

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
(назва інституту, факультету)
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Магістр
(освітній рівень)

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ
(НА ПРИКЛАДІ АТ «ІДЕЯ БАНК»)»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПТ-М2
напряму підготовки (спеціальності)
076 «Підприємництво та торгівля»,
Освітньої програми «Підприємництво та
торгівля»
(шифр і назва спеціальності)

Романчук Володимир Романович

(прізвище та ініціали студенти)

Керівник Романюк Т.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Савків У.С.
(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Поняття та сутність управління системою мотивації персоналу	7
1.2. Вплив мотивації персоналу на ефективність підприємства	14
1.3. Загальна характеристика управління системою мотивації персоналу	18
Висновок до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ «ІДЕЯ БАНК»	27
2.1. Загальна характеристика фінансово-економічного стану АТ «Ідея банк»	27
2.2. Характеристика персоналу АТ «Ідея банк» та діючих методів мотивації персоналу	32
2.3. Аналіз ефективності управління системою мотивації персоналу АТ «Ідея банк»	39
Висновок до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ «ІДЕЯ БАНК»	44
3.1. Проблемні аспекти управління системою мотивації персоналу	44
3.2. Досвід зарубіжних підприємств щодо управління системою мотивації персоналу	60
3.3. Напрямки вдосконалення управління системою мотивації персоналу	66
Висновок до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах високої конкуренції на фінансовому ринку України, постійних змін у законодавчому полі, економічної нестабільності та трансформацій у поведінці споживача, ефективне управління персоналом виступає ключовим чинником стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Особливого значення в цій площині набуває мотивація персоналу як складова стратегічного менеджменту, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, лояльність працівників, корпоративну культуру та здатність організації до адаптації в умовах змін. Актуальність дослідження мотиваційного механізму особливо посилюється в контексті діяльності фінансових установ, серед яких АТ «Ідея Банк» займає помітне місце.

АТ «Ідея Банк» — це універсальна фінансова установа, яка здійснює комплексне банківське обслуговування населення та малого бізнесу. Успішна діяльність банку неможлива без високого рівня професіоналізму та залученості персоналу, оскільки у сфері банківських послуг якість обслуговування, оперативність, комунікація з клієнтами та збереження репутації безпосередньо залежать від людського ресурсу. Водночас, сучасні виклики — цифровізація, віддалена форма праці, зростання вимог до фінансової грамотності клієнтів — вимагають не лише постійного підвищення кваліфікації працівників, а й гнучкої, адаптивної та ефективної системи мотивації.

Актуальність теми дослідження зумовлена також глобальними тенденціями. Світові практики управління персоналом демонструють зсув акцентів від виключно матеріального стимулювання до впровадження змішаних систем мотивації, що включають нематеріальні елементи — розвиток, кар'єрне зростання, баланс між роботою та особистим життям, корпоративну етику, залученість у прийняття рішень. Адаптація таких практик до українських реалій — важливий крок на шляху побудови інноваційно орієнтованих,

ефективних команд. У цьому контексті дослідження мотиваційної системи конкретного банківського закладу дозволяє виявити дієві механізми управлінського впливу, вивчити успішні кейси та виявити недоліки, що потребують усунення.

У випадку АТ «Ідея Банк» додаткову актуальність дослідження зумовлює процес реструктуризації організаційної моделі банку, посилення ролі клієнтського сервісу, а також впровадження нових банківських продуктів у відповідь на зміну потреб ринку. Усі ці фактори висувають нові вимоги до співробітників — їхньої мотивації до професійного розвитку, ініціативності, інноваційного мислення. Тому завдання ефективного управління мотиваційною системою постає не лише як елемент забезпечення стабільної роботи персоналу, але й як стратегічний інструмент підвищення гнучкості та конкурентних переваг банку.

Окремо варто зазначити, що актуальність дослідження обумовлена й необхідністю підвищення корпоративної стійкості в умовах нестабільного середовища. Персонал, який відчуває свою значущість, залученість і перспективи розвитку в межах організації, здатен ефективніше долати кризи, швидше адаптуватися до змін і демонструвати більший рівень лояльності. У цьому сенсі побудова дієвої системи мотивації — це також засіб формування внутрішньої резильєнтності організації.

Дослідження управління системою мотивації персоналу на прикладі АТ «Ідея Банк» є надзвичайно актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє не лише виявити специфіку застосування мотиваційних механізмів у банківському секторі, а й розробити рекомендації щодо удосконалення практик управління людським капіталом в умовах трансформаційного розвитку економіки України.

Метою дослідження є аналіз сучасної системи управління мотивацією персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення на прикладі АТ «Ідея Банк» з урахуванням впливу мотиваційних механізмів на ефективність діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

- дослідити поняття та сутність управління системою мотивації персоналу;
- визначити вплив мотивації персоналу на ефективність підприємства;
- провести загальну характеристику управління системою мотивації персоналу;
- охарактеризувати фінансово-економічний стан АТ «Ідея банк»;
- зробити характеристику персоналу АТ «Ідея банк» та діючих методів мотивації персоналу;
- зробити аналіз ефективності управління системою мотивації персоналу АТ «Ідея банк»;
- з'ясувати проблемні аспекти управління системою мотивації персоналу;
- проаналізувати досвід зарубіжних підприємств щодо управління системою мотивації персоналу;
- дослідити напрямки вдосконалення управління системою мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у банківській установі, зокрема в АТ «Ідея Банк».

Предметом дослідження є система мотивації персоналу та механізми її управління, що застосовуються в АТ «Ідея Банк», їхній вплив на ефективність роботи працівників і загальну результативність діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження були застосовані комплексні методи наукового пізнання, що забезпечили ґрунтовність та об'єктивність аналізу. Теоретичний аналіз і синтез дозволили узагальнити наукові підходи до розуміння сутності мотивації персоналу та управління нею. Системний підхід дав змогу розглядати систему мотивації як сукупність взаємопов'язаних елементів у контексті загальної стратегії управління персоналом підприємства. Методи економічного аналізу, зокрема порівняльний, статистичний та аналітичний, були використані для оцінки фінансово-економічного стану АТ «Ідея Банк» та визначення ефективності

впроваджених мотиваційних механізмів. Метод соціологічного дослідження сприяв вивченню мотиваційних очікувань працівників та рівня їх задоволеності системою стимулювання. Також застосовувалися методи аналогії та моделювання для формулювання рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на основі зарубіжного досвіду та кращих управлінських практик.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні теоретичних засад управління системою мотивації персоналу з урахуванням сучасних викликів і змін у трудових відносинах, а також у виявленні особливостей функціонування мотиваційного механізму в банківській сфері на прикладі АТ «Ідея Банк». У процесі дослідження було запропоновано авторське бачення шляхів удосконалення системи мотивації, що базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, використанні досвіду провідних зарубіжних компаній, а також урахуванні індивідуальних потреб працівників, що забезпечує більш гнучке та ефективне управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що його результати можуть бути використані для удосконалення системи мотивації персоналу в АТ «Ідея Банк», що сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, зростанню їх продуктивності та ефективності роботи всієї установи. Розроблені рекомендації можуть стати основою для формування оптимальної моделі мотивації, яка враховує специфіку банківського сектору, внутрішню структуру підприємства та сучасні тенденції в управлінні персоналом. Окрім цього, положення дослідження можуть бути використані іншими фінансовими установами та підприємствами при впровадженні або вдосконаленні власних мотиваційних механізмів.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та сутність управління системою мотивації персоналу

У сучасних умовах економічної нестабільності, високої конкуренції та швидких змін у технологічному та соціальному середовищі особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами, адже саме персонал є ключовим чинником успішної діяльності будь-якого підприємства. Одним із центральних елементів системи управління персоналом є мотивація — процес спонукання працівників до досягнення цілей організації шляхом задоволення їхніх особистих потреб та інтересів. Саме тому управління системою мотивації персоналу розглядається як важлива функція менеджменту, від ефективності якої залежить результативність праці, лояльність співробітників і конкурентоспроможність організації загалом.

Управління персоналом є поширеним і соціально значущим соціально-економічним явищем. Це складний, багатовимірний процес, що охоплює різні аспекти взаємодії між організацією та її працівниками. Його основна суть полягає в розумінні персоналу як стратегічного ресурсу підприємства, його ключової конкурентної переваги, яку необхідно постійно розвивати та вдосконалювати з метою досягнення загальних і довгострокових цілей компанії.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, організація їх ефективного

використання, професійне зростання, соціальний розвиток і підтримка оптимального рівня мобільності працівників.

До основних завдань системи управління персоналом належать:

- формування штату кваліфікованих працівників;
- розкриття та використання потенціалу колективу;
- створення сприятливого трудового середовища;
- розвиток особистісних якостей працівників;
- забезпечення умов для професійного зростання та кар'єрного просування [7].

Досягнення поставлених цілей управління персоналом здійснюється через реалізацію як загальних, так і спеціалізованих функцій. Загальні функції — планування, організація, мотивація та контроль — виконуються усіма керівниками в межах їх повноважень. Натомість спеціальні функції покладаються на відповідні функціональні підрозділи, які реалізують їх згідно зі своїми посадовими обов'язками [9].

Світовий досвід демонструє, що жодне управлінське завдання, незалежно від сфери діяльності, не може бути успішно реалізоване без залученості працівників. Тому важливими аспектами управління є мотивація персоналу, формування зацікавленості у результатах праці та розвиток ефективного соціального партнерства в межах організації.

Питання мотивації є багатограним і породжує різні підходи до її трактування, структури та методів дослідження. Узагальнюючи погляди різних науковців, можна стверджувати, що мотивація — це сукупність заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівника через стимулювання досягнення як особистих, так і організаційних цілей [39].

Під мотивацією персоналу зазвичай розуміють внутрішній або зовнішній процес, що спонукає працівника до дії, орієнтованої на досягнення особистих і професійних цілей у межах трудової діяльності. Управління мотивацією — це не одноразовий захід, а систематичний, стратегічно спрямований процес

формування таких умов праці, за яких працівники прагнуть максимальної самореалізації в інтересах підприємства.

Одна група науковців [23; 45; 16; 22; 15; 37] розглядає сутність мотивації як процес спонукання через використання зовнішніх і внутрішніх рушійних сил, поєднання мотивів та застосування чинників впливу, що базуються на психічній і фізіологічній природі людини, з метою досягнення певної мети або цілей працівника та/або організації. Переваги даного погляду на трактування мотивації включають: 1) врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть впливати на мотивацію працівника; 2) врахування різних типів мотивів та чинників впливу, що дозволяє глибше зрозуміти процес мотивації; 3) можливість організації застосовувати різні методи та технології для підвищення мотивації працівників. Однак, цей підхід має і недоліки: 1) він може призвести до перевантаження менеджерів щодо знаходження та реалізації чинників впливу, а не на підвищення задоволення працівників та ефективності організації; 2) складність розуміння через велику кількість враховуваних факторів; 3) труднощі у практичному застосуванні через складність контролю за всіма факторами. Основною перевагою цього підходу є те, що він дозволяє змістовно зрозуміти сутність мотивації та допомагає підібрати правильні інструменти для сприяння розвитку працівників і досягнення корпоративних цілей.

Друга група вчених [32; 52; 36; 14; 12] висловлює свою думку таким чином, що сутність мотивації полягає у використанні управлінської діяльності для довготривалого впливу на працівника через відповідні стимули з метою максимізації ефективності його діяльності і досягнення певних цілей організації та/або працівника. Переваги цього погляду на мотивацію включають: 1) можливість зрозуміти, як управлінська діяльність може максимізувати ефективність діяльності працівника, що, в свою чергу, допоможе досягти цілей організації або працівника; 2) застосування стимулів для довготривалого впливу на працівника, що залучає його до досягнення цілей організації. Недоліки цього підходу: 1) можливість створення системи стимулів, яка не

враховує індивідуальні потреби та внутрішню мотивацію працівника, що може призвести до негативного впливу на ефективність його діяльності; 2) цей підхід може не враховувати важливі фактори, що впливають на мотивацію працівника, і не вирішувати глибинні проблеми, що перешкоджають підвищенню ефективності його роботи. В загальному, цей підхід дозволяє зрозуміти, як управлінська діяльність може максимізувати ефективність працівника, але водночас може призвести до створення стимулюючих систем, які не враховують індивідуальні потреби працівників і не вирішують глибинні проблеми їхньої мотивації.

Управління системою мотивації включає в себе формування, реалізацію та контроль мотиваційної політики підприємства, що базується на поєднанні різноманітних стимулів — як матеріальних (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети), так і нематеріальних (визнання, кар'єрне зростання, можливості навчання, гнучкий графік тощо). Важливою складовою управління мотивацією є також індивідуальний підхід до потреб працівників, адже те, що стимулює одну людину, може бути байдужим для іншої. Саме тому керівники мають володіти навичками психологічного аналізу, комунікації та стратегічного планування.

В теоретичному аспекті управління мотивацією ґрунтується на низці класичних і сучасних мотиваційних теорій — таких як ієрархія потреб Маслоу, теорія двох факторів Герцберга, теорія очікувань Врума, теорія справедливості Адамса та теорія підкріплення Скіннера. Ці теорії дають уявлення про механізми мотивації, які лежать в основі людської поведінки у трудовій сфері, та дозволяють формувати ефективні інструменти стимулювання.

Сучасні трансформації у політичній, економічній та соціальній сферах, що відбуваються в Україні в умовах післявоєнного відновлення бізнесу, орієнтовані на формування нової економічної моделі, заснованої на принципах ринкових та демократичних відносин. У межах ринкової економіки суб'єкти господарювання змушені функціонувати в умовах жорсткої конкуренції, шукати нові ринкові ніші, адаптуватися до нових форм економічної поведінки

та постійно доводити свою конкурентоспроможність. У цьому контексті зростає важливість щоденного внеску кожного працівника в досягнення стратегічних цілей організації, що, у свою чергу, зумовлює необхідність пошуку ефективних методів управління працею, орієнтованих на активізацію людського потенціалу [48, с. 150].

Післявоєнна економіка створює потенціал для зростання мотивації до праці, однак його реалізація можлива лише в умовах функціонування ринку. Шлях до результативного управління персоналом пролягає через глибоке розуміння мотиваційних установок і потреб. Тільки маючи чітке уявлення про внутрішні й зовнішні чинники, що спонукають людину до дії, можна сформуванати дієву систему методів і форм управління [54, с. 102]. Таким чином, застосування ефективних інструментів впливу на поведінку працівника і стимулювання його трудової активності є ключовою функцією сучасного менеджменту.

Проблема мотивації до продуктивної праці залишається однією з найбільш актуальних, адже саме праця є джерелом створення як матеріальних, так і духовних цінностей суспільства.

На думку Гуцана О.М., мотивація (від франц. *motif* – спонукальна причина) є усвідомленим і цілеспрямованим процесом активізації ресурсів задля досягнення поставленої мети [17, с. 27].

Мотивація виступає складовою частиною управлінської діяльності, однією з її фундаментальних функцій. Оскільки в основі трудової активності лежать інтереси та потреби особистості, переважно матеріального характеру, ефективна мотивація передбачає формування системи стимулів, що сприятимуть розкриттю творчого потенціалу працівника. Така система повинна формуватися на основі потреб особистості та бути спрямованою на досягнення цілей організації.

У науковій статті «Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства» Л. Коваленко визначає систему як об'єктивну єдність взаємопов'язаних елементів, явищ та інформаційних блоків [33, с. 324].

Управління системою мотивації має бути гнучким, адаптивним і цілеспрямованим. Воно повинно враховувати динаміку зовнішнього середовища, економічний стан підприємства, внутрішню організаційну культуру, цінності та очікування працівників. Сучасний підхід передбачає перехід від жорстко структурованої системи заохочень до індивідуалізованих програм мотивації, які будуються на основі аналізу особистих потреб, залучення працівників до прийняття рішень та створення умов для самореалізації.

Ще одним, не менш значущим аспектом мотивації персоналу є встановлення ефективного діалогу між керівництвом і працівниками. Рівень продуктивності зростає тоді, коли працівники поважають керівника як компетентного та справедливого управлінця.

Одним з ключових елементів такого діалогу виступає негативна мотивація, тобто критика недостатньо якісно виконаної роботи. Вона передбачає використання осуду або несхвалення, що може мати як матеріальні, так і психологічні наслідки. Негативна мотивація є більш ефективною, якщо застосовується безпосередньо після небажаних дій з боку працівника. При грамотному підході — за умови об'єктивності, виваженості та відповідності інтенсивності впливу конкретній ситуації — така мотивація може позитивно вплинути на поведінку працівників і сприяти її корекції.

Водночас найменш результативним способом управлінського впливу є повна відсутність реакції керівника на результати діяльності підлеглого. У такому випадку працівник поступово втрачає інтерес до роботи, що негативно позначається на загальній ефективності [35].

Формування стійкої мотивації до активної праці є важливим чинником у процесі трансформації національної економіки. В умовах ринкового середовища працівники мають уміти організовувати свою роботу так, щоб вона була максимально результативною.

Для забезпечення ефективного управління мотиваційною системою підприємства та розробки програми стимулювання необхідно:

- усвідомити логіку базового мотиваційного процесу: потреба – мета – дія – результат – очікування;
- розуміти чинники, що впливають на мотивацію;
- сформувати перелік потреб, які можуть бути задоволені в межах досягнення цілей;
- усвідомити, що мотивація — не самоціль, а інструмент досягнення особистих і організаційних завдань.

Розробка мотиваційної програми має спиратися на глибокий аналіз поточної ситуації в колективі та обраного стилю управління взаємодією з підлеглими [6].

Саме тому в кожній організації доцільно впровадити систематичний моніторинг мотивації, який би забезпечував актуальну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері стимулювання професійної діяльності.

Крім того, ефективне управління мотивацією неможливе без якісного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом, що дозволяє виявляти слабкі місця в системі стимулювання, вчасно реагувати на зміну мотиваційних очікувань та формувати позитивний мікроклімат в колективі. В умовах цифровізації все більшого значення набувають інноваційні інструменти мотивації — системи гейміфікації, автоматизовані платформи оцінки ефективності праці, внутрішні соціальні мережі, що підвищують залученість персоналу.

