

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

АНДРУЩАК КРІСТИНА АНДРІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
_____ Марія ШКУРАТ
« ____ » _____ 2025 р.

**Формування мотиваційного механізму управління персоналом
підприємства**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес - адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Тетяна ОРЕХОВА, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор економічних наук, професор

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Андрущак К.А. Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. - Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі узагальнено теоретико-методологічні засади дослідження процесу формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства; здійснено аналіз практик формування та впровадження мотиваційного механізму управління персоналом підприємства; визначено механізми впливу мотиваційного механізму управління персоналом на ефективність діяльності підприємства.

Основними науковими результатами дослідження є: визначені напрями удосконалення механізму мотивації персоналу в банківській сфері; визначені напрями використання зарубіжного досвіду мотивації персоналу в сучасній системі банківського менеджменту; сформульовані пропозиції щодо автоматизації управління системою мотивації персоналу комерційного банку.

Ключові слова: мотиваційний механізм, управління персоналом підприємства, банківський сектор.

73 с., 9 табл., 16 рис., 1 додаток, бібліограф.: 59 найм.

SUMMARY

Andrushchak K.A. Formation of the motivational mechanism of enterprise personnel management. - Specialty 073 Management. Educational Program "Business Administration". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper summarizes the theoretical and methodological principles of the study of the process of forming the motivational mechanism of enterprise personnel management; analyzes the practices of forming and implementing the motivational mechanism of enterprise personnel management; identifies the mechanisms of influence of the motivational mechanism of personnel management on the efficiency of the enterprise.

The main scientific results of the research are: identified areas for improving the mechanism of personnel motivation in the banking sector; identified areas for using foreign experience in personnel motivation in the modern banking management system; formulated proposals for automating the management of the personnel motivation system of a commercial bank.

Keywords: motivational mechanism, enterprise personnel management, banking sector.

73 p., 9 tables, 16 figures, 1 applications, bibliography: 59 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Управління персоналом в сучасній структурі управління підприємством ..	8
1.2 Система управління персоналом банківської установи	13
1.3 Зміст та сутність механізмів мотивації в управлінні персоналом підприємства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИК ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	27
2.1 Динаміка показників функціонування банківського сектору економіки України	27
2.2 Аналіз показників фінансової стійкості комерційного банку	35
2.3 Система матеріального стимулювання працівників комерційного банку ..	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом комерційного банку	50
3.2. Напрями використання зарубіжного досвіду мотивації персоналу в сучасній системі банківського менеджменту	56
3.3. Напрями автоматизації управління системою мотивації персоналу комерційного банку	60
ВИСНОВКИ	64

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Мотивація персоналу є чинником, що спонукає працівників працювати більш віддано та орієнтуватися на досягнення результатів. Нині для багатьох співробітників матеріальні стимули вже не відіграють вирішальної ролі у підвищенні продуктивності, що змушує керівництво шукати нові, альтернативні методи заохочення. «Організації, які ставлять за мету створення комфортних умов праці та забезпечення можливостей професійного розвитку персоналу, досягають кращих результатів і будують стійкі відносини з працівниками. Тому формування ефективної системи мотивації є одним із ключових елементів сучасного управління людськими ресурсами» [1].

В умовах конкуренції кожне підприємство має розробити власну, унікальну систему мотивації персоналу. Уміння грамотно її сформувати й упровадити є визначальним фактором ефективності діяльності будь-якої організації, зокрема і банківських установ. Створення системи мотивації, що враховує специфіку роботи банків, може суттєво підвищити їхню результативність. «Наприклад, винагородження за досягнення поставлених цілей здатне стимулювати працівників працювати продуктивніше. Важливо також забезпечити персонал необхідними компетентностями для розвитку їхніх професійних навичок. Саме тому розроблення мотиваційної системи, адаптованої до особливостей банківського сектору, має особливе значення» [1].

