35. С. 78–80. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.011> (дата звернення: 24.01.2025).
25. Oyer P., Schaefer S. *Personnel Economics: Hiring and Incentives*. Cambridge,

MA : National Bureau of Economic Research, 2020. URL: <https://doi.org/10.3386/w15977>

26. Tapestry Networks. The future talent in banking: workforce evolution in the digital era. 2023. URL: <https://www.tapestrynetworks.com/publication/the-future-talent-in-banking-workforce-evolution-in-the-digital-era/>

27. Neontri. Digital banking transformation: reshaping the financial services industry. 2024. URL: <https://neontri.com/blog/digital-banking-transformation/>

28. Gupta R., Sharma M., Srivastava D. Digital Transformation and Banking sector workforce: An evaluation Study. International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM). 2022. Vol. 10(05). P. 3555-3563. URL: <https://doi.org/10.18535/ijsrm/v10i5.em11>

29. IBM. Digital transformation in banking: The future of banking is digital. 2024. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation-banking>

30. Visual S.P. Digital transformation in banking: trends, challenges, and best practices. 2023. URL: <https://www.visualsp.com/blog/digital-transformation-in-banking/>

31. Гончар О. В. Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства. *Менеджмент і підприємництво в Україні*. 2021. № 2(112). С. 65–73.

32. Даниленко Л. І. Теоретичні засади формування мотиваційного механізму управління персоналом. *Економіка та держава*, 2021. № 10. С. 78–82.

33. Ігнатюк В. С., Туніна Г. Ю. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4034>

34. Кірдіна О. Г., Лубенцова Л. В. Управління персоналом підприємств залізничного транспорту: оплата та мотивація праці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2023. № 83. С. 42–50. URL: https://www.researchgate.net/publication/379347509_UPRAVLINNA_PERSONALOM_PIDPRIEMSTV_ZALIZNICNOGO_TRANSPORTU_OPLATA_TA_MOTIVACIA_PRACI