Таким чином, управління системою мотивації персоналу — це стратегічно важливий процес, який охоплює формування комплексної системи стимулів, орієнтованої на досягнення цілей підприємства шляхом активізації потенціалу працівників. Сутність цього процесу полягає у створенні таких умов, за яких мотивація кожного співробітника узгоджується з цілями організації, забезпечуючи ефективну командну роботу, високі результати та довгостроковий розвиток підприємства.

1.2. Вплив мотивації персоналу на ефективність підприємства

В умовах динамічної турбулентності ринку актуальним для суб'єктів господарювання постає завдання підвищення ефективності діяльності та зміцнення рівня їх конкурентоспроможності. Сьогодні кожен керівник підприємства зіштовхується з необхідністю ефективної організації праці персоналу. Належно функціонуюча система мотивації й стимулювання персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі, своєчасне виконання завдань, рівень плинності кадрів тощо. Отже, саме персонал є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основою формування системи ефективного менеджменту.

У 2020 році управлінські структури підприємств опинилися перед викликами, пов'язаними з пандемією COVID-19, що суттєво змінила підходи до організації управління персоналом і кадрової політики. Зокрема, це спричинило скорочення фонду оплати праці, зменшення чисельного складу працівників, втрату актуальності окремих вакансій. Наразі додатковий тиск на суб'єкти господарювання чинять воєнні дії, що зумовлюють реорганізацію бізнесу, релокацію підприємств, значну плинність кадрів — наслідок масштабного внутрішнього переміщення населення та зростання еміграційних процесів в Україні. У цих умовах виникає потреба в оновленому підході до підбору й навчання персоналу, перегляді умов організації праці, відпочинку та системи оплати з урахуванням чинних і потенційних форс-мажорів.

Для керівництва підприємств особливо важливо зберегти стабільний колектив висококваліфікованих фахівців як стратегічний ресурс досягнення цілей організації та підтримання її конкурентоспроможності.

Попри всі зовнішні виклики та труднощі, для переважної більшості підприємств залишається пріоритетним завданням підвищення ефективності господарської діяльності та посилення позицій на конкурентному ринку. Як відомо, конкурентоспроможність підприємства визначається комплексом

зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких провідне місце займає кадровий потенціал. Персонал підприємства — це основний ресурс, що забезпечує не лише стабільне функціонування, а й створення довгострокових конкурентних переваг.

У зв'язку з цим перед управлінцями постає необхідність створення належних умов праці, які сприятимуть досягненню високих результатів та утвердженню лідерських позицій підприємства на ринку. Важливим напрямом у цьому контексті є ефективне вирішення питань мотивації персоналу [10].

У сучасних умовах глобальної конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить не лише від матеріально-технічного забезпечення чи інноваційного потенціалу, а насамперед — від рівня залученості, професіоналізму та внутрішньої мотивації працівників. Саме мотивований персонал є основою стабільного функціонування організації, рушієм змін та основним джерелом підвищення продуктивності.

Цілком закономірно, що ефективна система мотивації персоналу повинна відповідати як стратегічним цілям підприємства, так і реаліям сучасного ринку. Рациональне управління інтелектуальним капіталом безпосередньо впливає на досягнення ключових результатів підприємницької діяльності — отримання прибутку та формування сталих конкурентних переваг.

Однією з визначальних умов здобуття конкурентних переваг є раціональне використання ресурсів підприємства, зокрема активів. Слід підкреслити, що саме персонал є найціннішим ресурсом підприємства, який виступає фундаментом його конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, керівникам доцільно формувати систему мотивації персоналу, орієнтовану на залучення, стимулювання та утримання висококваліфікованих, відповідальних і професійних працівників. Таке кадрове забезпечення є критично важливим для успішного виконання стратегічних завдань через реалізацію ключових функцій управління в межах досягнення цілей організації.

У цьому контексті слушною є думка Мазаракі А. А., який наголошує, що «можливість виживання та подальшого розвитку залежить від конкурентоспроможності підприємства в умовах постійної конкуренції на ринку». Отже, для того щоб бізнес міг не лише зберігати позиції, а й розвиватися в умовах жорсткої ринкової боротьби, він повинен мати здатність перемагати своїх прямих конкурентів [6].

Мотивація працівників виступає ключовим чинником, що безпосередньо впливає на рівень їхньої трудової активності, ініціативність, якість виконуваної роботи, ставлення до професійних обов'язків та лояльність до підприємства. Якщо працівник зацікавлений у досягненні не лише особистих, а й організаційних цілей, він докладатиме максимум зусиль, щоб реалізувати свої професійні можливості на користь підприємства. Натомість низький рівень мотивації призводить до байдужості, зниження продуктивності, частих порушень трудової дисципліни, високого рівня плинності кадрів і, як наслідок, до погіршення фінансових результатів підприємства.

Дослідження у сфері управління персоналом свідчать, що компанії з високим рівнем залученості та мотивації працівників демонструють значно кращі показники ефективності: вони мають стабільніше зростання прибутку, нижчі витрати на найм та адаптацію персоналу, меншу кількість виробничих помилок та вищий рівень клієнтського сервісу. Водночас ефективна мотивація не обмежується лише розміром заробітної плати. У сучасному менеджменті все більше уваги приділяється нематеріальним стимулам, таким як визнання досягнень, кар'єрні перспективи, корпоративна культура, можливості навчання та розвитку, психологічна підтримка, гнучкий графік роботи тощо [41].

На сучасному етапі головною метою системи мотивації персоналу будь-якого підприємства є мінімізація рівня плинності кадрів, залучення висококваліфікованих фахівців і підвищення продуктивності праці. Саме тому керівництво має приділяти особливу увагу забезпеченню збалансованої взаємодії внутрішніх і зовнішніх мотиваційних чинників у контексті створення ефективних і гармонійних трудових відносин.

Для підвищення результативності мотиваційної політики підприємства доцільним є вивчення потреб працівників, а також рівня їх задоволеності діючими механізмами стимулювання. На основі цього аналізу керівництво зможе обґрунтовано сформулювати найефективніші форми та методи мотивації персоналу.

У більшості підприємств структура системи заохочення переважно орієнтована на матеріальні стимули, тоді як нематеріальні засоби мотивації залишаються недостатньо розвиненими. Недосконалість використовуваних форм і методів мотивації може призводити до зниження трудової активності працівників, негативно впливати на рівень продуктивності праці та стримувати досягнення вищих результатів у порівнянні з попередніми періодами чи конкурентами.

При розробці ефективної мотиваційної системи доцільно керуватися такими принципами:

- забезпечення можливостей для реалізації працівниками набутого досвіду та професійних навичок у межах діяльності підприємства;
- відповідність мотиваційних механізмів сучасним вимогам і конкурентоспроможність у межах галузі;
- орієнтація системи матеріального заохочення на досягнення конкретних результатів як на індивідуальному, так і на загальному рівні підприємства;
- гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних мотиваційних інструментів [30].

Крім того, мотивація виступає важливим засобом формування командної згуртованості, зміцнення внутрішньої комунікації та корпоративної ідентичності. Установи, в яких розвинена система внутрішнього стимулювання та визнання досягнень, мають менше конфліктів, краще реагують на зміни та швидше адаптуються до нових викликів. Працівники в таких організаціях почуваються частиною єдиної цілісної системи, а не лише виконавцями наказів, що істотно підвищує їх залученість і відповідальність за результати.

Окремо варто відзначити, що ефективна система мотивації стимулює розвиток внутрішнього лідерства, дозволяє виявити потенціал співробітників, сприяє формуванню кадрового резерву та забезпечує наступність управлінських функцій. Таким чином, мотивація є не лише засобом поточного підвищення ефективності, а й стратегічним інструментом розвитку підприємства [53].

Не менш важливою є і роль мотивації у забезпеченні інноваційної активності працівників. В умовах цифрової економіки підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни, впроваджувати нові технології та генерувати ідеї, мають конкурентну перевагу. І саме мотивовані працівники є головними агентами змін та джерелом інноваційних ініціатив.

Мотивація персоналу безпосередньо впливає на ключові показники ефективності підприємства: продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів, прибутковість, стійкість до криз, кадрову стабільність, інноваційність і ділову репутацію. Відсутність продуманої мотиваційної системи або її неефективне функціонування, навпаки, створює численні ризики — від зниження продуктивності до втрати ключових фахівців.

Отже, мотивація персоналу є критичним чинником ефективності підприємства, який потребує постійної уваги з боку керівництва, системного аналізу та гнучкого підходу. Інвестуючи в мотивацію працівників, організація інвестує у власний розвиток, стабільність і довгостроковий успіх.

1.3. Загальна характеристика управління системою мотивації персоналу

Персонал виступає ключовим елементом будь-якої організації, адже саме він є рушійною силою її діяльності, водночас залишаючись об'єктом управлінського впливу. Такий подвійний — суб'єктно-об'єктний — статус персоналу зумовлює формування в організації цілісної системи внутрішніх відносин. Жодна установа, як у минулому, так і в майбутньому, не зможе

функціонувати без кадрового ресурсу. У межах виконання кваліфікаційної роботи персонал розглядається як цінний актив організації, який забезпечує її стабільну роботу та поступовий розвиток. Персонал визначається як основна сукупність кваліфікованих працівників підприємства, організації або установи, що володіють професійними навичками та здатністю до праці (спеціальною підготовкою) [40].

Сучасні тенденції, що охоплюють як зовнішнє середовище, так і внутрішні процеси в організації, зумовлюють необхідність оперативного реагування та адаптації. Українські підприємства в умовах глобалізації, цифровізації, а також тривалого воєнного стану, зіткнулися з низкою серйозних викликів. Це вимагає кардинального переосмислення наявних підходів до управління персоналом та вдосконалення всієї системи кадрового менеджменту.

Система управління персоналом передбачає взаємодію двох основних підсистем — керуючої та керованої. Керуюча підсистема, яка виступає суб'єктом управління, охоплює сукупність управлінських органів і відповідального персоналу, що мають відповідні повноваження, компетенції та функціональні обов'язки. Зазвичай вона представлена лінійними керівниками, які організують і впроваджують економічні та організаційні заходи щодо ефективного використання та відтворення трудового потенціалу. При цьому дана підсистема може зазнавати змін під впливом як організуючих, так і дезорганізуючих факторів.

Керована підсистема, у свою чергу, виступає об'єктом управління — це система соціально-економічних відносин, що формуються у процесі залучення, використання та розвитку персоналу [51, с. 83]. Взаємозв'язок між цими підсистемами здійснюється через механізм управління, який включає сукупність форм, методів та інструментів впливу. Цей механізм реалізується через процеси формування, розподілу, використання, переміщення та розвитку персоналу організації.

Спираючись на базові підходи до управління персоналом у менеджменті, варто зазначити, що обмеження лише виділенням двох підсистем у загальній системі управління є недостатнім. Система управління персоналом повинна розглядатися комплексно — з урахуванням ключових функцій і завдань, серед яких доцільно виділити: забезпечення ефективної роботи організації та досягнення її стратегічних цілей; підбір і забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами; розвиток, стимулювання та мотивація працівників; оцінювання персоналу та управління його потенціалом тощо.

Безсумнівно, кожна організація має свою специфіку, тож і побудова відповідної системи управління персоналом залежить від багатьох чинників. Серед них вагомими є масштаб діяльності організації та наявність ресурсів, необхідних для формування ефективної системи управління персоналом. Зокрема, у невеликих підприємствах з обмеженими фінансовими можливостями така система зазвичай є менш складною, представлена мінімальною кількістю підсистем, які об'єднують споріднені функції. Натомість у великих організаціях функціональні обов'язки розподіляються між окремими структурними підрозділами, що дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи всієї системи управління персоналом.

А.С. Устіловська пропонує розглядати систему управління персоналом як процес впливу керівництва на працівників організації. За її визначенням, така система охоплює сукупність методів, принципів, етапів та інструментів, спрямованих на раціональне використання персоналу як одного з ключових ресурсів підприємства, з метою досягнення його цілей та одночасного задоволення потреб працівників [46, с. 91].

В.В. Тесленко, спираючись на три основні підходи до управління організацією — економічний, органічний та гуманістичний, — пропонує аналізувати систему управління персоналом крізь призму організаційної стратегії. Забезпечення належної кваліфікації персоналу та його мотивації — одне з ключових завдань управління людськими ресурсами. Воно полягає у правильному доборі кадрів, їх утриманні, професійному навчанні та розвитку, а

також в об'єктивному оцінюванні кожного працівника з огляду на досягнення організаційних цілей [43, с. 6–7].

Досягнення високої ефективності діяльності персоналу в процесі надання послуг забезпечується шляхом впровадження обґрунтованих способів та систем мотивації праці. Формування мотиваційного механізму ґрунтується на глибокому розумінні потреб працівників. Основними методами мотивації виступають організація системи оплати праці та запровадження механізмів її диференціації. Поняття мотивації охоплює сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що спонукають особу до цілеспрямованої діяльності [50].

Мотивація виявляється через прагнення працівника до досягнення конкретних результатів, що формуються на основі його потреб. Потреби реалізуються у формі загальних цілей, які ставить перед собою людина. У сфері сервісного обслуговування працівник як учасник виробничого процесу та споживач результатів праці є носієм певних потреб. Тому задоволення потреб споживача та надавача послуг є взаємозалежним процесом. З огляду на це, забезпечення задоволення потреб працівника має безпосередньо залежати від рівня задоволення споживача.

Виділяють шість основних етапів побудови ефективної системи мотивації. Перший етап передбачає виявлення конкретної потреби або комплексу потреб. Другий — формування шляхів задоволення цих потреб шляхом визначення цілей, досягнення яких забезпечить відповідне задоволення. На третьому етапі відбувається реалізація запланованих дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Четвертий етап — це безпосереднє досягнення цілей. П'ятий — задоволення потреб, що стало результатом попередніх дій. Завершальним, шостим етапом, є фаза контролю: проводиться аналіз ефективності мотиваційної системи, здійснюється оцінка показників результативності працівників. У разі невідповідності результатів очікуванням відбувається коригування або перегляд наявної системи мотивації [50].

Управління системою мотивації персоналу — це складова частина загальної системи управління організацією, що передбачає цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників з метою досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства. Цей процес охоплює формування, реалізацію та вдосконалення заходів, спрямованих на активізацію трудової діяльності працівників, забезпечення високої результативності та задоволення їхніх матеріальних і нематеріальних потреб.

Управління мотивацією є динамічним і багатоаспектним процесом, який залежить від великої кількості факторів: внутрішніх (організаційна культура, стиль керівництва, система оплати праці, можливості кар'єрного зростання) та зовнішніх (ринкова ситуація, рівень конкуренції, соціально-економічні умови). Ефективність цього управління визначається тим, наскільки система мотивації відповідає індивідуальним цінностям, очікуванням та потребам працівників, а також наскільки вона сприяє досягненню організаційних цілей.

Система мотивації має бути комплексною, тобто поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати, медичне страхування, оплата відпусток тощо. До нематеріальних — визнання досягнень, розвиток корпоративної культури, забезпечення комфортних умов праці, можливості для навчання, професійного розвитку, гнучкий графік, підтримка work-life balance, перспективи просування по службі. Справедлива, зрозуміла та прозора система винагороди є потужним чинником, що підвищує рівень залученості персоналу.

Таблиця 1.1

Ключовими елементами управління мотиваційною системою є:

Ключовий елемент	Опис
Аналіз потреб працівників	Визначення, що саме мотивує персонал, які стимули є пріоритетними для тієї чи іншої категорії працівників.

Формулювання мотиваційної стратегії	Розробка довгострокового підходу до стимулювання праці відповідно до місії та цілей підприємства.
Розробка системи мотиваційних інструментів	Впровадження конкретних засобів впливу, які відповідають типу мотивації (внутрішня чи зовнішня).
Моніторинг ефективності мотиваційної системи	Аналіз результатів, коригування заходів стимулювання залежно від змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі.

Ефективне управління мотиваційною системою передбачає індивідуалізований підхід до персоналу. Люди мають різні цілі, характери, життєві обставини та цінності, тому універсальні механізми не завжди дають бажаний результат. Одні працівники прагнуть вищої заробітної плати, інші — гнучкого графіка чи професійного розвитку. Завдання керівника полягає у тому, щоб знайти баланс між потребами організації та інтересами працівників.

Важливо також зазначити, що управління мотивацією повинно бути системним і послідовним, а не обмежуватись ситуативними заохоченнями. Тільки цілісна мотиваційна політика, що інтегрована у загальну стратегію управління персоналом, здатна забезпечити стабільне зростання продуктивності, покращення морального клімату в колективі, зниження рівня плинності кадрів та зміцнення корпоративної ідентичності.

Крім того, сучасне розуміння управління мотивацією персоналу передбачає широке використання цифрових технологій. Системи автоматизації управління персоналом (HRM-системи), цифрові платформи для збору зворотного зв'язку, гейміфікація процесу роботи, персоналізовані програми розвитку — усе це стає інструментами, що посилюють мотивацію працівників у цифрову епоху.

Смирнов І. зазначає, що сфера надання послуг має низку специфічних особливостей, які необхідно враховувати при формуванні ефективної системи мотивації персоналу [49, с. 114]. Зокрема:

– по-перше, застосування диференційованих каналів збуту у компаніях сфери послуг створює умови для впровадження відрядної (відсоткової) системи оплати праці, яка заохочує працівників до збільшення обсягів реалізації;

– по-друге, постійний безпосередній контакт із клієнтами вимагає від працівника розвинених комунікативних навичок. Проведення за рахунок підприємства тренінгів і семінарів позитивно впливає на самооцінку працівника, слугуючи додатковим мотивуючим чинником;

– по-третє, у сфері послуг, зокрема в готельно-ресторанному бізнесі, застосовуються так звані ознайомлювальні путівки. Вони не тільки підвищують кваліфікацію персоналу, але й слугують ефективним засобом мотивації.