Таким чином, дослідження проблеми формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства та його впливу на ефективність діяльності підприємства є надзвичайно актуальним для забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до сучасних умов економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-методологічне підґрунтя сучасних уявлень про мотиваційні механізми розвитку економіки створено завдяки науковим пошукам зарубіжних та вітчизняних дослідників різних часів. Вагому роль у розвитку наукової думки у цьому напрямі належить працям Г. Емерсона, Е. Мейо, А. Сміта, Ф. Тейлора, М. Фоллет. Відомими

авторами сучасних мотиваційних теорій на Заході стали В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд, А. Маслоу, Л. Портер та ін. Серед українських дослідників істотний внесок у вивчення цих проблем належить Д. Богині, Г. Дмитренку, М. Карліну, А. Колоту, Г. Кулікову, Т. Костишиній, Е. Лібановій, Л. Лісогор, В. Мортікову, В. Нижнику, В. Новікову, В. Онікієнку, І. Петровій, В. Стадник, С. Цимбалюк та ін.

Проте, єдиної думки щодо формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства не існує, що обумовлює актуальність теми даного дослідження.

Метою роботи є розвиток теоретичних підходів і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі *задачі*:

- визначено сутність управління персоналом в сучасній структурі управління підприємством
- узагальнено зміст та сутність механізмів управління персоналом;
- досліджено систему методів мотивації персоналу в системі управління персоналом;
- здійснено аналіз тенденцій та динаміки розвитку банківського сектору економіки України;
- здійснено оцінку фінансово-економічних показників діяльності AT SENSE BANK;
- узагальнено практики мотивації персоналу в банківській сфері;
- визначено напрями удосконалення механізму мотивації персоналу в банківській сфері;
- визначено напрями використання зарубіжного досвіду мотивації персоналу в сучасній системі банківського менеджменту;
- сформульовано пропозиції щодо автоматизації управління системою мотивації персоналу комерційного банку.

Об’єктом дослідження є процес формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади й організаційно-економічні важелі підвищення ефективності процесу формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є положення сучасної теорії менеджменту, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.

У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи пізнання: метод теоретичного узагальнення; метод аналізу та синтезу; методи статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні матеріали та публікації, а саме Закони України, Укази Президента України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література, результати власних досліджень автора.

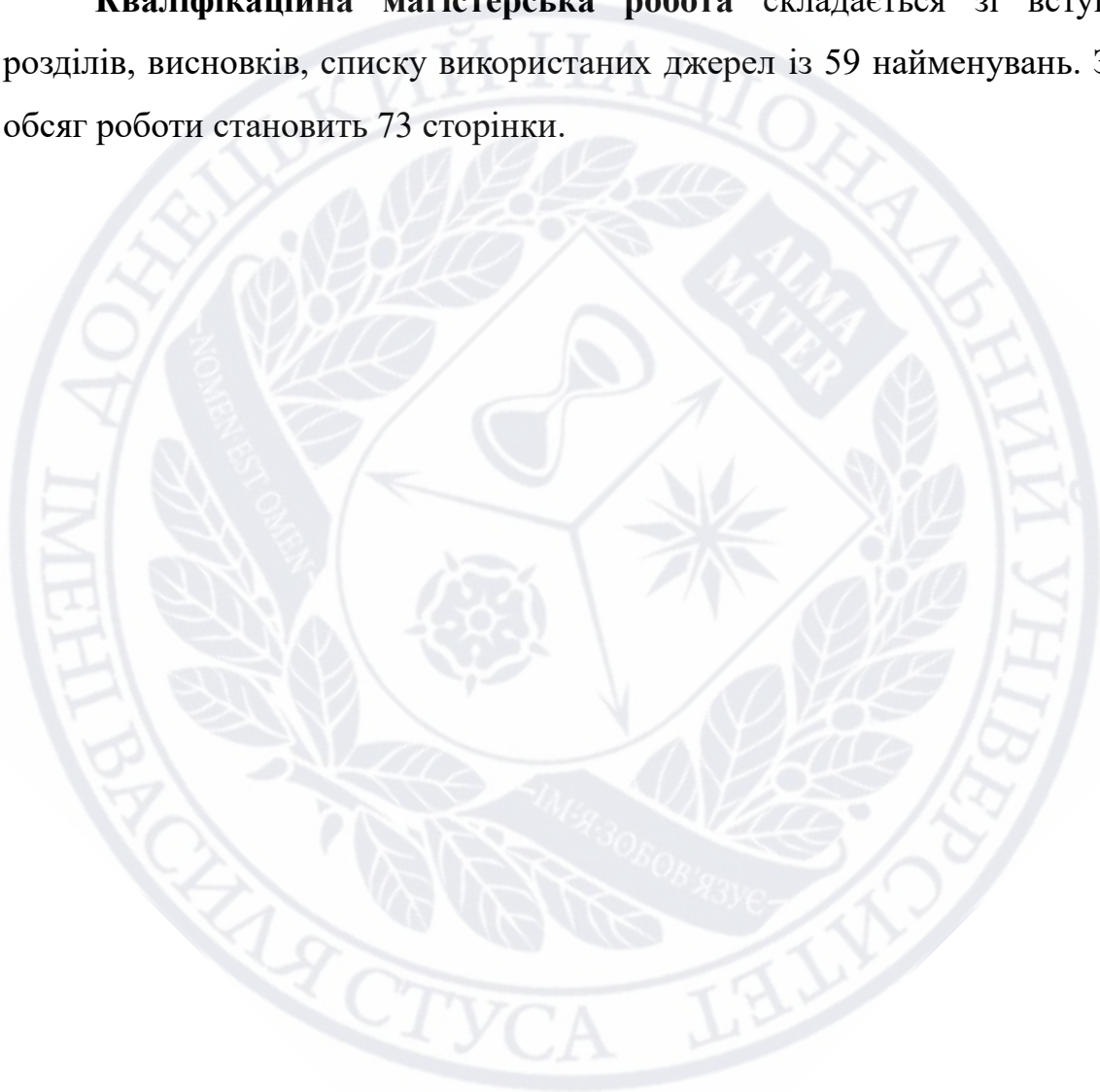
Основні наукові результати, які характеризують **новизну виконаного дослідження**, полягають у такому:

- визначено напрями удосконалення механізму мотивації персоналу в банківській сфері;
- визначено напрями використання зарубіжного досвіду мотивації персоналу в сучасній системі банківського менеджменту;
- сформульовано пропозиції щодо автоматизації управління системою мотивації персоналу комерційного банку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані в процесі дослідження теоретичні результати можуть стати основою для формування рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.

Результати дослідження викладено у тезах доповідей на тему «Формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства» на XXV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 59 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінки.



РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Управління персоналом в сучасній структурі управління підприємством

Управління персоналом у сучасній структурі менеджменту підприємства є однією з ключових складових його діяльності, оскільки з організаційного погляду охоплює всіх працівників та всі підрозділи, що відповідають за роботу з кадрами. Це важливий соціально-економічний феномен, який відзначається складністю, багатофункціональністю та багатовимірністю. Аналіз наукових джерел свідчить про наявність різних підходів до трактування поняття «управління персоналом». У працях економістів пропонується чимало визначень цього терміна, частину з яких наведено в таблиці 1.1.

Попри відмінності у підходах, визначення охоплюють різні аспекти роботи з персоналом. На думку українських дослідників, узагальнено управління персоналом можна трактувати як комплексну систему, що охоплює різні напрями, форми та методи організаційної взаємодії з працівниками з метою забезпечення підприємства необхідною кількістю кваліфікованих кадрів, мотивованих виконувати виробничі функції та дотримуватися належної трудової поведінки [2].

Сутність управління персоналом полягає в усвідомленні працівників як цінного ресурсу підприємства. Поєднання досвіду вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків дає змогу визначити головну мету цієї діяльності — максимально ефективно сформулювати, розвинути та використати кадровий потенціал підприємства [2].

Як було зазначено, управління персоналом є цілісною системою, що включає різні напрями взаємодії з працівниками. Основними складовими цієї системи є добір і відбір кадрів, їхня адаптація, мотивація, утримання, професійний розвиток, навчання та оцінювання результатів діяльності з позицій досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.1 Визначення поняття «управління персоналом» у працях українських вчених

№	Автор	Визначення
1.	Виноградський М.Д. [3]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
2.	Линенко А.В. [4]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
3.	Пелих А.С. [5]	Управління персоналом - це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
4.	Ситник Н.І. [6]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

Джерело: складено автором на основі [2]

Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів впливу на працівників, спрямованих на досягнення управлінських цілей, важливих для ефективного функціонування підприємства [2]. У теорії та практиці менеджменту сформувалися три основні групи методів управління персоналом.

Адміністративні методи ґрунтуються на застосуванні владних і нормативних інструментів для регулювання трудових відносин. Вони реалізуються через накази, розпорядження, інструкції та апелюють до таких мотивів поведінки працівників, як відповідальність, дисципліна та прагнення працювати в певній організації.