З огляду на постійну зміну потреб різних категорій працівників, система мотивації повинна еволюціонувати для їх повнішого задоволення та стимулювання високої продуктивності праці.

Мотивація персоналу як напрям науково-практичної діяльності потребує методологічного підґрунтя та розробки конкретних підходів, інструментів і механізмів, що сприяють активізації трудової діяльності та забезпечують максимально ефективне використання трудового потенціалу. Проблематика мотивації є міждисциплінарною, що ускладнює як наукову розробку, так і впровадження практичних рекомендацій. З підвищенням рівня інтелектуального розвитку особи та її професійної компетентності зростає різноманітність її потреб, інтересів та мотиваційних орієнтирів [42, с. 8].

Управління персоналом на основі мотиваційної складової повинно, з одного боку, спонукати співробітників до ефективної праці, а з іншого — бути економічно обґрунтованим. При формуванні системи стимулювання персоналу варто враховувати низку принципів, зокрема:

– об'єктивність — розмір винагороди має базуватись на об'єктивній оцінці результатів праці;

– передбачуваність — працівник повинен заздалегідь знати, яку винагороду отримає відповідно до досягнутих результатів;

- адекватність — компенсація має відповідати внеску працівника у спільний результат, враховуючи його досвід і кваліфікацію;
- своєчасність — заохочення має бути надане одразу після досягнення цілей або хоча б у рамках запланованої бонусної системи;
- значимість — винагорода повинна бути важливою та бажаною для працівника, відповідати його індивідуальним потребам;
- справедливість — правила розподілу винагород мають бути зрозумілими і чесними, з погляду всіх працівників.

Протягом останніх десятиліть мотиваційні підходи до управління персоналом зазнали суттєвих трансформацій. Все більшу вагу набувають соціально-економічні та соціально-психологічні методи, які витісняють адміністративні способи впливу. Основна мета управління полягає у стимулюванні персоналу до саморозвитку, ефективної реалізації своїх здібностей, підвищення інтенсивності та результативності праці. Сучасний керівник не повинен обмежуватись лише директивами, а має бути наставником, здатним згуртувати команду однодумців, підтримати ініціативу та створити умови для розкриття потенціалу кожного співробітника [55].

Таким чином, мотивація персоналу розглядається як одна з ключових функцій управління, оскільки досягнення цілей підприємства значною мірою залежить від ефективної взаємодії його працівників. Керівник має сприяти формуванню внутрішньої мотивації до праці, підтримувати зацікавленість та активність персоналу, стимулювати їхню ініціативність. Розуміння мотиваційних установок працівників дозволяє не лише прогнозувати їхню поведінку, а й будувати ефективну стратегію управління.

Можна констатувати, що мотиваційна складова управління персоналом є динамічним процесом, який формує відповідну поведінкову активність індивіда, активізує його діяльність, впливає на психологічний стан і сприяє досягненню поставлених цілей.

Отже, управління системою мотивації персоналу — це стратегічно важливий напрям діяльності підприємства, що забезпечує не лише поточну

ефективність, а й сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Правильно побудована мотиваційна система дозволяє розкрити потенціал працівників, сформувати високоефективну команду, зміцнити конкурентоспроможність підприємства та досягти балансу між інтересами бізнесу й людини.

Висновок до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади управління системою мотивації персоналу, що є важливим аспектом для досягнення стратегічних цілей підприємства. Визначено, що управління системою мотивації передбачає цілеспрямований вплив на трудову поведінку працівників для забезпечення високої ефективності роботи організації. Поняття мотивації охоплює не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні фактори, що взаємодіють для досягнення індивідуальних і організаційних цілей.

Аналіз показав, що мотивація безпосередньо впливає на ефективність підприємства, оскільки правильно організована система стимулів може покращити не тільки продуктивність праці, але й загальний морально-психологічний клімат в колективі. Водночас, загальна характеристика управління системою мотивації персоналу включає визначення основних елементів цієї системи, таких як аналіз потреб працівників, розробка мотиваційної стратегії та моніторинг ефективності стимулів.

Загалом, можна зробити висновок, що управління системою мотивації персоналу є важливим інструментом для забезпечення стабільності та розвитку організації. Однак для досягнення максимальних результатів необхідно постійно адаптувати мотиваційну політику відповідно до змін у зовнішньому середовищі та специфіці діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ «ІДЕЯ БАНК»

2.1. Загальна характеристика фінансово-економічного стану АТ «Ідея банк»

Акціонерне товариство «Ідея Банк» — одна з відомих банківських установ України, яка протягом тривалого періоду свого функціонування відіграє помітну роль у сегменті фінансових послуг, орієнтованих на роздрібного клієнта та малий бізнес. Ідея Банк України працює на ринку з 1989 року і входить до європейської фінансової групи Getin Holding S.A. (Польща). Банк має понад 33-річну історію, що свідчить про його стійкість, адаптивність та довіру з боку клієнтів, попри складні економічні трансформації, які неодноразово переживала банківська система країни (Додаток А).

Таблиця 1.1.

Загальна характеристика банку [4]

Показник	Інформація
Повне найменування юридичної особи (станом на 30.04.2025)	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ІДЕЯ БАНК
Скорочена назва	АТ "ІДЕЯ БАНК"
Назва англійською	JOINT-STOCK COMPANY "IDEA BANK" (JSC "IDEA BANK")
Код ЄДРПОУ	19390819
Дата реєстрації	22.10.1991 (33 роки 6 місяців)
Уповноважені особи	<ul style="list-style-type: none"> - Власенко Михайло Валерійович (керівник, підписант, з 11.11.2014) - Трофімова Лариса Анатоліївна (наказ № Н/2022-1472 від 28.10.2022) - Гелей Юрій Романович (наказ № Н/2022-1472 від 28.10.2022) - Карпець Юлія Володимирівна (наказ № Н/2022-1473 від 28.10.2022) - Гембусь-Малецька Мар'яна Володимирівна (наказ № Н/2022-1472 від 28.10.2022) - Жовтонецький Віктор Миколайович (наказ № Н/2022-1474 від 28.10.2022) - Заставна Ольга Василівна (наказ № Н/2022-1474 від 28.10.2022)

Показник	Інформація
	- Пилат Тарас Іванович (наказ № Н/2022-1474 від 28.10.2022)
Розмір статутного капіталу	323 072 875,00 грн
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Основний вид діяльності	64.19 — Інші види грошового посередництва

Зареєстроване у Львові, АТ «Ідея Банк» працює як юридична особа з організаційно-правовою формою акціонерного товариства. Основним видом діяльності банку є «інші види грошового посередництва» (КВЕД 64.19), що охоплює широкий спектр фінансових операцій, включаючи кредитування, обслуговування платіжних карток, депозитні програми, послуги онлайн-банкінгу та інші послуги роздрібного банкінгу. Централізована адреса банку — м. Львів, вул. Валова, 11 — відображає його присутність у стратегічному фінансовому та культурному центрі Західної України [4].

Розмір статутного капіталу банку на сьогодні становить 323 072 875,00 грн, що є свідченням стабільної фінансової основи для забезпечення зобов'язань перед клієнтами та підтримки операційної діяльності. Такий капітал дозволяє банку підтримувати нормативи ліквідності та платоспроможності, встановлені Національним банком України, та активно брати участь у фінансових ринках [4].

Ключовою фігурою в управлінні банком є Власенко Михайло Валерійович, який виконує функції керівника та підписанта ще з 2014 року. Крім нього, управлінська структура банку включає цілу низку довірених осіб (підписантів), уповноважених діяти від імені банку відповідно до внутрішніх наказів. Такий підхід до делегування повноважень вказує на розвинену організаційну модель управління, яка дозволяє оперативно ухвалювати рішення в різних підрозділах [4].

Фінансово-економічний стан АТ «Ідея Банк» на 2025 рік можна вважати стабільним. Хоча офіційні звіти про прибутки, активи чи зобов'язання в межах цієї характеристики не надаються, збереження статусу «зареєстровано», сталий керівний склад та відсутність негативної інформації щодо ліквідації чи

банкрутства свідчать про те, що банк виконує регуляторні вимоги та залишається активним гравцем на фінансовому ринку України [3].

Єдиним акціонером банку є фінансова група Cetin Holding S.A., чії акції торгуються на Варшавській фондовій біржі. У період з 2019 по 2021 роки банк демонстрував зростання чистого прибутку, але у 2022 році зазнав чистого збитку через вплив військового конфлікту. Погіршення фінансових показників у 2020 та 2022 роках було спричинене впливом COVID-19 та воєнного стану. Проаналізуємо економічні та фінансові результати діяльності банку. Динаміка доходів АТ «Ідея Банк» представлена в таблиці 2.1 [1-3].

Таблиця 2.1 – Динаміка доходів АТ «Ідея Банк», 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст (2023–2022), тис. грн	Відносний приріст (2023–2022), %
Процентні доходи, розраховані з використанням методу ефективного відсотка	2 423 041	2 594 898	2 301 188	-293 710	- 11,32%
Комісійні доходи	292 985	174 590	212 897	+38 307	+21,94 %
Інші доходи	1 200	700	0	-700	- 100,00%
Дохід від звичайної діяльності загалом	2 717 226	2 770 188	2 514 085	-256 103	-9,24%
Чистий прибуток	581 073	- 649 636	511 310	+1 160 946	—

У таблиці представлено ключові показники доходів АТ «Ідея Банк» за 2021–2024 роки, які дозволяють простежити динаміку фінансово-економічного стану установи та ефективність її діяльності в умовах нестабільного економічного середовища. Аналіз даних свідчить про помітну зміну структури та обсягів доходів упродовж аналізованого періоду, що було зумовлено як внутрішніми управлінськими рішеннями, так і зовнішніми викликами, включаючи воєнні дії, зміну регуляторного поля та макроекономічну ситуацію в країні.

Насамперед, слід звернути увагу на динаміку процентних доходів, які залишаються основним джерелом прибутку банку. У 2022 році цей показник зріс до понад 2,59 млрд грн, що свідчить про зростання кредитного портфеля або підвищення ставок. Проте вже у 2023 році спостерігається зниження до 2,3 млрд грн, тобто на 11,3%, що може свідчити про зменшення активності на ринку кредитування, зміну клієнтських уподобань або переформатування фінансової стратегії банку. З огляду на макроекономічну нестабільність, така тенденція є логічною та відображає загальний тренд банківської системи України.

Комісійні доходи, які формуються в основному за рахунок розрахунково-касового обслуговування, зросли у 2023 році на 21,9% після падіння у 2022 році. Це вказує на поступове відновлення активності бізнес-клієнтів і приватних осіб, зростання обсягу транзакцій, а також на успішне впровадження нових банківських послуг і цифрових сервісів. У той же час повне зникнення інших доходів у 2023 році після поступового скорочення в попередні роки свідчить про оптимізацію діяльності банку, зменшення або ліквідацію неосновних джерел надходжень.

Дохід від звичайної діяльності загалом також демонструє спад: з 2,77 млрд грн у 2022 році до 2,51 млрд грн у 2023 році, що на 9,24% менше. Незважаючи на скорочення цього показника, банк зміг вийти на суттєво позитивний фінансовий результат: у 2023 році прибуток становив 511,3 млн грн порівняно із збитком у 649,6 млн грн у 2022 році. Це свідчить про покращення ефективності операційного управління, зниження витрат, поліпшення якості активів або реструктуризацію зобов'язань. Позитивна динаміка зберігається і у 1 кварталі 2024 року, коли прибуток перевищив 181 млн грн, що на третину більше аналогічного показника 2023 року.

У 2024 році АТ «Ідея Банк» продемонстрував позитивну динаміку фінансових та операційних показників, що свідчить про зростання ефективності управління та стабілізацію позицій на банківському ринку України. За оприлюдненими результатами першого кварталу 2024 року чистий прибуток

банку склав 181,6 млн грн, що на 33,5% перевищує показник аналогічного періоду 2023 року. Такий приріст свідчить про ефективну прибуткову політику банку, раціональне управління витратами, а також про зростаючу довіру з боку клієнтів і партнерів [25].

Варто також відзначити розширення кредитного портфеля, який зріс на 8,2% та досяг 4,24 млрд грн. Це вказує на активізацію кредитної діяльності банку, розширення доступу клієнтів до фінансування та, ймовірно, поліпшення якості обслуговуваних позик. Одночасно депозити клієнтів збільшилися на 2,9%, склавши 4,26 млрд грн. Зростання депозитної бази є важливим індикатором довіри населення та бізнесу до банку, а також джерелом стабільного фінансування активних операцій.

Суттєвим фактором зміцнення ринкових позицій банку стало підтвердження у серпні 2024 року високого кредитного рейтингу. Рейтингове агентство «Кредит-Рейтинг» закріпило довгостроковий рейтинг банку на рівні uaAA з прогнозом «у розвитку», що свідчить про дуже високу кредитоспроможність банку порівняно з іншими українськими фінансовими установами. Прогноз «у розвитку» відображає можливі позитивні зміни, зокрема очікуване зміцнення позицій у зв'язку з оновленням власників та подальшою трансформацією банку [25].

Однією з ключових подій року стала зміна власника банку. У жовтні 2024 року польська компанія Getin Holding уклала угоду про продаж 100% акцій АТ «Ідея Банк» кіпрській компанії Alkemi Limited, яка належить до фінансово-промислової групи ТАС Сергія Тігіпка. Сума угоди склала \$34 млн, з потенційним збільшенням до \$36 млн залежно від податкових умов. Зміна власника відкриває нові стратегічні перспективи для банку, зокрема можливе розширення продуктової лінійки, інтеграцію з екосистемою групи ТАС та зміцнення капітальної бази [44].

Можна констатувати, що попри складні економічні умови, АТ «Ідея Банк» демонструє адаптивність, здатність до стабілізації та поступового зростання. Зниження обсягів доходів супроводжується суттєвим зростанням

прибутковості, що свідчить про правильні управлінські рішення, спрямовані на зменшення ризиків, оптимізацію витрат і зміцнення позицій на фінансовому ринку. Подальша стабілізація макроекономічної ситуації може стати підґрунтям для нарощування обсягів активних операцій та забезпечення сталого розвитку банку.

Отже, АТ «Ідея Банк» — це фінансова установа з усталеною репутацією, міцною інституційною структурою та значним статутним капіталом, що дозволяє їй надійно функціонувати в умовах українського фінансового середовища, яке продовжує реформуватися в напрямку європейських стандартів.

2.2. Характеристика персоналу АТ «Ідея банк» та діючих методів мотивації персоналу

Стимулювання праці в банківській установі є ключовим елементом забезпечення ефективної діяльності банку. Під час формування системи матеріального стимулювання необхідно враховувати, що ефективність залежить не стільки від розміру заохочення, скільки від його форми; несподіване винагородження за досягнення має сильніший мотиваційний ефект; надмірна винагорода може спричинити психологічну напругу й заздрість; розподіл матеріального заохочення має бути обґрунтованим і справедливим.

У свою чергу, банк прагне досягти високих результатів при мінімальних витратах, тому використовує матеріальні стимули, ефективне застосування яких повинно призводити до перевищення результатів над затратами. З боку працівника така модель також є виграшною, адже вона мотивує до підвищення продуктивності праці та дає змогу, окрім заробітної плати, отримувати доплати, надбавки, компенсації, премії та інші види матеріального заохочення.

Не менш значущим є й нематеріальний аспект стимулювання персоналу. Дієві методи нематеріального впливу здатні істотно підвищити ефективність

роботи працівників. Зокрема, така система стимулів спрямована на підтримку соціального статусу працівника в колективі, посилення інтересу до навчання та особистісного розвитку [28, с. 91].

Мотивація працівника залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх належать самореалізація, прагнення до визнання, креативність і задоволення від виконаної роботи. Зовнішніми чинниками є дохід, кар'єрне зростання, суспільне визнання та статус. Внутрішні чинники забезпечують задоволення вже наявними умовами та цінностями, тоді як зовнішні – орієнтовані на здобуття нових благ та можливостей [26].

Для ефективної реалізації мотиваційних заходів у банку доцільно дотримуватись певних принципів: підтримка самоповаги працівників, надання їм можливостей для самостійності та контролю за результатами своєї праці, винагородження за досягнення проміжних результатів, постійна увага з боку керівництва, стимулювання здорової внутрішньої конкуренції та створення умов для того, щоб працівники відчували себе переможцями.

Мотивація – це процес спонукання працівників до дій, спрямованих на досягнення як особистих, так і корпоративних цілей банку. На відміну від стимулювання, мотивація не передбачає зовнішнього тиску, тому ці поняття не є синонімами.

Визначення мотиваційних чинників важливе як для самих працівників, так і для керівництва банку, адже дозволяє ефективно досягати спільних результатів. Деякі потреби людина зберігає протягом усього життя, інші ж змінюються залежно від обставин [29]. У працівників банківських установ, як у окремих індивідів, так і як у представників певної соціальної групи, формуються інтереси, які часто розглядаються як потреби вищого рівня [26].

Для успішної реалізації мотиваційної функції необхідно враховувати взаємозв'язок між поняттями «мотив» і «стимул». Основною метою будь-якої форми стимулювання є досягнення інтересів банку, зокрема: зростання обсягів прибутку, активізація продажів, підвищення продуктивності праці, зменшення

собівартості послуг, а також збільшення обсягів активних та пасивних операцій, зокрема депозитів населення.

Щоб оцінити досягнення поставлених цілей, економісти здійснюють аналіз ефективності стимулювання персоналу. Такий аналіз дозволяє з'ясувати, наскільки виправданими були витрати на матеріальні та нематеріальні стимули, чи досягнуто приросту продуктивності та зниження собівартості наданих послуг.

Окрему увагу слід приділити врахуванню індивідуальних особливостей мотивації працівників, зокрема: забезпеченню можливостей для саморозвитку та автономії службовців; повазі до особистості кожного співробітника; стимулюванню пошуку інноваційних та перспективних ідей для удосконалення діяльності банку; заохоченню проявів креативності у професійній діяльності. До актуальних інструментів мотивації персоналу в банківській сфері належать: матеріальна винагорода (зокрема, впровадження системи грейдів), морально-психологічні стимули, розвиток горизонтальних комунікацій між підрозділами (що сприяє координації та синхронізації діяльності), а також модель «подвійних сходинок» кар'єрного зростання, коли працівник може професійно розвиватися, не переходячи на адміністративну посаду [8].

Система грейдуння дозволяє сформувати чітку ієрархію посад залежно від їхньої значущості для банківської установи, а також розробити справедливую систему оплати праці, яка є більш об'єктивною, ніж традиційна базова винагорода за виконання посадових обов'язків [20]. До кожного грейду прив'язується певний діапазон оплати праці («вилка»), а також обсяг соціальних гарантій і пільг. Це робить оплату праці прозорою, справедливою та, що важливо, керованою. Залежно від грейду можна регулювати як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання працівників.

Нематеріальне стимулювання через грейдуння полягає у тому, що рівень посади (грейд, клас, ранг, розряд тощо) є індикатором статусу працівника в організації, виступаючи альтернативною формою ієрархії.

Подібно до системи звань у військових структурах, грейд виконує роль символу професійного визнання, сприяючи розвитку кар'єри.

Принципи, які лежать в основі технології грейдування, створюють додаткові можливості для розвитку банку. У поєднанні з іншими кадровими інструментами — моніторингом ефективності праці, плануванням горизонтальної та вертикальної кар'єри, формуванням кадрового резерву, організацією навчання, матеріальним та нематеріальним стимулюванням — грейдування дозволяє створити сучасну, дієву систему мотивації, управління компетенціями та кар'єрного зростання персоналу [13].

АТ «Ідея Банк» — це не лише фінансова установа з багаторічною історією, а й колектив професіоналів, який забезпечує її стабільне функціонування, конкурентоспроможність і розвиток на українському банківському ринку. Персонал банку — це один із ключових ресурсів, завдяки якому формується імідж установи, якість обслуговування клієнтів та ефективність виконання стратегічних завдань. Працівники банку, зокрема керівний склад, до якого входить директор Михайло Валерійович Власенко та інші уповноважені особи, мають значний досвід у фінансовому секторі, що дозволяє оперативно реагувати на виклики ринку, забезпечуючи надійність та прозорість банківських операцій [5].

У науці управління створення мотивації вважається однією з фундаментальних функцій. Проте не існує однозначної відповіді на питання, як саме окремі чинники впливають на мотивацію конкретного працівника банку (надихають, стимулюють, заохочують або іноді примушують).

Умілий вибір форми винагороди, що відповідає особливостям працівника банку, його потребам та можливостям, відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної мотивації. Не слід також забувати про нематеріальні заходи мотивації, серед яких можна назвати як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу.

У системі мотивації персоналу банку ключове місце займає матеріальна мотивація, яка включає премії та винагороди. Матеріальна мотивація персоналу

— це система стимулювання працівників шляхом надання фінансових заохочень і пільг. Вона охоплює різні форми виплат: заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пільги тощо. Цей тип мотивації спрямований на те, щоб працівники й менеджери банку підвищували продуктивність та оперативність у своїй діяльності.

Нематеріальна мотивація — це система методів, яка підвищує ефективність роботи співробітників без прямого грошового заохочення. Простими словами, це будь-які способи стимулювання, які не пов'язані з додатковими виплатами або преміями. У банку нематеріальна мотивація реалізується через розвиток корпоративної культури, організацію внутрішніх заходів, щорічне визначення кращого працівника відділення за результатами роботи, публічне визнання заслуг, а також участь у програмах навчання і професійного розвитку.

Значна увага в банку приділяється якості добору кадрів. Тут цінуються не лише фахові навички, а й здатність до навчання, високий рівень відповідальності, комунікабельність і клієнтоорієнтованість. Банк дотримується принципів етичної взаємодії, корпоративної культури та командного духу. Співробітникам створюються умови для професійного зростання, зокрема шляхом регулярного проходження навчань, тренінгів, внутрішніх курсів та стажувань. Це дає змогу підтримувати високий рівень компетентності персоналу навіть в умовах постійних змін у банківському та фінансовому законодавстві.

Система мотивації персоналу в АТ «Ідея Банк» базується на поєднанні матеріального й нематеріального стимулювання. До матеріальних методів належать конкурентна заробітна плата, бонуси за виконання планових показників, премії за ініціативність та ефективну роботу. Такий підхід стимулює персонал до досягнення результатів та зростання продуктивності праці. Водночас банк активно використовує нематеріальні методи мотивації — визнання досягнень співробітників, надання можливостей для кар'єрного просування, участь у внутрішніх конкурсах та проектах. Практикується

підтримка балансу між роботою і особистим життям працівників, зокрема через гнучкий графік, корпоративні заходи та програми психологічної підтримки.

Матеріальна мотивація в банку включає офіційне працевлаштування, своєчасну виплату заробітної плати, оплату відпусток та лікарняних. Працівники також мають можливість отримувати бонуси за досягнення ключових показників ефективності, що стимулює їх досягати високих результатів у роботі. Крім того, банк пропонує безкоштовне навчання та професійний розвиток, що є важливим аспектом для молодих фахівців, які прагнуть кар'єрного зростання [11].

Нематеріальні стимули включають корпоративну культуру, засновану на довірі, інноваційності та якості. Банк проводить регулярні тренінги та коучингові сесії для співробітників, спрямовані на підвищення їхньої кваліфікації та розвиток управлінських навичок. Зокрема, у 2020 році було проведено 1752 коучингові сесії, охопивши близько 92% працівників, що свідчить про системний підхід до навчання та розвитку персоналу [5; 11].

Банк також активно співпрацює з навчальними закладами, проводячи зустрічі зі студентами та майстер-класи, що сприяє залученню молодих талантів та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Наприклад, у жовтні 2024 року представники банку провели зустріч зі студентами Університету Короля Данила, де розповіли про можливості кар'єрного росту та провели майстер-клас зі складання резюме [24].

Окрему роль відіграє внутрішнє середовище, де панує атмосфера довіри, взаємоповаги та відкритої комунікації. Менеджмент банку націлений на підтримку прозорих відносин між працівниками різних рівнів, що сприяє підвищенню лояльності персоналу та зниженню плинності кадрів. В умовах сучасної цифровізації фінансових послуг, АТ «Ідея Банк» підтримує розвиток цифрових компетентностей персоналу, навчаючи співробітників новітнім технологіям банкінгу.

На сьогодні АТ «Ідея Банк» здійснив значну роботу в напрямку розвитку внутрішньокорпоративної культури, що стало можливим завдяки злагодженій

роботі колективу. У структурних підрозділах банку були впроваджені спеціальні методики з формування та підтримки корпоративних цінностей.

АТ «Ідея Банк» прагне закріпити за собою імідж надійного та перспективного роботодавця, приділяючи особливу увагу питанням управління персоналом. Такий підхід свідчить про орієнтацію банку на формування сильної та професійної команди, з особливим акцентом на розвиток управлінського складу. У банківській сфері високий рівень дисципліни є обов'язковим, а порушення, що несуть фінансові або репутаційні ризики для установи, караються суворо, аж до звільнення. Це, зокрема, підкреслює важливість ефективної роботи HR-відділу як невід'ємної частини корпоративної структури банку.

Важливим елементом корпоративної культури є також місія банку, яка формулюється як надання міжнародних фінансових послуг з метою забезпечення більш стабільного та безпечного майбутнього для клієнтів, акціонерів і суспільства загалом. Ця місія відображає ключові орієнтири установи: орієнтацію на молоде покоління у віці 25–35 років та прагнення до підвищення зручності фінансового обслуговування.

Варто відзначити, що АТ «Ідея Банк» дотримується базових принципів корпоративної етики та стандартів професійної поведінки. Водночас, згідно з внутрішніми оцінками, певна частина працівників висловлює невдоволення рівнем сформованої корпоративної культури, що свідчить про потребу у подальшому вдосконаленні цього напрямку роботи.

Таким чином, кадрова політика та методи мотивації в АТ «Ідея Банк» формують ефективну систему управління персоналом, яка спрямована на довгостроковий розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів. Завдяки цій стратегії банк зберігає стабільність і продовжує нарощувати свою конкурентоспроможність навіть в умовах економічної турбулентності.

2.3. Аналіз ефективності управління системою мотивації персоналу АТ «Ідея банк»

Про ефективність системи стимулювання праці можна судити, насамперед, за результативністю преміювання в банку, яке є однією з головних форм її прояву. Економічно доцільною вважається така система преміювання, що встановлює розмір винагороди відповідно до ступеня досягнення запланованих показників і умов, забезпечуючи ефект, який перевищує або, принаймні, відповідає преміальній частині заробітної плати. Якщо розмір премій є занадто низьким (менше 7–10% тарифної ставки чи посадового окладу), така система втрачає мотиваційний вплив.

До основних індикаторів ефективності мотиваційної політики в банківській сфері належать: позитивна динаміка реального зростання заробітної плати, стабільність зайнятості (відсутність ризику втрати роботи), збереження кадрового складу, належні умови праці та побутового обслуговування, можливості підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання, а також сприятливий соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і банку загалом [21].

Кадрова політика банківської установи має будуватися відповідно до стратегічних орієнтирів розвитку банку та пріоритетів окремих бізнес-напрямів, враховуючи індивідуальний потенціал кожного працівника. Її основним вектором повинні стати розвиток та навчання персоналу, а також забезпечення можливостей для кар'єрного просування.

У банку, що функціонує на засадах колективної форми власності, кадрова політика повинна базуватись на таких принципах: забезпечення установи кваліфікованими кадрами, здатними ефективно реалізовувати стратегію банку; своєчасне коригування мотиваційної системи персоналу; підтримка корпоративних цінностей та культури.

Недопустимими мають бути будь-які прояви дискримінації чи утиску на робочому місці, зокрема при прийомі на роботу, оплаті праці чи кар'єрному

зростанні. Особлива увага повинна приділятися командній роботі, де думка кожного є цінною. Працівникам необхідно забезпечити рівні умови для професійного розвитку, який, у свою чергу, має бути орієнтований на покращення якості виконання обов'язків і досягнення загальних цілей [27].

Формування корпоративної культури має ґрунтуватися на дотриманні корпоративного етичного кодексу та цінностей банку, серед яких: професіоналізм, результативність, особиста відповідальність, постійне самовдосконалення, творчість, ініціативність і клієнтоорієнтованість.

Комплекс заходів щодо формування кадрового резерву має бути спрямований на підтримання балансу між навичками та досвідом працівників, а також на забезпечення наступності у складі керівництва банку.

Отже, за умови дотримання вищенаведених загальних рекомендацій у процесі аналізу систем матеріальної мотивації та стимулювання персоналу, банк отримує можливість справедливо оцінювати результати праці кожного працівника й відповідно стимулювати їх преміями та бонусами.

Проте з огляду на специфіку діяльності банків колективної форми власності можливі й певні недоліки. Серед основних: занижена базова ставка заробітної плати, низький відсоток бонусної частини та недиференційований соціальний пакет. Аналіз нематеріального стимулювання показав, що керівництво іноді ігнорує індивідуальні особливості персоналу. Всі працівники мають різні потреби й цілі, тому під час розроблення програм професійного навчання та розвитку доцільно враховувати їх особисті орієнтири, а не обмежуватись типовими загальними рішеннями.

Для оцінки ефективності системи мотивації було проведено анкетування працівників банку, мета якого полягала у виявленні самооцінки співробітників та їхнього ставлення до професійної діяльності під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [31; 34; 38].

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, активної конкуренції у фінансовому секторі та змін запитів клієнтів ефективне управління персоналом набуває вирішального значення для банківських

установ. АТ «Ідея Банк» демонструє усвідомлення цього виклику, формуючи гнучку та збалансовану систему мотивації, яка сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й утриманню ключових працівників у межах організації. Управління мотивацією персоналу тут відбувається на основі поєднання фінансових і нефінансових інструментів, орієнтованих на довгострокову результативність.

Ефективність мотиваційної системи в «Ідея Банк» можна оцінити через призму стабільності кадрового складу, високого рівня професійної залученості працівників, а також їх готовності до змін і впровадження інновацій. Банк підтримує прозору систему оцінювання досягнень персоналу, що дозволяє співробітникам розуміти критерії оцінки своєї діяльності та бачити перспективи розвитку в межах установи. Це знижує ризик професійного вигорання, підвищує рівень задоволеності працею та забезпечує мотивацію до самореалізації.

Особливу роль відіграє ефективне управлінське сполучення між матеріальними заохоченнями — такими як бонуси, премії, конкурентна заробітна плата — та нематеріальними складовими, серед яких визнання досягнень, можливості кар'єрного росту, комфортне робоче середовище. Завдяки цьому досягається баланс між індивідуальними очікуваннями працівників і стратегічними цілями банку. Високий рівень залучення персоналу також проявляється у готовності співробітників брати участь у внутрішніх ініціативах, конкурсах та проєктах, що свідчить про результативність методів внутрішньої мотивації.

Управлінська команда АТ «Ідея Банк» виявляє достатню гнучкість у реагуванні на зміни потреб персоналу, що особливо важливо в умовах цифрової трансформації банківської галузі. Запровадження дистанційного формату роботи, підтримка цифрової грамотності працівників, адаптація комунікаційних стратегій до нових реалій — усе це свідчить про глибоке розуміння сучасних трендів у сфері HR-менеджменту та прагнення підтримувати ефективну мотивацію навіть у кризових умовах.

Втім, для подальшого зміцнення мотиваційної системи доцільним є регулярний моніторинг задоволеності працівників, а також впровадження індивідуалізованих підходів до стимулювання залежно від посади, рівня відповідальності й особистих цінностей. У цьому контексті АТ «Ідея Банк» має значний потенціал для удосконалення гнучких механізмів стимулювання, що могли б ще глибше охопити потреби різних категорій персоналу.

Таким чином, управління системою мотивації в АТ «Ідея Банк» є прикладом ефективної взаємодії між стратегією компанії та людським капіталом. Сформована система дозволяє досягати високих результатів, підтримувати ділову репутацію банку та водночас створювати умови для розвитку і професійного самоствердження працівників, що у сучасному конкурентному середовищі є важливою перевагою.

Висновок до розділу 2

У межах другого розділу було здійснено комплексний аналіз управління системою мотивації персоналу на прикладі АТ «Ідея Банк». Розгляд фінансово-економічного стану банку засвідчив його стабільну діяльність на ринку банківських послуг, що створює сприятливе підґрунтя для реалізації ефективної політики управління персоналом. АТ «Ідея Банк» характеризується чітко структурованою організаційною формою, значним статутним капіталом і сталою управлінською вертикаллю, що позитивно впливає на кадрову політику.

Аналіз персоналу банку та застосовуваних методів мотивації показав, що установа впроваджує багатокomпонентну систему стимулювання, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Працівники залучені до корпоративних процесів, мають доступ до навчання, кар'єрного зростання та отримують належну винагороду за результати діяльності. Це формує високий рівень задоволеності працею та сприяє збереженню трудового потенціалу.

Проведений аналіз ефективності управління мотивацією персоналу свідчить про достатню результативність поточної системи. Банк демонструє

здатність адаптувати мотиваційні інструменти до викликів сучасності, зокрема цифровізації, змін у трудовому законодавстві та потреб молодого покоління співробітників. Разом із тим, визначено необхідність удосконалення індивідуалізованих підходів у системі мотивації, що дозволить ще ефективніше використовувати людський капітал як стратегічний ресурс організації.

Таким чином, система управління мотивацією персоналу в АТ «Ідея Банк» є цілісною, функціональною та орієнтованою на результат, проте потребує постійного моніторингу й адаптації для забезпечення її довготривалої ефективності в умовах динамічного середовища.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ «ІДЕЯ БАНК»

3.1. Проблемні аспекти управління системою мотивації персоналу

У сучасних умовах жорсткої конкуренції на фінансовому ринку ефективне управління персоналом стає вирішальним фактором для досягнення стратегічних цілей банку. Зокрема, система мотивації відіграє провідну роль у забезпеченні високої продуктивності, лояльності працівників та стійкості банківських установ до зовнішніх викликів. Приклад АТ «Ідея Банк» демонструє як наявність ефективних інструментів мотивації, так і певні проблемні аспекти їх реалізації, що вимагають ґрунтовного аналізу й удосконалення.

АТ «Ідея Банк» — це стабільна фінансова установа з високим рівнем професіоналізму персоналу, у складі якого — як досвідчені фахівці з багаторічною практикою, так і молоді перспективні працівники. Така структура вимагає гнучкого, багаторівневого підходу до мотивації. У банку застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання праці. Серед матеріальних — заробітна плата, премії, доплати, компенсації, бонуси. Нематеріальна мотивація включає в себе заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, соціальний статус працівника в колективі, можливості особистісного зростання, а також створення умов для самореалізації [1-5].

Особливе місце в системі мотивації посідає впроваджена модель грейдування. Вона дозволяє не лише формалізувати структуру оплати праці залежно від складності та значущості посад, а й створити відчуття справедливості в оплаті, визначити прозорі критерії для професійного та кар'єрного зростання.

Попри наявність комплексної системи стимулювання, в АТ «Ідея Банк» виявляються кілька проблемних аспектів, що ускладнюють досягнення максимальної віддачі від працівників, які проілюстровано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Проблемні аспекти системи мотивації АТ «Ідея Банк» [1-5]

	Проблемний аспект	Характеристика/Пояснення
	Недостатня індивідуалізація мотиваційного підходу	Система не завжди враховує особисті потреби, цінності та особливості працівників, що знижує ефективність впливу мотиваційних чинників.
	Нерівномірність розподілу матеріального заохочення	Існує ризик психологічної напруги й заздрості через несправедливий або непрозорий розподіл премій і бонусів.
	Надмірна орієнтація на матеріальні стимули	Знецінюється нематеріальна мотивація (визнання, розвиток, соціальний статус), яка є не менш важливою для співробітників.
	Слабкий зворотний зв'язок від керівництва	Недостатня увага до потреб працівників і оцінки результатів їх праці з боку менеджменту.
	Обмежені можливості горизонтального кар'єрного зростання	Не всі працівники зацікавлені у переході на управлінські посади; відсутність альтернатив гальмує професійний розвиток.
	Формалізм у використанні системи грейдування	Існує небезпека сприйняття грейдів як формальної ієрархії, без реального впливу на рівень мотивації та професійного визнання.
	Недостатня ефективність системи нематеріального стимулювання	Корпоративна культура, навчання, визнання не використовуються на повну силу або реалізуються фрагментарно.
	Відсутність комплексного аналізу ефективності мотиваційної системи	Не проводиться повноцінне оцінювання співвідношення затрат на мотивацію та результатів її впливу на продуктивність.