Економічні методи охоплюють систему матеріального стимулювання персоналу. До них належать заробітна плата, участь у розподілі прибутку, преміювання за якість і результативність роботи, а також штрафні санкції у вигляді утримань чи пені. У цю групу входять і елементи соціального забезпечення: компенсація на харчування, оплату проїзду, медичне страхування.

Основою застосування економічних методів є їх здатність забезпечувати відчутну віддачу й підвищення ефективності праці.

Соціально-психологічні методи, що спираються на закони психології та соціології, відіграють провідну роль у формуванні здорового соціального клімату, зменшенні конфліктів та підтримці розвитку персоналу. Вони дають змогу керувати кар'єрним зростанням працівників, формувати корпоративну культуру, визначати позицію кожного члена колективу, виявляти неформальних лідерів і вирішувати виробничі суперечності. У сучасній системі управління персоналом ці методи постійно вдосконалюються в межах пошуку нових підходів і концепцій.

Досягнення мети управління персоналом забезпечується через виконання загальних і спеціальних функцій. Загальні функції — планування, організація, мотивація та контроль — реалізуються всіма управлінськими структурами в межах їхньої компетенції. Спеціальні функції покладаються на відповідні підрозділи, які здійснюють їх згідно зі своїми професійними обов'язками.

Досягнення цілей управління персоналом забезпечується шляхом реалізації як загальних, так і спеціальних функцій. Усі управлінські підрозділи виконують загальні функції — планування, організацію, мотивацію та контроль — у межах своєї компетенції. Спеціальні функції покладаються на відповідні структурні відділи, які здійснюють їх відповідно до своїх посадових обов'язків.

Основними елементами системи управління персоналом є:

1. Суб'єкт управління — джерело керівного впливу, що здійснює контроль, виконує функції лідерства й формує вплив на об'єкт з метою приведення його стану до бажаного результату;
2. Об'єкт управління — елемент, на який спрямовано управлінський вплив;
3. Управлінський вплив — комплекс цілеспрямованих і системно організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для зміни стану об'єкта;

4. Зворотний зв'язок — інформація про результати впливу суб'єкта управління та відповідні зміни.

Система управління персоналом охоплює такі елементи: кадрове планування; визначення потреби в персоналі; підбір та відбір кандидатів; оформлення прийому на роботу; адаптацію нових працівників; навчання та розвиток персоналу; управління кар'єрою.

Система управління персоналом підприємства може включати такі функціональні підсистеми: підсистему трудових відносин; підсистему умов праці; підсистему кадрового обліку; підсистему планування та прогнозування персоналу; підсистему навчання та розвитку кадрів; підсистему мотивації та стимулювання; формування необхідної соціальної інфраструктури; а також вибір і застосування відповідних організаційних структур управління.

Кожна підсистема має багаторівневу структуру та включає різні види діяльності (рис. 1.1). Максимального ефекту в управлінні персоналом можна досягти лише за умови координації та одночасного застосування всіх функціональних підсистем у часі та просторі.