	Недостатній розвиток внутрішньої конкуренції	Механізми здорового суперництва не стимулюються належним чином, що знижує рівень активності працівників.
0	Невизначеність кар'єрної траєкторії для молодих спеціалістів	Відсутні чіткі шляхи росту для нових співробітників, що негативно впливає на мотивацію залишатись у компанії надовго.

Проаналізуємо цю таблицю детальніше.

1. Недостатня індивідуалізація мотиваційного підходу

Однією з ключових проблем у системі мотивації персоналу АТ «Ідея Банк» є недостатня індивідуалізація мотиваційного підходу. Попри наявність формалізованої системи стимулювання праці, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти, мотиваційна політика банку все ще залишається орієнтованою переважно на уніфіковані методи впливу, не враховуючи у достатній мірі особистісні характеристики, професійні цілі та внутрішні потреби конкретних працівників.

Практика показує, що однакові стимули не завжди викликають однакову реакцію серед співробітників. Наприклад, для одних працівників важливішим є матеріальне заохочення у вигляді премій чи надбавок, тоді як для інших більшої цінності набуває можливість професійного розвитку, гнучкий графік, визнання з боку керівництва або комфортний мікроклімат у колективі. Однак нинішній підхід банку виявляється надто загальним, що знижує ефективність навіть добре побудованих стимулюючих механізмів. Унаслідок цього частина персоналу може відчувати незадоволення, емоційне вигорання чи втрату зацікавленості у довготривалому співробітництві [5].

Крім того, відсутність персоналізованих підходів до мотивації призводить до обмеженого залучення співробітників до процесу прийняття управлінських рішень щодо власного кар'єрного зростання чи участі в корпоративному житті, що формує відчуття одноманітності, а інколи навіть — заміненості працівника як ланки у механізмі, що негативно впливає на рівень лояльності до компанії. Індивідуалізація в управлінні людським капіталом натомість дозволила б налагодити більш тісний психологічний контакт між менеджментом і

підлеглими, що сприяло б формуванню довіри, підвищенню мотивації до досягнення результатів та утвердженню позитивного іміджу роботодавця.

Отже, подолання проблеми недостатньої індивідуалізації мотивації потребує перегляду існуючих підходів, запровадження систематичного зворотного зв'язку, регулярного аналізу потреб персоналу та розробки адаптивних моделей заохочення. Тільки у такий спосіб АТ «Ідея Банк» зможе забезпечити сталий розвиток свого кадрового потенціалу та підвищити загальну ефективність управління персоналом.

2. Нерівномірність розподілу матеріального заохочення

Однією з проблемних ланок системи управління персоналом в АТ «Ідея Банк» є нерівномірність розподілу матеріального заохочення, що суттєво впливає на рівень мотивації працівників і загальний морально-психологічний клімат у колективі. Формально система стимулювання в банку має чітко структуровані механізми преміювання, проте на практиці працівники нерідко стикаються з відчуттям несправедливості та суб'єктивності у розподілі винагород. Це породжує внутрішню напругу, знижує рівень довіри до керівництва та демотивує навіть тих співробітників, які демонструють високу професійну віддачу.

Матеріальне заохочення, зокрема премії, бонуси та надбавки, повинно бути тісно пов'язане з реальними результатами праці кожного працівника. Проте, як свідчать внутрішні спостереження, існує тенденція до вибіркового або непрозорого підходу у визначенні обсягів таких заохочень. Часто співробітники не отримують чіткого пояснення щодо критеріїв оцінки їхньої діяльності, що лише посилює відчуття несправедливості та призводить до розчарування. Такий стан речей є особливо критичним у командоорієнтованому середовищі, де ефективність залежить від злагодженої роботи всієї структури. Коли одні працівники систематично отримують матеріальні стимули, а інші — залишаються поза увагою, виникає неформальне розділення колективу на «привілейованих» і «непомічених», що створює конфлікти, підриває командний дух і зменшує ефективність спільної праці.

Важливо також зазначити, що нерівномірний розподіл матеріального заохочення нівелює принцип змагальності, який міг би стати рушієм підвищення продуктивності. Замість прагнення до покращення індивідуальних результатів, працівники зосереджуються на формуванні лояльності до керівництва як засобу отримання додаткових виплат, що суперечить принципам ефективного управління персоналом. У довгостроковій перспективі це призводить до зниження загальної мотивації, збільшення плинності кадрів і втрати банком кваліфікованих фахівців.

Отже, проблема нерівномірного розподілу матеріального заохочення є не лише питанням етики чи справедливості, а й вагомим викликом у сфері стратегічного управління людськими ресурсами. Для її подолання АТ «Ідея Банк» [5] необхідно запровадити прозорі, об'єктивні та зрозумілі для всіх співробітників критерії оцінювання результатів праці, підсилити роль зворотного зв'язку та системно аналізувати ефективність розподілу винагород. Лише за таких умов можна очікувати зміцнення довіри до системи мотивації, посилення залученості персоналу та підвищення загальної результативності роботи банку.

3. Надмірна орієнтація на матеріальні стимули

У сучасній системі управління персоналом АТ «Ідея Банк» одним із найбільш проблемних аспектів є надмірна орієнтація на матеріальні стимули. Хоча матеріальне заохочення є важливою складовою мотиваційного процесу, у випадку цього банку спостерігається дисбаланс, коли пріоритетність надається виключно грошовим формам винагороди, нехтуючи нематеріальними методами мотивації, які є не менш значущими для довготривалого збереження лояльності, ініціативності та залученості працівників.

Основною проблемою такої орієнтації є зведення мотиваційного процесу до примітивної формули «робота – винагорода», яка з часом втрачає свою ефективність. Грошові стимули мають короткостроковий ефект: вони здатні тимчасово активізувати трудову діяльність, але не формують глибшої прихильності до компанії, не сприяють розвитку внутрішньої мотивації та не

стимулюють досягнення стратегічних цілей організації. Більше того, постійне підвищення обсягів матеріального заохочення як єдиного засобу мотивації формує у працівників споживацьке ставлення до роботи, коли будь-яка додаткова ініціатива або зусилля сприймаються як такі, що мають бути негайно компенсовані фінансово.

Крім того, надмірна увага до матеріальних стимулів створює ризик загострення внутрішньої конкуренції, коли колеги сприймають один одного не як учасників спільного процесу, а як суперників у боротьбі за премії, бонуси чи інші фінансові привілеї. Це веде до зниження рівня командної взаємодії, зростання недовіри у колективі, формування негативного психологічного клімату. Зрештою, така атмосфера шкодить як працівникам, так і ефективності всієї організації, оскільки продуктивність праці у подібному середовищі знижується, а плинність кадрів зростає.

Іншим аспектом проблеми є недостатній розвиток системи нематеріального стимулювання в банку. Працівники потребують визнання, професійного зростання, можливості самореалізації, участі в прийнятті рішень, гнучкого графіка, менторської підтримки та розвитку корпоративної культури. Проте подібні потреби часто залишаються поза увагою керівництва, оскільки на перший план виходять показники фінансової результативності та короткотермінової вигоди. Унаслідок цього втрачається цілісність мотиваційної системи, яка має бути багатовимірною, гнучкою та адаптивною до особливостей кожного працівника.

Таким чином, надмірна орієнтація на матеріальні стимули в АТ «Ідея Банк» [5] є системною проблемою, що негативно впливає на якість управління персоналом, знижує внутрішню мотивацію працівників і створює ризики для стабільного функціонування банку в довгостроковій перспективі. Для вирішення цієї проблеми необхідно переглянути підходи до мотивації, інтегруючи нематеріальні елементи у загальну систему стимулювання, орієнтуючись не лише на зовнішнє заохочення, а й на формування внутрішньої зацікавленості кожного співробітника у досягненні спільної мети.

4. Слабкий зворотний зв'язок від керівництва

Однією з актуальних проблем в організаційній культурі АТ «Ідея Банк» [5] є слабкий зворотний зв'язок від керівництва до працівників. Цей аспект має суттєвий вплив на рівень ефективності комунікації, мотивації персоналу та загальну продуктивність банківської установи. У сучасних умовах, коли важливим чинником сталого розвитку є налагоджене управління людськими ресурсами, ігнорування ролі зворотного зв'язку створює перешкоди для формування згуртованої, орієнтованої на результат команди.

Слабкий зворотний зв'язок полягає в недостатньому інформуванні працівників про результати їхньої діяльності, відсутності регулярних оцінювань, обговорень досягнень, помилок або шляхів професійного розвитку. Така ситуація породжує невизначеність: працівники не розуміють, чи відповідає їхня робота очікуванням керівництва, які напрями слід удосконалити та яким чином досягти підвищення ефективності. У результаті виникає зниження внутрішньої мотивації, а також зростає рівень психологічного напруження, що негативно впливає на якість трудового процесу.

Крім того, брак зворотного зв'язку з боку керівників часто веде до втрати довіри працівників до управлінської вертикалі. Відсутність відкритого діалогу сприяє поширенню чуток, дезінформації та домислів, що ще більше ускладнює комунікаційне середовище. Співробітники починають відчувати себе лише виконавцями вказівок, а не повноцінними учасниками організаційного процесу, що підриває їхню ініціативність, креативність і бажання брати участь у внутрішніх змінах чи вдосконаленнях.

Слабкий зворотний зв'язок також позначається на системі управлінських рішень, оскільки керівництво позбавляється цінної інформації від «першої лінії» — працівників, які безпосередньо взаємодіють із клієнтами, процесами та ризиками. Відсутність каналів зворотної комунікації спричиняє втрату можливості оперативно реагувати на проблеми, покращувати сервіси та впроваджувати інновації. У такій ситуації банк поступово починає втрачати

конкурентні переваги, оскільки ефективність рішень знижується через їхню відірваність від реального стану справ.

Отже, слабкий зворотний зв'язок у АТ «Ідея Банк» є серйозною організаційною вадою, що блокує комунікаційні потоки, гальмує розвиток персоналу та створює бар'єри для ефективного управління. Подолання цієї проблеми можливе лише за умови усвідомленого підходу до побудови прозорої, двосторонньої системи комунікації, що базується на повазі, довірі та готовності керівництва чути своїх працівників. Такий підхід дозволить не лише покращити мікроклімат у колективі, а й забезпечити стійке зростання результативності всієї банківської структури.

5. Обмежені можливості горизонтального кар'єрного зростання

Одним із важливих проблемних аспектів діяльності АТ «Ідея Банк» є обмежені можливості для горизонтального кар'єрного зростання, що негативно позначається на професійному розвитку працівників та внутрішньоорганізаційному кліматі. У сучасному корпоративному середовищі, де значна частина молодих спеціалістів орієнтована не лише на вертикальний рух по ієрархічній драбині, а й на розширення функціональних обов'язків, зміну напрямів діяльності чи освоєння суміжних сфер, відсутність умов для горизонтального просування створює атмосферу застою.

Горизонтальна мобільність передбачає можливість переходу з однієї посади на іншу в межах того ж рівня, але з новими викликами, обов'язками чи напрямками спеціалізації. Такий підхід дозволяє не лише уникати професійного вигорання, а й формувати гнучкі команди з багатопрофільними компетенціями. У контексті АТ «Ідея Банк» [1-5] обмеження в цьому аспекті свідчить про недостатню відкритість кадрової політики, що знижує мотивацію персоналу залишатися в межах організації на тривалий період. Коли працівники усвідомлюють, що варіантів для самореалізації або змін професійного вектора всередині банку майже немає, вони починають шукати нові можливості в інших компаніях.

Крім того, відсутність горизонтального кар'єрного росту позбавляє банк потужного ресурсу внутрішньої ротації кадрів, що міг би стати дієвим інструментом оптимізації процесів і зниження витрат на зовнішній підбір персоналу. Співробітники, які вже знайомі з культурою організації, цінностями та стандартами обслуговування, могли б ефективно закривати вакансії в нових підрозділах або на інших напрямках діяльності, але замість цього змушені залишати компанію через відсутність перспектив.

З психологічної точки зору, кар'єрна статичність часто породжує відчуття професійної невизначеності, втрати сенсу в щоденній роботі та зниження лояльності до компанії. Коли працівник бачить, що його зусилля не відкривають нових горизонтів, він втрачає ініціативність, що відбивається на загальному рівні продуктивності. У довгостроковій перспективі це може призвести до витоку талановитих кадрів і ослаблення конкурентних позицій банку на ринку.

Таким чином, обмежені можливості для горизонтального кар'єрного зростання в АТ «Ідея Банк» є серйозною управлінською проблемою, яка потребує переосмислення кадрової стратегії. Створення умов для професійної мобільності не лише дозволить утримувати кваліфікованих працівників, а й посилить внутрішню динаміку розвитку організації, зробить її більш адаптивною до змін і привабливою для нових фахівців.

6. Формалізм у використанні системи грейдуння

Однією з актуальних проблем в організаційній структурі АТ «Ідея Банк» [1-5] є формалізм у використанні системи грейдуння. Хоча впровадження грейдінгової системи передбачає об'єктивне оцінювання посад, прозоре визначення рівнів відповідальності та мотивації персоналу, на практиці ця система нерідко зводиться до бюрократичної формальності. У випадку «Ідея Банку» її застосування часто не враховує реального вкладу працівника, індивідуальні досягнення або зміну функціональних обов'язків, що породжує відчуття несправедливості серед співробітників.

Замість того, щоб бути дієвим інструментом управління талантами, грейдуння втрачає свою ефективність через надмірну стандартизацію, шаблонність та відсутність гнучкості. Працівники опиняються в межах фіксованої системи, яка не реагує на динаміку бізнес-середовища або реальні зміни в навантаженні й відповідальності. Це призводить до ситуацій, коли дві різні за складністю посади або функції мають однаковий грейд, або ж співробітник, який перевищує очікування, роками залишається в незмінному діапазоні винагороди. Як наслідок — демотивація, професійне вигорання та зниження рівня ініціативності персоналу.

Окремо варто згадати про непрозорість критеріїв, за якими здійснюється присвоєння того чи іншого грейду. Коли працівник не розуміє логіки підвищення або зниження свого рівня, у нього виникає сумнів у справедливості прийнятих управлінських рішень. Це не лише підриває довіру до системи оцінювання, а й негативно впливає на загальну корпоративну культуру, в якій починають домінувати пасивність та зневіра в можливість внутрішнього зростання.

Формалізований підхід до грейдуння також не враховує індивідуальних траєкторій розвитку працівників. У той час як сучасні компанії дедалі частіше переходять до персоналізованого управління кар'єрою, орієнтованого на унікальні компетенції, мотивацію та потенціал кожного, АТ «Ідея Банк» ризикує втратити конкурентну перевагу, ігноруючи гнучкість у роботі з персоналом. Застарілий підхід до грейдингу стримує можливість адаптувати кадрову політику до змін ринку, а також ускладнює залучення та утримання молодих і амбітних фахівців.

Отже, формалізм у використанні системи грейдуння є серйозним стримуючим чинником для розвитку людського капіталу в АТ «Ідея Банк». Для подолання цієї проблеми необхідно переосмислити підходи до грейдуння, зробити їх більш гнучкими, прозорими та адаптивними до реальних результатів діяльності працівників. Лише тоді система грейдуння зможе виконувати свою

першочергову функцію — бути інструментом справедливої мотивації та стратегічного управління персоналом.

7. Недостатня ефективність системи нематеріального стимулювання

Одним із суттєвих проблемних аспектів в організаційній практиці АТ «Ідея Банк» [1-5] є недостатня ефективність системи нематеріального стимулювання. У сучасному корпоративному середовищі, де нематеріальні фактори все більше впливають на лояльність працівників, рівень їхньої мотивації та бажання розвиватися в межах однієї компанії, слабка реалізація таких інструментів стає серйозною перепорою на шляху до ефективного управління персоналом.

У багатьох працівників формується враження, що компанія приділяє недостатньо уваги визнанню їхніх досягнень, розвитку корпоративної культури, створенню позитивного емоційного клімату, що сприяв би командному духу та відчуттю значущості кожного співробітника. Замість системного підходу до впровадження нематеріального стимулювання, часто спостерігається фрагментарність і спонтанність, що не дає змоги сформувати сталі мотиваційні моделі. Відсутність похвали з боку керівництва, регулярного зворотного зв'язку, гнучких можливостей самореалізації або публічного визнання заслуг демотивує навіть висококваліфікованих працівників.

До того ж, важливими елементами нематеріального стимулювання виступають можливості професійного зростання, участь у внутрішніх проєктах, розвиток soft skills, внутрішні навчання, коучинг чи менторство. Проте у «Ідея Банк» [1-5] ці інструменти або відсутні, або не мають системного характеру. Співробітники не відчують, що компанія інвестує у їхній довгостроковий розвиток, що формує споживацьке ставлення до роботи й знижує рівень емоційної залученості.

Особливо актуальною ця проблема стає в умовах зміни поколінь на ринку праці. Молоді фахівці, які дедалі більше цінують гнучкість, автономію, повагу до особистості, соціальну відповідальність роботодавця, не готові працювати в організаціях, де єдине, що їм можуть запропонувати, — це заробітна плата без

морального визнання чи відчуття причетності до спільної місії. Таким чином, Ідея Банк ризикує втратити не лише цінні кадри, а й власний позитивний імідж роботодавця на ринку праці.

У підсумку, недостатня ефективність нематеріального стимулювання в АТ «Ідея Банк» перешкоджає формуванню сильної, згуртованої команди, знижує мотивацію співробітників і гальмує реалізацію стратегічних цілей. Подолання цієї проблеми вимагає системного перегляду мотиваційної політики, орієнтації на емоційні та ціннісні потреби персоналу, а також впровадження культури визнання й професійного розвитку, що відповідає викликам сучасного ринку праці.

8. Відсутність комплексного аналізу ефективності мотиваційної системи

Однією з ключових проблем управління персоналом в АТ «Ідея Банк» [1-5] є відсутність комплексного аналізу ефективності мотиваційної системи. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, коли конкуренція за кваліфіковані кадри зростає, компанії, які не оцінюють системно результати власної мотиваційної політики, ризикують втратити продуктивність, лояльність персоналу та довгострокову стабільність кадрового складу.

Мотиваційна система може складатися з численних елементів — матеріальних і нематеріальних, коротко- та довгострокових, індивідуальних і колективних. Проте без якісного зворотного зв'язку, статистичної оцінки впливу стимулів на результати діяльності працівників, регулярного порівняння витрат на мотивацію з реальним приростом ефективності, така система фактично втрачає свою керованість. В АТ «Ідея Банк» спостерігається саме така ситуація: мотиваційні заходи впроваджуються, проте їх результативність не оцінюється у комплексному, структурованому форматі. Це означає, що керівництво не володіє повною картиною того, які стимули працюють, які — ні, і чому.

Наявність формальних інструментів — наприклад, премій, бонусів чи систем грейдуння — ще не гарантує ефективності, якщо відсутній систематизований моніторинг задоволеності персоналу, плинності кадрів, рівня

залученості та віддачі від праці. Без глибокої діагностики причин змін у поведінці працівників або динаміки продуктивності важко зробити вірні управлінські рішення. Як наслідок, компанія може витратити значні ресурси на заходи, які не мають належного ефекту, тоді як справжні потреби персоналу залишаються поза увагою.

Брак комплексного аналізу також перешкоджає гнучкому оновленню мотиваційної системи у відповідь на зміни зовнішнього середовища чи внутрішні трансформації організації. Сучасні співробітники мають різні мотиваційні профілі, залежно від віку, професійного рівня, ціннісних орієнтацій. Ігнорування цього факту через відсутність аналітичного підходу призводить до шаблонності в управлінських рішеннях, що в довгостроковій перспективі знижує конкурентоспроможність роботодавця.

Отже, проблема відсутності комплексного аналізу мотиваційної системи в АТ «Ідея Банк» [1-5] є не лише технічним недоліком, а стратегічним ризиком. Її подолання потребує впровадження чітких метрик оцінки ефективності стимулів, постійного збору та аналізу даних щодо мотиваційного клімату, а також готовності коригувати політику управління персоналом на основі фактів, а не інтуїтивних припущень. Такий підхід забезпечить не лише зростання результативності працівників, а й зміцнення корпоративної культури та позитивного іміджу банку як привабливого роботодавця.

9. Недостатній розвиток внутрішньої конкуренції

Однією з важливих проблем, що впливає на ефективність роботи персоналу в АТ «Ідея Банк» [1-5], є недостатній розвиток внутрішньої конкуренції. В умовах ринкової економіки внутрішня конкуренція між співробітниками є потужним інструментом для стимулювання продуктивності, підвищення рівня інновацій та формування здорового корпоративного середовища. Вона дозволяє компанії розвивати свої ресурси, створюючи мотивацію до досягнення високих результатів і стимулюючи прагнення до самовдосконалення.

В АТ «Ідея Банк» [1-5] недостатньо розвинута система внутрішньої конкуренції, що призводить до низької активності співробітників, зменшення ініціативності та інертності в досягненні нових цілей. Відсутність належної конкуренції серед працівників знижує рівень мотивації досягати більш високих результатів у своїй діяльності, адже багато хто з них не відчуває чіткої потреби у постійному поліпшенні своїх показників. Як наслідок, це негативно позначається на загальній ефективності роботи банку, адже навіть в умовах високої кваліфікації персоналу, відсутність конкуренції може сприяти зниженню динаміки розвитку.

Розвиток внутрішньої конкуренції є важливим, оскільки дозволяє не лише підвищувати рівень ефективності, а й створює можливість для професійного зростання працівників. Внутрішня конкуренція є тим механізмом, який стимулює розвивати креативність, ініціативність, прагнення до лідерства та вміння вирішувати складні завдання. Однак у разі, коли конкуренція не є системною або недостатньо стимулюється, працівники можуть знизити свою активність, бо не бачать реальних можливостей для кар'єрного зростання, професійного розвитку та гідної оцінки результатів своєї праці.

Брак внутрішньої конкуренції також призводить до того, що співробітники банку часто не мають стимулів для інновацій або поліпшення своїх робочих процесів. Це обмежує здатність організації адаптуватися до швидко змінюваного середовища і впроваджувати нові ідеї, які могли б підвищити її конкурентоспроможність на ринку.

У сучасних умовах економічної нестабільності, коли кожен банк намагається максимально ефективно використовувати свої ресурси, розвиток внутрішньої конкуренції стає необхідним інструментом, що дозволяє підвищити загальну продуктивність. Для цього необхідно створити механізми, які заохочують співробітників не тільки до виконання базових завдань, а й до ініціативи, інновацій і досягнення нових вершин у своїй діяльності. Розробка таких систем стимулювання є важливим кроком у напрямку підвищення ефективності роботи банку в цілому.

Таким чином, недостатній розвиток внутрішньої конкуренції в АТ «Ідея Банк» є серйозною проблемою, що знижує загальну продуктивність, інноваційність та мотивацію персоналу. Це питання потребує негайної уваги керівництва банку, яке має розробити механізми, що стимулюють здорову конкуренцію, мотивують співробітників до самовдосконалення і підтримують високий рівень ефективності на кожному етапі роботи організації.

10. Невизначеність кар'єрної траєкторії для молодих спеціалістів

Одна з основних проблем, яка заважає ефективному розвитку персоналу в АТ «Ідея Банк», — це невизначеність кар'єрної траєкторії для молодих спеціалістів. Цей аспект стає важливим, особливо в умовах сучасного ринку праці, де працівники прагнуть до стабільності, розвитку та можливості зростання всередині компанії. Молоді фахівці часто мають великі амбіції і бажання досягти успіху в професійній діяльності, але відсутність чітких орієнтирів на майбутнє кар'єрне зростання може значно демотивувати їх та призвести до втрати талантів.

У випадку АТ «Ідея Банк» [1-5] відсутність чіткої кар'єрної траєкторії для молодих спеціалістів створює ситуацію невизначеності та розгубленості серед працівників. Молоді співробітники, вступаючи в організацію, мають високі очікування щодо можливостей професійного розвитку, однак не завжди отримують ясні вказівки, як саме вони можуть досягти певного кар'єрного рівня, що веде до ситуації, коли працівники не можуть спланувати своє майбутнє в межах компанії, що створює відчуття фрустрації і в кінцевому підсумку може призвести до їхнього звільнення або пошуку нових можливостей у конкурентів.

Невизначеність кар'єрної траєкторії також впливає на загальний рівень мотивації молодих спеціалістів. Коли співробітники не розуміють, до яких саме посад чи досягнень вони можуть прагнути, вони не відчують стимулу працювати більше або досягати вищих результатів. Кар'єрний ріст у такій ситуації сприймається як випадковість, а не як результат досягнень чи

інвестицій у власний розвиток, що призводить до зниження рівня продуктивності і, як наслідок, до зниження ефективності всієї організації.

Важливим аспектом є те, що сучасні молоді працівники часто шукають не тільки фінансову вигоду, а й можливість професійного розвитку та особистісного зростання. Якщо банк не надає таких можливостей або не створює чіткої стратегії розвитку кар'єри для своїх молодих співробітників, вони починають шукати альтернативи. Це не лише знижує лояльність до компанії, а й веде до втрати потенційно цінних кадрів, що в свою чергу позначається на репутації банку на ринку праці.

Проблема невизначеності кар'єрної траєкторії також може стати бар'єром для залучення нових талановитих фахівців. У сучасному бізнес-середовищі молоді професіонали прагнуть працювати в компаніях, які пропонують не тільки конкурентні умови оплати праці, але й прозору систему розвитку кар'єри. Якщо АТ «Ідея Банк» [1-5] не зможе вирішити це питання, це може обмежити потік нових кадрів, а отже, знизити потенціал для інновацій та росту.

Для вирішення цієї проблеми банку необхідно розробити чітку кар'єрну стратегію для молодих спеціалістів, визначити основні етапи їхнього професійного розвитку, а також створити систему, що дозволить оцінювати і підтримувати їхній ріст у межах організації. Чітко прописані кар'єрні траєкторії дозволять молодим працівникам відчувати певність у своєму майбутньому, а також нададуть можливість розвиватися і досягати високих результатів. Залучення співробітників до активної участі в їхньому професійному розвитку також сприятиме зростанню ефективності та мотивації, що в свою чергу призведе до підвищення продуктивності та зміцнення позицій банку на ринку.

Узагальнюючи всі вищезгадані проблеми, можна зробити висновок, що АТ «Ідея Банк» стикається з низкою організаційних труднощів, які суттєво впливають на ефективність роботи персоналу та його мотивацію. Відсутність чіткої кар'єрної траєкторії, формалізм у використанні системи грейдування, слабкий зворотний зв'язок від керівництва та недосконала система нематеріального стимулювання створюють атмосферу невизначеності і

демотивації серед співробітників. Ці проблеми взаємопов'язані і часто ведуть до того, що талановиті працівники не бачать перспектив для свого розвитку в межах компанії та шукають можливості для кар'єрного зростання в інших організаціях.

Однією з головних проблем є недостатня увага до розвитку внутрішньої конкуренції та активного зворотного зв'язку з працівниками, що ускладнює процес їхнього розвитку та ефективного функціонування в команді. Це, у свою чергу, призводить до зниження загального рівня ефективності та продуктивності. Без належної уваги до мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної, банк ризикує втратити лояльність своїх співробітників, що на довгострокову перспективу позначиться на його конкурентоспроможності.

Для вирішення цих проблем важливо запровадити комплексний підхід, який включатиме вдосконалення кар'єрного зростання, чітке визначення умов для підвищення, покращення зворотного зв'язку та створення стимулів для розвитку всіх співробітників. Оновлення мотиваційної системи, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні фактори, допоможе створити сприятливі умови для росту і стабільності всередині організації, що в свою чергу сприятиме її загальному розвитку та досягненню високих результатів на ринку.

Отже, система мотивації персоналу в АТ «Ідея Банк» має потужний фундамент, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сучасні підходи грейдування та елементи кар'єрного планування. Водночас, наявність низки проблемних аспектів, які знижують її потенційну ефективність.

3.2. Досвід зарубіжних підприємств щодо управління системою мотивації персоналу

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку ринку праці, система мотивації персоналу стає ключовим фактором ефективного функціонування підприємств. Зарубіжні компанії, особливо ті, що займають провідні позиції на світовому ринку, приділяють значну увагу розробці й

удосконаленню механізмів стимулювання праці, розуміючи, що мотивований працівник — це джерело інновацій, високої продуктивності та конкурентоспроможності. Досвід таких підприємств свідчить про те, що мотивація — це не лише грошове заохочення, а комплексна система, яка враховує матеріальні, моральні, соціальні та особистісні чинники.

Важливо розуміти, що в кожній країні, на кожному підприємстві сформувалася власна система мотивації трудової діяльності з певними особливостями та різними методами. Проведені дослідження сучасними вченими дозволили за схожими ознаками виділити кілька моделей матеріальної мотивації: американська, японська, німецька, французька, фінська, нідерландська, а також модель, яка сформувалася у Великобританії. Основні відмінності полягають у підходах до винагород, ключових умов преміювання, а також культурних особливостях і менталітету населення. О. А. Дороніна та Д. С. Польгуль [19] у своєму дослідженні звертають увагу на три зарубіжні моделі, які найбільше підходять до умов українських підприємств та можуть бути успішно апробованими. Зокрема, це американська та французька моделі, а також модель, яка сформована у Великобританії. Тому дані три моделі викликають найбільший інтерес.

Американська модель зарекомендувала себе як досить потужна та ефективна. Саме на американських підприємствах такі відомі дослідники як Тейлор, Форд, Файоль проводили дослідження та вивчення поведінки працівників. Американські підприємства вважаються піонерами в апробуванні сучасних підходів до матеріальної мотивації трудової діяльності. Головний акцент у американській моделі матеріальної мотивації здійснюється на індивідуальних досягненнях, широкому преміюванню за високі досягнення, а також залученні працівників до участі в розподілі прибутку та управлінні підприємством. Саме на американських підприємствах поширена практика нагородження кращих працівників акціями компаній [19].

Окремої уваги заслуговує практика американських підприємств щодо участі персоналу в розподілі прибутку. Для цього найчастіше застосовуються

дві системи: Скенлона та Раккера. Передбачається, що забезпечення участі працівників у розподілі прибутку позитивно впливає на рівень їх продуктивності та досягнення поставлених цілей. Оскільки за допомогою даного методу мотивації трудової діяльності виникає прямий взаємозв'язок між кінцевими результатами роботи персоналу та сумою додаткової виплати працівника: чим більший корисний ефект отримує підприємство, тим більші розміри виплат отримує працівників.

Система Скенлона полягає у вирахуванні частки витрат на оплату праці у вартості обсягу виробленої продукції. Якщо ця частка виявляється меншою за планову чи показник попереднього року, то у такому разі 75% досягнутої економії розподіляється між членами трудового колективу. Дану систему розподілу прибутку активно використовує компанія «Мідленд-Росс», що дозволило їй підвищити продуктивність праці на 16% та зменшити плинність кадрів на 30% [18].

За системою Раккера додаткова премія виплачується працівникам за умови збільшення обсягу виробленої продукції, який припадає на один долар витрат на оплату праці. Головне завдання даної системи – забезпечити вищі темпи зростання продуктивності праці у порівнянні зі збільшенням витрат на оплату праці. Чим більший обсяг виробництва в кінцевому підсумку, тим більший розмір винагороди для трудового колективу. Завдяки участі працівників у розподілі прибутку підвищується мотивація, виникає розуміння важливості досягнення високих результатів роботи підприємства в кінцевому підсумку.

Існують й інші спрощені варіанти участі персоналу в розподілі прибутку. Зокрема підприємства вдаються до відрахування частини щорічного приросту прибутку на виплату додаткової винагороди працівників. Якщо досягнуто приросту прибутку – весь трудовий колектив отримує додаткову премію, в іншому випадку – не отримує.

Також слід виділити такий метод матеріальної мотивації працівників на американських підприємствах, як додаткові виплати за кількість освоєних

професій, навиків, умінь. На американських підприємствах цінується вміння в будь-який час замінити колегу, зайняти іншу посаду, оперативно освоїти нові технології роботи тощо. Це мотивує працівників до самонавчання, розвитку власних сильних навиків тощо. Чим більшими навиками та вміннями володіє працівників, тим більш цінний він для підприємства.

Французька модель матеріальної мотивації трудової діяльності акцентує увагу на двох важливих чинниках: індивідуалізації (кваліфікація, індивідуальний внесок у досягненні кінцевих результатів роботи підприємства, рівень продуктивності праці, якість роботи тощо), а також індексації заробітної плати відповідно до вартості життя. Останнє полягає у постійному перегляді рівня заробітної плати, щоб вона відповідала сучасним економічним реаліям та як мінімум не погіршувала економічний стан працівників [18].

Урахування індексації заробітної плати відповідно до вартості життя є важливим чинником, на який слід звернути увагу й українським підприємствам. Протягом останніх років, внаслідок військової агресії російської федерації та отриманих збитків Україною її економічна ситуація суттєво погіршилася. Рівень інфляції за офіційними даними лише у 2022 році досяг рівня 30%, хоча ціни на окрему продукцію зросли у рази. Відповідно стає важливим забезпечувати урахування зазначених тенденцій при нарахуванні заробітної плати працівникам. Матеріальний стан працівника не повинен погіршуватися. Лише за цих умов буде висока продуктивність та лояльність персоналу до підприємства.

Також на французьких підприємствах поширеним є стимулювання здорової конкуренції між працівниками відділів. Для цього використовується бальна система, де за певне досягнення кожен працівник отримує нараховані бали. Після закінчення місяця ці бали конвертуються у додаткові виплати. Дана система є відкритою та прозорою, в режимі реального часу кожен працівник має змогу бачити свої результати роботи та порівнювати їх зі своїми колегами. Вважається, що такий метод матеріальної мотивації сприяє розвитку та постійному поліпшенню результатів роботи працівників. Поширенню на

французьких підприємствах є впроваджена системи KPI, коли виплата додаткової премії залежить від досягнення кожним окремим працівником поставлених перед ним цілей. Як правило, такі цілі чи умови преміювання встановлюються щомісячно. Наприклад, це може бути збільшення обсягів продажу на 5%, отримання не менше 3 позитивних відгуків від обслуговуваних клієнтів, збільшення на 10% повторних чи супутніх покупок тощо. Відповідно, якщо всі цілі досягнуті, працівник отримує 100% розмір премії, якщо жодна ціль не досягнута, премія не виплачується. Якщо буде перевиконання цілей, умовно на 110%, то розмір премії збільшується на 10%. Така система матеріальної мотивації є прозорою та дозволяє працівникам розуміти заздалегідь, за що він може отримати додаткові виплати [19].