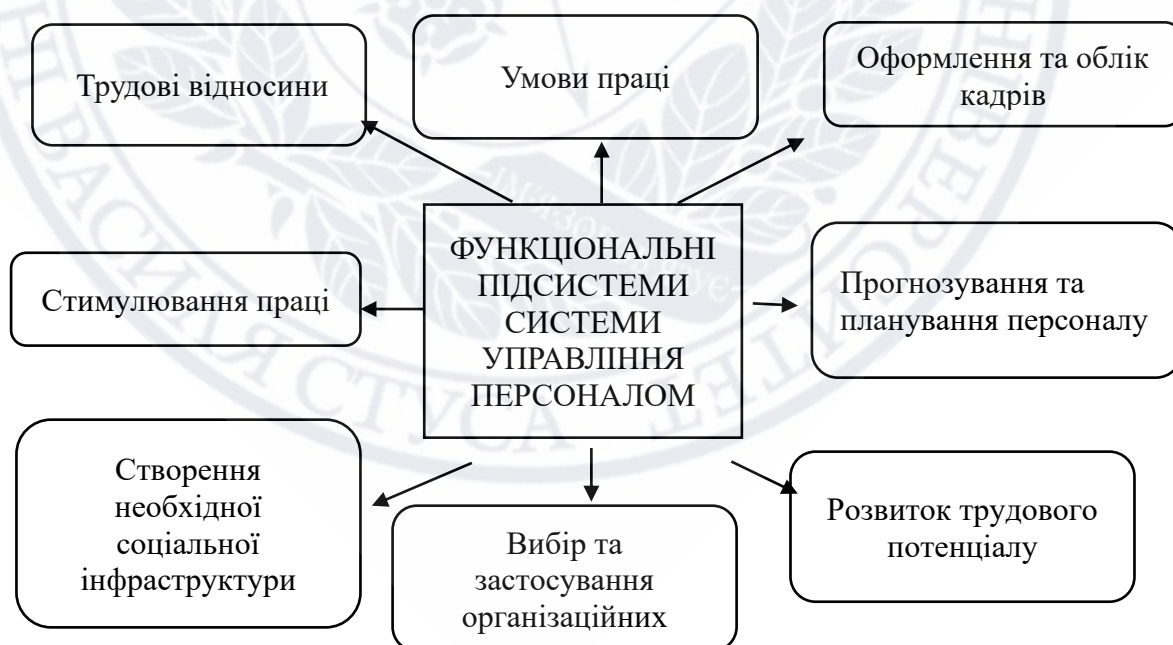


Рисунок 1.1 - Функціональні підсистеми системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [2]

Цілі системи управління персоналом залежать від специфіки діяльності підприємства, його результатів та стратегічних завдань. На рисунку 1.2 представлено структуру цих цілей. Аналізуючи їх, можна виділити такі категорії:

- економічні — спрямовані на забезпечення зростання прибутку;
- науково-технічні — передбачають підвищення продуктивності шляхом впровадження інновацій;
- комерційно-виробничі — пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції для досягнення запланованого рівня прибутку;
- соціальні — забезпечують організацію оптимальних умов праці.