Розглянуті методи матеріальної мотивації трудової діяльності, які використовуються на іноземних підприємствах, є основними. Також варто зазначити, що використовуються й інші методи, зокрема: оплата проїзду, компенсація мобільного зв'язку, забезпечення безкоштовним харчуванням, додаткові виплати за стаж роботи тощо. Різновидів методів матеріальної мотивації є велика кількість. Підприємства постійно доповнюють їх власними розробками, проводять опитування співробітників тощо. Ми акцентували увагу на найбільш, на наш погляд, ефективних методах матеріальної мотивації трудової діяльності, які у разі впровадження на українських підприємствах здатні суттєво підвищити результативність роботи персоналу. Варто зазначити, що частина розглянутих методів матеріальної мотивації трудової діяльності уже активно використовується українськими підприємствами, але це не має масового характеру. Переважна більшість підприємств відчувають дефіцит фінансових ресурсів й намагаються всіляко економити на персоналі, що, в кінцевому підсумку, негативно впливає на діяльність у цілому.

Досить цікавою є модель матеріальної мотивації Великобританії. На підприємствах даної країни поширена практика акціонерної виплати премій та «плаваючої» заробітної плати. Остання полягає в тому, що кінцевий розмір заробітної плати працівників залежить від кінцевих результатів роботи

підприємства. Це подібно до участі працівників у розподілі прибутку за спрощеною системою, коли частина прибутку підприємства обов'язково розподіляється між трудовим колективом відповідно до його індивідуальних внесків у результати роботи. Практика акціонерної виплати премій полягає у тому, що працівник має змогу отримати у вигляді премії певну частку акцій компанії, у якій працює. Надалі щорічно від частки акцій він має змогу отримувати дивіденди за результатами роботи підприємства. Сукупний дохід працівника на підприємствах Великобританії, як правило, формується з 3 частин: посадового окладу, додаткової премії залежно від ефективності роботи та частини прибутку підприємства [47].

Вважається, що акціонерна участь персоналу на підприємствах Великобританії та виплата частини прибутку відмінно мотивує співробітників, викликає непідроблений інтерес до високопродуктивної праці та об'єднує трудовий колектив для досягнення спільних цілей.

Окрім цього, на підприємствах Великобританії, як власне й на окремих підприємствах Японії, активно впроваджуються премії за інноваційні чи раціоналізаторські ідеї. Цей підхід передбачає, що кожен працівник будь-якого рангу має змогу висунути власні пропозиції щодо поліпшення окремих бізнес-процесів діяльності підприємства. Якщо його пропозиція прийнята вищим керівництвом і принесе корисний ефект підприємству, то він отримує фіксовану частку від досягнутого корисного ефекту не лише у перший рік упровадження ініціативи, але й в наступні. Такий підхід дозволяє залучити персонал до інноваційної діяльності, постійної роботи над поліпшенням усіх бізнес-процесів підприємства. Це також сприяє формуванню в персоналу відчуття єдиної команди, свого значення у діяльності підприємства. Практично усі методи матеріальної мотивації працівників в зарубіжних країнах орієнтовані на створення безпосереднього зв'язку між розмірами винагороди й кінцевими результатами роботи. Ці системи заохочення стимулюють усвідомлення працівниками того, що їхня заробітна плата й бонуси безпосередньо залежать від успіху підприємства в цілому. Такі підходи сприяють формуванню

розуміння, що трудовий колектив і підприємство є єдиним цілим, де кожен співробітник вносить свій вклад у загальний результат [47].

Таким чином, аналізуючи зарубіжний досвід, можна дійти висновку, що сучасна система мотивації персоналу має бути гнучкою, адаптивною та персоналізованою. Успішні підприємства виходять за межі традиційних форм винагороди, розглядаючи мотивацію як багатовимірне явище, що включає економічні, психологічні, соціальні та культурні компоненти. Вони розуміють, що лише в умовах гармонійного поєднання матеріальних стимулів із повагою до особистості, розвитком професійного потенціалу та формуванням позитивного робочого середовища можна досягти справжньої ефективності та стійкого зростання. Українським підприємствам варто вивчати ці підходи та адаптувати їх з урахуванням національних особливостей, прагнучи до створення мотиваційної системи, що здатна надихати працівників та забезпечувати успішний розвиток організацій.

3.3. Напрямки вдосконалення управління системою мотивації персоналу

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку банківських послуг ефективна система мотивації персоналу виступає ключовим чинником успіху компанії. Мотивація співробітників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, залученість, інноваційність і лояльність. Водночас аналіз функціонування системи мотивації в АТ «Ідея Банк» виявив низку проблемних аспектів, які суттєво знижують її ефективність. Відтак, актуальним постає завдання удосконалення управління мотиваційними процесами на основі стратегічного, персоналізованого та цілісного підходу.

Таблиця 3.2

Напрямки вдосконалення управління системою мотивації персоналу

в АТ «Ідея Банк» [1-5]

	Напрямок удосконалення	Характеристика
	Персоналізація мотиваційного підходу	Врахування індивідуальних потреб, цінностей і мотиваційних факторів для різних категорій працівників.
	Прозорість і справедливість матеріального заохочення	Встановлення чітких критеріїв преміювання, впровадження системи КРІ, забезпечення відкритої комунікації результатів.
	Посилення нематеріальної мотивації	Розвиток визнання, навчання, участі в прийнятті рішень, підвищення значення соціального статусу працівників.
	Розвиток зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками	Запровадження регулярних опитувань, інтерв'ю, зустрічей з метою виявлення потреб і проблем персоналу.
	Розширення можливостей горизонтального кар'єрного росту	Впровадження альтернативних маршрутів розвитку (експертний, проєктний, аналітичний), що не передбачають керівних посад.
	Удосконалення системи грейдування	Надання грейдам реального значення — відповідність посаді, рівню відповідальності, професійному зростанню.
	Розвиток корпоративної культури нематеріального стимулювання та	Залучення працівників до корпоративних заходів, волонтерських проєктів, формування ідентичності та цінностей компанії.
	Аналіз ефективності мотиваційної системи	Впровадження інструментів оцінки впливу мотивації на продуктивність працівників та оптимізація витрат.
	Стимулювання внутрішньої конкуренції	Впровадження внутрішніх рейтингів, конкурсів, публічного визнання досягнень для формування культури змагальності.
0	Формування кар'єрної траєкторії для молодих спеціалістів	Розробка індивідуальних планів розвитку, адаптаційних програм, менторства для залучення та утримання молодих кадрів у довгостроковій

		перспективі.
--	--	--------------

Першим напрямком удосконалення є поглиблення індивідуалізації мотиваційних інструментів. В умовах сучасного багатогранного трудового колективу, який складається з працівників різного віку, професійного досвіду, потреб і цінностей, універсальна мотиваційна модель є застарілою. Необхідно запровадити гнучкі механізми персоналізованого заохочення, які дозволять кожному працівнику отримувати саме ті стимули (матеріальні чи нематеріальні), які найкраще відповідають його очікуванням. Наприклад, для молодих спеціалістів це можуть бути можливості навчання й кар'єрного росту, для досвідчених — участь у стратегічних рішеннях або визнання заслуг.

У сучасному трудовому колективі працівники мають різні потреби, очікування та життєві цінності. Одні більше орієнтовані на фінансову винагороду, інші — на професійне зростання або баланс між роботою і особистим життям [34]. Тому необхідно відмовитися від універсального підходу й впровадити гнучкі схеми мотивації:

- Створення профілів мотивації для різних груп співробітників (молоді спеціалісти, працівники з великим стажем, керівники середньої ланки тощо).
- Опитування для визначення індивідуальних пріоритетів у мотиваційних факторах.
- Можливість вибору типу винагороди (наприклад, грошова премія або додаткові дні відпустки, сертифікати на навчання, абонементи до спортзалу тощо).
- Використання гейміфікаційних елементів (нагороди за активність, накопичення балів за досягнення).

Другий крок — забезпечення прозорості та справедливості у розподілі матеріального заохочення. Необхідно створити чіткі критерії оцінки результатів праці та пов'язати їх із системою преміювання. Автоматизовані показники ефективності (KPI), що супроводжуються регулярними звітами та поясненнями,

допоможуть уникнути психологічної напруги в колективі, підвищити рівень довіри до керівництва й посилити відчуття справедливості.

Працівники мають чітко розуміти, як оцінюється їхня робота і на підставі чого вони отримують премії або підвищення. Відсутність прозорості призводить до зневіри, зниження мотивації та конфліктів.

- Розробка та впровадження прозорої системи KPI з чіткими кількісними та якісними показниками.

- Регулярна звітність керівників підрозділів перед колективом щодо результатів роботи та принципів преміювання.

- Створення внутрішнього регламенту/положення про мотивацію з відкритим доступом для працівників.

- Оцінювання результатів за системою “оцінка 360°”, де враховується думка колег, керівників і самооцінка.

Третім важливим напрямком є посилення нематеріальної мотивації. Орієнтація винятково на грошові стимули знецінює такі важливі аспекти мотивації, як професійне визнання, якісна корпоративна культура, доступ до навчання та розвиток особистісного потенціалу. Доцільно запровадити регулярне проведення заходів з відзначення досягнень працівників, розвиток програм менторства, внутрішніх тренінгів та конкурсів ідей.

Матеріальні стимули не є єдиним джерелом залучення працівників. Нематеріальні фактори часто мають триваліший ефект і зміцнюють емоційний зв'язок з компанією.

- Публічне визнання досягнень — “Працівник місяця”, подяки, сертифікати.

- Участь у прийнятті рішень — створення ініціативних груп, фокус-груп, “відкритих дверей” з керівництвом.

- Можливості професійного розвитку — внутрішні тренінги, вебінари, участь у конференціях.

- Формування атмосфери довіри та підтримки — внутрішні комунікаційні платформи, наставництво, командні заходи.

Четвертим аспектом є налагодження ефективного зворотного зв'язку між працівниками і керівництвом. Систематичне збирання зворотного зв'язку (опитування, анонімні анкети, інтерв'ю) дозволяє виявити актуальні потреби персоналу та коригувати мотиваційні інструменти у відповідності до реального стану справ. Водночас регулярні зустрічі з керівниками підрозділів сприятимуть формуванню довірливого середовища та зростанню внутрішньої культури взаємоповаги [29].

Ефективна система мотивації неможлива без постійного двостороннього обміну інформацією. Зворотний зв'язок дозволяє адаптувати мотиваційні заходи до реальних потреб працівників:

- Анонімні опитування та анкети щодо рівня задоволеності мотиваційною системою.
- Регулярні зустрічі/коуч-сесії з керівником для обговорення досягнень і очікувань.
- Платформи для подання пропозицій (онлайн-форми, ідеабокси тощо).
- Звітність керівництва про врахування пропозицій працівників та подальші дії.

Наступним напрямком є розширення можливостей горизонтального кар'єрного росту. Не всі працівники прагнуть зайняти управлінські позиції. Наявність альтернативних траєкторій професійного розвитку — експертних, проектних, аналітичних — дозволить утримати талановитих фахівців, не змушуючи їх змінювати вектор діяльності.

Крім того, варто удосконалити систему грейдування, надавши їй не лише формального, але й практичного значення. Кожен грейд має асоціюватися з конкретними професійними досягненнями, рівнем відповідальності, доступом до ресурсів і преференцій. Це дозволить працівникам чітко розуміти, що саме вони мають зробити для підвищення свого статусу.

Не менш важливим є посилення нематеріального стимулювання шляхом розвитку корпоративної культури. Сильна корпоративна ідентичність, що базується на загальних цінностях, місії та принципах взаємодії, сприяє

зростанню внутрішньої мотивації. Корпоративні заходи, внутрішні медіа, соціальні ініціативи та волонтерські проєкти — ефективні інструменти формування єдності колективу [27].

Система нематеріальної мотивації має працювати системно, а не фрагментарно. Визнання, навчання, залучення до культури компанії можуть бути потужним драйвером залучення, якщо їх правильно організувати:

- Систематизація програм визнання — впровадження щомісячних або щоквартальних церемоній подяк.

- Інвестиції в навчання — створення внутрішньої академії або освітнього хабу.

- Розвиток корпоративної культури через інтеграційні заходи (тимбілдинги, дні народження компанії, «дні ідей»).

- Запуск внутрішніх конкурсів/ініціатив, які дають працівникам змогу проявити себе поза основною посадою (наприклад, конкурс інновацій, творчий челлендж).

Варто також впровадити систему комплексного аналізу ефективності мотивації. Вимірювання ефекту від витрат на мотиваційні заходи дозволить оптимізувати ресурси та визначити найбільш ефективні інструменти стимулювання. Поєднання якісних і кількісних методів аналізу забезпечить глибше розуміння реального впливу мотивації на результативність праці.

Для стимулювання активності працівників доцільно розвивати здорову внутрішню конкуренцію — через системи внутрішніх рейтингів, публічне визнання досягнень, проєктні ініціативи та конкурси ідей. Це дозволяє активізувати внутрішні резерви працівників і створити атмосферу конструктивного суперництва.

І нарешті, визначення кар'єрної траєкторії для молодих спеціалістів є запорукою довгострокової стабільності банку. Впровадження адаптаційних програм, менторства та індивідуальних планів розвитку сприятиме збереженню талантів і забезпечить сталий кадровий резерв для майбутнього [21].

Молоді кадри потребують бачення свого майбутнього в компанії. Без чіткої перспективи вони швидко втрачають мотивацію і шукають інші можливості:

- Створення програм адаптації та менторства для новачків (персональні наставники, адаптаційний план на 3–6 місяців).
- Розробка типових траєкторій розвитку, наприклад: «молодший спеціаліст — спеціаліст — старший спеціаліст — експерт».
- Внутрішні стипендії чи гранти на навчання для молодих фахівців.
- Інформування про кар'єрні можливості через внутрішні портали або зустрічі з HR.

Таким чином, система мотивації в АТ «Ідея Банк» потребує не просто окремих змін, а стратегічного оновлення, яке охоплює всі рівні взаємодії з персоналом. Її ефективність залежить від балансу матеріального і нематеріального стимулювання, персоналізації підходів, прозорості процесів та орієнтації на розвиток. Лише системний, цілісний і гнучкий підхід до управління мотивацією дозволить сформувати стабільний, ефективний та залучений колектив, здатний досягати амбітних цілей компанії.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі було здійснено комплексний аналіз проблемних аспектів управління системою мотивації персоналу в АТ «Ідея Банк», розглянуто зарубіжний досвід стимулювання працівників, а також запропоновано конкретні напрями вдосконалення мотиваційної політики з урахуванням виявлених недоліків.

Зокрема, виявлено, що система мотивації банку характеризується низкою суттєвих проблем: відсутністю індивідуального підходу до працівників, непрозорістю в системі матеріального заохочення, надмірною залежністю від фінансових стимулів, слабким зворотним зв'язком між керівництвом і

персоналом, а також обмеженими можливостями для професійного і кар'єрного розвитку.

Аналіз практики зарубіжних компаній дозволив виокремити ефективні інструменти мотивації, які можуть бути адаптовані в українських умовах: це, зокрема, гнучкі схеми бонусування, системи внутрішньої кар'єрної мобільності, розвиток нематеріальної мотивації, впровадження персоналізованих програм розвитку та використання HR-аналітики для оцінки ефективності мотиваційних заходів.

У результаті було сформульовано десять напрямків вдосконалення управління системою мотивації в АТ «Ідея Банк», які охоплюють як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу, а також організаційні механізми підвищення залученості та лояльності персоналу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності праці, зниженню рівня плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми управління системою мотивації персоналу на підприємстві АТ «Ідея Банк» було розглянуто широке коло теоретичних та практичних питань, що дозволило сформуванати цілісне уявлення про сучасні підходи до мотивації працівників та виявити напрямки її вдосконалення в межах конкретного підприємства.

По-перше, управління системою мотивації персоналу визначається як цілеспрямована, послідовна та стратегічно обґрунтована діяльність менеджменту підприємства, спрямована на створення таких організаційних, економічних та соціально-психологічних умов, які стимулюють працівників до максимально ефективної реалізації своїх професійних можливостей. Це передбачає розробку комплексної системи стимулів — як матеріальних (заробітна плата, бонуси, премії, соціальні пакети), так і нематеріальних (визнання, можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, покращення морально-психологічного клімату в колективі). Ефективна система мотивації не лише підвищує індивідуальну продуктивність праці, а й сприяє формуванню високого рівня залученості співробітників, зміцненню внутрішньої єдності колективу та розвитку корпоративної культури, що, своєю чергою, створює основу для стабільного стратегічного розвитку підприємства.

По-друге, результати дослідження переконливо свідчать про наявність прямої залежності між рівнем мотивації персоналу та загальною ефективністю функціонування підприємства. Високомотивовані працівники демонструють вищу продуктивність, проявляють ініціативність і творчий підхід до вирішення виробничих завдань, що знижує потребу в зовнішньому контролі та скорочує витрати на управлінський нагляд. Крім того, високий рівень мотивації значно зменшує плинність кадрів, сприяє збереженню цінного людського капіталу, покращує якість обслуговування клієнтів, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на імідж підприємства та його фінансові результати. Натомість недостатня або неефективна мотивація веде до демотивації

працівників, зниження залученості, формування атмосфери байдужості, що збільшує витрати на адаптацію нових співробітників, підвищує ризик помилок та знижує загальну конкурентоспроможність організації.

У межах третього етапу дослідження було здійснено поглиблений аналіз системи мотивації персоналу в акціонерному товаристві «Ідея Банк». Було встановлено, що мотиваційна політика установи побудована на комбінації матеріальних заохочень, таких як стабільна заробітна плата, щомісячні премії, бонуси за досягнення ключових показників ефективності, а також окремих елементів нематеріального стимулювання — зокрема, розвиток корпоративної культури, періодичне підвищення кваліфікації працівників, внутрішні тренінги та обмежене визнання індивідуальних досягнень. Проте виявлено, що ця система має переважно формальний характер, тобто не супроводжується індивідуальним підходом до працівників, гнучкістю в управлінні мотиваційними важелями та не враховує реальні потреби і очікування персоналу. Внаслідок цього мотиваційні заходи часто сприймаються як обов'язкові, але не ефективні, що суттєво знижує рівень зацікавленості працівників у результатах своєї праці та стримує їхню ініціативність.

Паралельно було проведено оцінку фінансово-економічного стану АТ «Ідея Банк», результати якої свідчать про загальну стабільність функціонування банку на вітчизняному ринку банківських послуг. Установа демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність і достатність капіталу. Водночас аналіз витрат на утримання персоналу показує поступове зростання, що у поєднанні з посиленням конкуренції в банківському секторі та несприятливими макроекономічними умовами (інфляція, валютна нестабільність, еміграція кадрів) формує нові виклики для ефективного управління трудовими ресурсами. У цих умовах особливо актуальним є впровадження більш гнучкої, адаптивної та орієнтованої на результат системи мотивації, яка б забезпечувала не лише збереження кваліфікованого персоналу, а й підвищення його продуктивності, залученості та лояльності до організації.

У межах аналізу характеристики персоналу АТ «Ідея Банк» було встановлено, що колектив установи є досить неоднорідним, що проявляється у значній варіативності за віковими категоріями, стажем роботи, рівнем кваліфікації та особистими кар'єрними орієнтирами працівників. Така різноманітність потенційно може бути джерелом організаційної гнучкості й інноваційності, однак на практиці вона недостатньо враховується при формуванні системи мотивації. Застосовувані мотиваційні механізми мають переважно уніфікований характер — однакові преміальні підходи, стандартні умови оцінювання результатів, обмежене визнання індивідуальних досягнень. Це ускладнює застосування персоналізованого підходу, особливо до молодих фахівців або працівників, які перебувають на різних етапах професійного розвитку. Як наслідок, значна частина співробітників не отримує очікуваних стимулів до праці, що призводить до зниження рівня мотивації, професійного вигорання, втрати залученості до досягнення цілей організації та зменшення загального рівня задоволеності умовами праці.

Аналіз ефективності управління мотиваційною системою виявив низку суттєвих недоліків, які негативно впливають на її результативність. Передусім, нинішня система виявилася недостатньо гнучкою: вона повільно реагує на зміни в організаційному середовищі, особисті запити працівників та ринкові умови. Інструменти зворотного зв'язку — такі як опитування задоволеності, регулярні інтерв'ю з працівниками, індивідуальні плани розвитку — або відсутні, або застосовуються формально, без належного аналізу й подальших управлінських рішень. Нематеріальні стимули, зокрема визнання досягнень, можливості самореалізації, внутрішня комунікація та створення позитивної атмосфери в колективі, не мають системного характеру та залишаються недорозвиненими. Окрему проблему становить відсутність прозорих механізмів професійного росту, що особливо негативно позначається на молодих спеціалістах, які не бачать чіткої перспективи кар'єрного розвитку в межах організації. До того ж, відсутність цілісного аналізу впливу мотиваційної політики на продуктивність праці не дозволяє керівництву об'єктивно оцінити

ефективність впроваджених заходів і вчасно вносити корективи, що ще більше послаблює вплив мотиваційної системи на поведінку працівників.

Серед ключових проблемних аспектів управління мотивацією персоналу в АТ «Ідея Банк» слід виокремити кілька стратегічно важливих напрямів. Насамперед, відсутність індивідуалізованих підходів до стимулювання співробітників призводить до того, що працівники з різними потребами, рівнем досвіду та мотиваційними пріоритетами отримують однакові стимули, що нівелює їхню ефективність. Крім того, розподіл премій та бонусів часто не супроводжується чіткими критеріями або поясненням з боку керівництва, що створює відчуття несправедливості та знижує довіру до системи винагород. Спостерігається також дисбаланс між матеріальними та нематеріальними стимулами — переважання перших створює ризик короткострокової мотивації, тоді як ігнорування нематеріальних чинників (наприклад, визнання, підтримка, розвиток, атмосферність у колективі) позбавляє працівників глибшого залучення. Слабкий або формальний зворотний зв'язок між працівниками і керівництвом не дозволяє своєчасно виявляти проблеми або запити персоналу, а відсутність чітких траєкторій кар'єрного зростання, особливо для молодих фахівців, гальмує довгострокову мотивацію та створює ризики втрати цінних кадрів. У сукупності ці фактори засвідчують нагальну потребу в комплексному перегляді мотиваційної політики з урахуванням сучасних підходів до управління персоналом.

Проведений порівняльний аналіз досвіду зарубіжних компаній дозволив виявити низку ефективних мотиваційних практик, які можуть бути адаптовані до українського банківського контексту. Одним із перспективних інструментів є гейміфікація — впровадження елементів гри у щоденну роботу працівників, що стимулює внутрішню мотивацію та створює емоційне залучення. Також ефективними виявились персоналізовані плани професійного розвитку, які враховують індивідуальні кар'єрні цілі працівників і спрямовані на їх довгострокове утримання в організації. Система оцінювання «360 градусів» дозволяє залучити до оцінки працівника не лише керівника, а й колег,

підлеглих і навіть клієнтів, формуючи об'єктивнішу картину компетенцій. Гнучкі бонусні програми, які враховують індивідуальні досягнення, командні результати та стратегічні пріоритети компанії, підвищують прозорість і справедливість системи винагород. Не менш важливими є практики публічного визнання досягнень, як-от щомісячні внутрішні нагородження або платформи для подяки між працівниками, а також системне навчання, що забезпечує постійний розвиток персоналу. Усі ці інструменти можуть бути адаптовані з урахуванням особливостей української організаційної культури, чинного трудового законодавства та поточних економічних умов, створюючи базу для модернізації мотиваційної системи в АТ «Ідея Банк».

У рамках розробки напрямків удосконалення системи мотивації персоналу в АТ «Ідея Банк» було сформовано цілісний комплекс практичних заходів, спрямованих на усунення наявних недоліків та адаптацію до сучасних умов функціонування фінансової установи. Насамперед, запропоновано запровадити індивідуалізовані мотиваційні стратегії, які враховують професійні інтереси, кар'єрні цілі, рівень компетентності та особистісні цінності працівників. Розширення спектра нематеріальних стимулів — таких як визнання досягнень, створення сприятливого мікроклімату, підтримка ініціативності та залучення до процесів ухвалення рішень — дозволить формувати глибшу емоційну прив'язаність працівників до компанії. Запровадження прозорих механізмів преміювання з чіткими критеріями оцінки результатів діяльності сприятиме підвищенню рівня довіри та мотиваційної справедливості в колективі. Крім вертикального просування, доцільно активізувати горизонтальні форми кар'єрного зростання (наприклад, ротація посад, проєктні ролі, розширення функціоналу), що особливо важливо в умовах обмежених можливостей для ієрархічного просування. Впровадження цифрових інструментів управління мотивацією — зокрема платформ для оцінювання досягнень, надання зворотного зв'язку, формування індивідуальних планів розвитку — забезпечить оперативність, гнучкість і персоніфікацію управлінських рішень. Важливо також закріпити систематичний моніторинг

ефективності мотиваційної політики, використовуючи індикатори задоволеності, плинності кадрів, продуктивності праці та рівня залученості працівників.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна стверджувати, що модернізація системи мотивації персоналу в АТ «Ідея Банк» є не лише актуальною, а й стратегічно необхідною умовою для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності банку. Ефективна мотиваційна політика дозволить не лише підвищити продуктивність праці та якість обслуговування клієнтів, а й сформувати високий рівень організаційної лояльності, знизити витрати на підбір та адаптацію персоналу, а також покращити репутацію банку як привабливого роботодавця. Успішна реалізація запропонованих заходів створює передумови для формування гнучкої, прозорої та результативної системи стимулювання, що здатна ефективно відповідати як на внутрішні виклики кадрового менеджменту, так і на зовнішні зміни макроекономічного середовища. У такий спосіб банк зможе забезпечити сталий розвиток свого кадрового потенціалу, адаптивність до змін і підвищення своєї ролі як відповідального учасника національного ринку банківських послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Ідея Банк». *Bank.gov*: веб-сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/19390819> (дата звернення: 30.04.2025).
2. АТ «Ідея Банк». *Minfin*: веб-сайт. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/ideabank/> (дата звернення: 30.04.2025).
3. АТ «Ідея Банк». *Opendatabot*: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/19390819> (дата звернення: 30.04.2025).
4. АТ «Ідея Банк». *Youcontrol*: веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/19390819/ (дата звернення: 30.04.2025).
5. АТ «Ідея Банк». *Clarity-project*: веб-сайт. URL: <https://clarity-project.info/smida/19390819?year=2020&> (дата звернення: 30.04.2025).
6. Базалійська Н. П. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236. URL: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016/17-vipusk-9-lyutij-2016/1697-bazalijaska-n-p-mishchuk-v-v-sutnisni-pidkhodi-formuvannya-sistemi-motivatsiji-trudovoji-povedinki-pratsivnikiv-na-pidpriemstvi> (дата звернення: 20.04.2025).
7. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ. 2019. 468 с. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/173794/mod_resource/content/2/%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
8. Беззубко Л.В., Романченко Ю.К. Напрями створення ефективного мотиваційного механізму праці персоналу підприємства. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2018. Вип. 1. С. 26–31. URL: <http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi->

- [bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=zbnpdnaba_2018_1_6](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=zbnpdnaba_2018_1_6) (дата звернення: 30.04.2025).
9. Біляєв С. С., Гурбик Ю. Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
10. Богацька Н. М., Кузьменко М. М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С. 102–105. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vchnu_ekon_2018_2_20 (дата звернення: 20.04.2025).
11. Вакансії в АТ «Ідея Банк». URL: <https://robota.ua/company667391/vacancy9843705> (дата звернення: 30.04.2025).
12. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5> (дата звернення: 20.04.2025).
13. Гвініашвілі Т.З. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу підприємства в умовах його інноваційного розвитку. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2018. Вип. 5. Т. 23. С. 56–60. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=zbnpdnaba_2018_1_6

[S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S
&2 S21P03=FILA=&2 S21STR=Vonu_econ_2018_23_5_14](#) (дата
звернення: 30.04.2025).

14. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Economy and Society*. 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> (дата звернення: 20.04.2025).
15. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50–55. URL: <http://analiticbase.nlu.org.ua/?arg5=%D0%9C%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D1%80%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення: 20.04.2025).
16. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 3–4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37> (дата звернення: 20.04.2025).
17. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24(1246). С. 26-30. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/472e3ea4-ec46-40e8-898e-fc9008b7531b/content> (дата звернення: 20.04.2025).
18. Долгальова О. В., Ремесник Т. С. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 70. № 3. С. 140–147. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/70/983.pdf> (дата звернення: 09.05.2025).
19. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація*

- управління. 2021. № 1 (41). С. 183–190. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.18> (дата звернення: 09.05.2025).
20. Дудко С.В., Маклаков С.М. Мотиваційні чинники забезпечення якісної зайнятості та професійного розвитку персоналу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. № 4. С. 148–155. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Vkhdtu_2019_4_19 (дата звернення: 30.04.2025).
21. Забаштанський М.М., Борисенко Л.І., Лавренко Ю.О. Сучасні аспекти стимулювання праці персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 24(2). С. 49–52. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2017_24\(2\)_11](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvkhdu_en_2017_24(2)_11) (дата звернення: 30.04.2025).
22. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 20.04.2025).
23. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%92%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%A0\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=EC&P21DBN=EC&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%92%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%A0$) (дата звернення: 20.04.2025).

24. Зустріч «Як розпочати кар'єру в банківській сфері» з представниками «Ідея Банк». URL: <https://ukd.edu.ua/news/navchannya/zustrich-yak-rozpochaty-karyeru-v-bankivskiy-sferi-z-predstavnykamy-ideya-bank> (дата звернення: 30.04.2025).
25. Ідея банк отримав в 1 кварталі 2024 року 181,6 млн грн чистого прибутку. URL: <https://ideabank.ua/uk/news/ideya-bank-otrymav-v-1-kvartali-2024-roku-ponad-1816-mln-hrn-chystoho-prybutku> (дата звернення: 30.04.2025).
26. Ізюмцева Н.В., Коршунов Р.І. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ «КБ «Приват-Банк»). *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 472–477. URL: https://business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2017&abstract=2017_11_0&lang=ua&stqa=68 (дата звернення: 30.04.2025).
27. Кирич Н.Б. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6(3). С. 139–141. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vchnu_ekon_2017_6\(3\)_29](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vchnu_ekon_2017_6(3)_29) (дата звернення: 30.04.2025).
28. Кичко І.І., Зеленьк І.М. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. *Економічний простір регіону в інте-граційній стратегії розвитку* : монографія / за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Кондор, 2016. С. 88–96. URL: https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=ru&user=RGx-ssEAAAAJ&cstart=100&pagesize=100&sortby=pubdate&citation_for_view=RGx-ssEAAAAJ:5rMqqAh47xYC (дата звернення: 30.04.2025).
29. Климчук А.О. Сучасні підходи мотивації та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького*

- національного університету. *Економічні науки*. 2018. № 2. С. 180–184.
URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vchnu_ekon_2018_2_35 (дата звернення: 30.04.2025).
30. Клімова О. І. Управління трудовими ресурсами. *Економічні науки*. 2017. Вип. 5. С. 24–28. URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=vqGa7TYAAAAJ&hl=ru> (дата звернення: 20.04.2025).
31. Ключко Ю.О., Гусаковська Т.О., Сікетіна Н.Г. Формування системи стимулювання персоналу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки*. 2017. № 1. С. 141–147. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nvpushk_2017_1_19 (дата звернення: 30.04.2025).
32. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство* : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022, с. 134–136. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/43fabe6a-8f0e-4fff-81a2-b83ff0960fe3> (дата звернення: 20.04.2025).
33. Коваленко Л.Г. Мотивація персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 16. С. 323–326. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/66.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).
34. Левицька І.В., Климчук А.О. Аналіз заробітної плати у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу підприємства. *Економіка. Фінанси*.

- Менеджмент: актуальні питання науки і практики ВНАУ*. 2018. № 4. С. 46–57. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efmapnp_2018_4_6 (дата звернення: 30.04.2025).
35. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 20.04.2025).
36. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/379> (дата звернення: 20.04.2025).
37. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*. 2022. С. 368–370. URL: <http://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/16489/> (дата звернення: 20.04.2025).
38. Регулювання соціально трудових відносин: сучасний стан та перспективи розвитку : колективна монографія / за заг. ред. І.І. Кичко. Ніжин : Орхідея, 2017. 258 с. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/21282/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%202017%20%D0%9A%D0%B8%D1%87%D0%BA%D0%BE.PDF?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 30.04.2025).
39. Ремесник Т. С., Долгальова О. В. Нематеріальна мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві. *Електронний науково-практичний журнал «Збірник наукових праць ДонНАБА»*. Краматорськ. 2019. Вип. 2. 2019 (16). С. 106–110. URL: https://www.researchgate.net/publication/367302632_Research_of_motivation

[as an important component mechanism of personnel management](#) (дата звернення: 20.04.2025).

40. Русінко М.І., Судакова О.І., Ларченко Г.О. Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=efek_2015_3_34 (дата звернення: 20.04.2025).
41. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 506–510. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=molv_2019_1\(2\)_60](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=molv_2019_1(2)_60) (дата звернення: 20.04.2025).
42. Старостіна А. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку. *Маркетинг в Україні*. 2017. №4. С. 4-10. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Mvu_2017_1_3 (дата звернення: 20.04.2025).
43. Тесленко В.В. Окремі аспекти системи управління персоналом. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2020. № 3. С. 5-10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Otros_2020_3_3. (дата звернення: 20.04.2025).
44. Тігіпко купив Idea Bank. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/10/18/720762/> (дата звернення: 30.04.2025).

45. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017, № 4, с. 98–102. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vzhdtu_econ_2017_4_19 (дата звернення: 20.04.2025).
46. Устіловська А. С. Теоретико-методичний базис системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1. С. 91-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_5 (дата звернення: 20.04.2025).
47. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27 (2021). С. 214–219. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30) (дата звернення: 09.05.2025).
48. Цвілій С. Клієнтоорієнтоване управління інноваційним розвитком підприємницьких структур сфери гостинності. *Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності* : Матеріали II Між. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 13-14 травня 2021 р.). Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка». 2021. С. 149-151. URL: <https://ela.kpi.ua/items/8631bfe5-17e5-4975-946a-72c1ac690f51> (дата звернення: 20.04.2025).
49. Цвілій С.М. Маркетинг в туризмі : навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c950317c-7a3b-4aeb-b079-d1856eedbf7d/content> (дата звернення: 20.04.2025).
50. Цвілій С.М., Корнієнко О.М. Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 32(71). Київ : Гельветика, 2021. № 3. С. 73-

78. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%A6%D0%B2%D1%96%D0%BB%D0%B8%D0%B9%20%D0%A1 (дата звернення: 20.04.2025).
51. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>. (дата звернення: 20.04.2025).
52. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1(80). С. 87–91. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2242> (дата звернення: 20.04.2025).
53. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль, 2017. 252 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/31710/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).
54. Naumik-Gladka K. The socio-economic aspects of communication activity in information economy : monograph. Kharkiv : S. Kuznets KhNUE, 2016. 166 p. URL: <https://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/157943/1/63-65.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).
55. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Introduction of process management into the management system of the tourist company on the basis of informatization of business processes. The role of technology in the socio-economic development of the post-quarantine world : monography. Edited by Magdalena Gawron-Lapuszek, Andrii Karpenko. Katowice, Poland, 2020. Pp. 37 – 46.

URL: <http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2020-1/Tsvil%D1%96y.pdf> (дата звернення: 20.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Історія розвитку банку АТ «Ідея Банк»

1989 р	<ul style="list-style-type: none">• Відкриття банку
1995 р	<ul style="list-style-type: none">• Реорганізація банку у ВАТ "Прикарпаття"
2007 р	<ul style="list-style-type: none">• Прихід у банк інвестора - польської фінансової групи Getin Holding S.A.;• нове найменування ВАТ "ПЛЮС БАНК"
2009 р	<ul style="list-style-type: none">• перейменовано в ПАТ "ПЛЮС БАНК"
2010 р	<ul style="list-style-type: none">• рейтингове агенство "Кредит-Рейтинг" оголосило про підтвердження довгострокового кредитного рейтингу
2011 р	<ul style="list-style-type: none">• банк перейменовано в ПАТ "Ідея Банк"