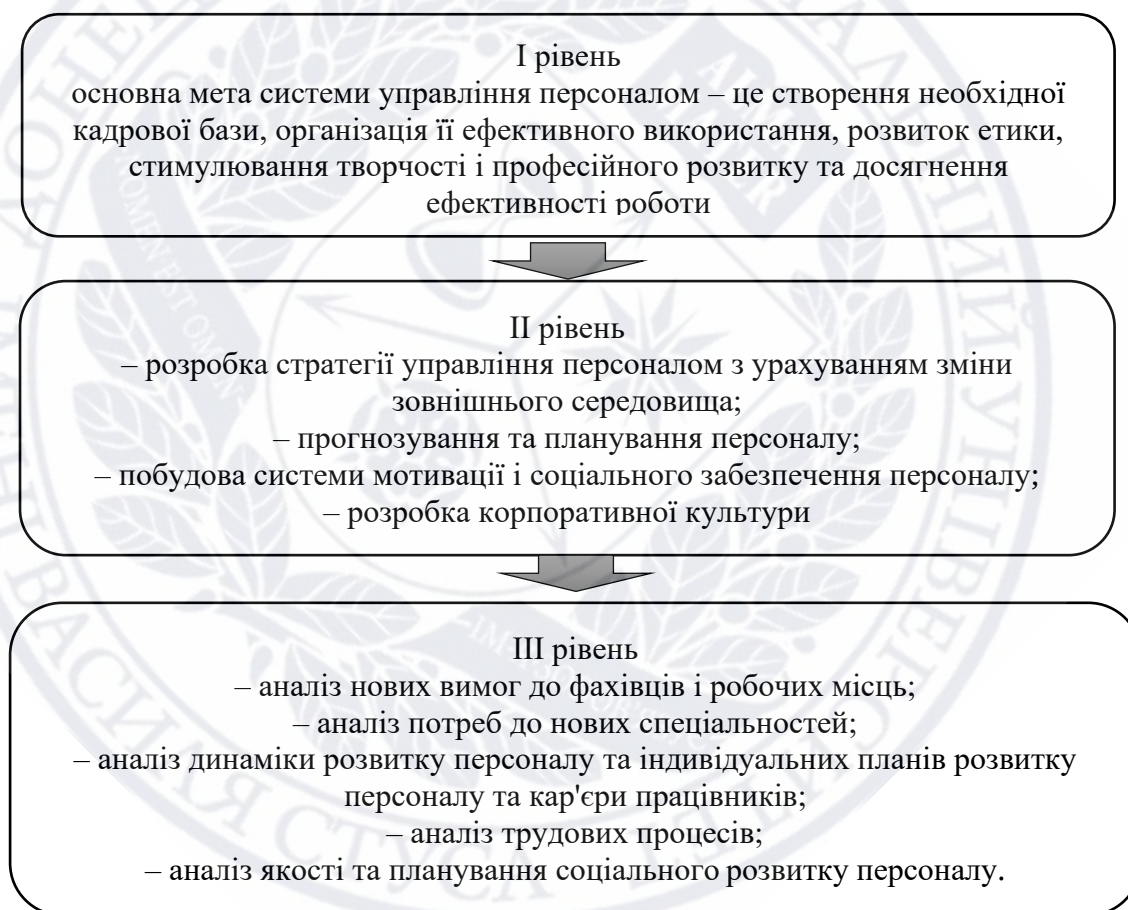


Рисунок 1.2 - Структура цілей системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [6]

Склад підсистем може змінюватися залежно від розміру підприємства та видів його діяльності.

До складу системи управління персоналом входять такі елементи: група фахівців апарату управління та обслуговуючого персоналу; комплекс технічних і інформаційних засобів; методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами; правові та нормативні документи.

Аналізуючи елементи системи управління персоналом, можна зробити висновок, що її цілі та функції різноманітні і залежать від масштабу підприємства, на якому впроваджується система управління персоналом.

1.2 Система управління персоналом банківської установи

У банківській сфері постійно відбуваються зміни: удосконалюються бізнес-процеси, впроваджуються нові продукти для клієнтів, оновлюється законодавство та з'являються нові вимоги НБУ, на які банки мають швидко реагувати. Співробітники щодня стикаються з цими змінами, тому повинні володіти високим рівнем професійних компетентностей.

З позиції менеджменту перш ніж очікувати від працівників професіоналізму та високих результатів, необхідно забезпечити їм належні умови, підтримку та можливості для розвитку. Банківська установа має активно сприяти навчальним заходам і професійному зростанню персоналу, що дозволить досягати кращих показників [7].

Як свідчить практика, виконуючи однакові завдання, менеджери часто отримують схожі результати. Однак ринок постійно змінюється, конкуренція за клієнтів зростає, і саме якість роботи персоналу стає ключовим фактором успіху [7].

Управління персоналом бере свій початок зі стратегічних цілей і завдань організації, які мають ґрунтуватися на суспільному розвитку та враховувати потреби й пріоритети різних соціальних груп. Якщо розглядати життєвий цикл співробітника в компанії, усі процеси можна узагальнити у трьох основних модулях: підбір, розвиток та звільнення.

Кожен із цих модулів охоплює низку важливих напрямів роботи:

- пошук і відбір персоналу (первинна співбесіда, заповнення анкети, тестування тощо);
- адаптація працівників (пристосування до умов і змісту роботи, а також до соціального середовища в колективі);
- оцінювання персоналу (аналіз психологічних якостей, знань, умінь і навичок, особливостей поведінки та результативності праці);
- мотивація (оплата праці, соціальні гарантії, матеріальне й нематеріальне стимулювання);
- розвиток працівників і управління їх кар'єрою;
- кадровий облік та організація навчання [8].

Система управління персоналом являє собою комплекс методів, процедур та інструментів впливу організації на працівників з метою найбільш ефективного використання їхнього потенціалу.

Системний підхід у цій сфері передбачає врахування взаємозв'язків між різними складовими управління персоналом і проявляється у визначенні кінцевих цілей, шляхів їх досягнення та створенні відповідного механізму управління. Він забезпечує комплексне планування, організацію та стимулювання роботи з кадрами на підприємстві.

За своїм змістом система управління персоналом належить одночасно до економічних і соціальних систем, а за своєю природою — до організаційних. Отже, її функціонування та розвиток відбуваються відповідно до економічних, соціологічних та управлінських закономірностей [7].

У структурі системи управління персоналом банківських установ виділяються підсистеми, що відповідають ключовим напрямам роботи з кадрами (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Система управління персоналом банківської установи

Джерело: складено автором на основі [9]

Управління персоналом банку є комплексним процесом, що охоплює такі напрями, як формування кадрового складу, ефективне використання та розвиток персоналу, мотивація результатів праці й поведінки працівників, а також правове забезпечення кадрової роботи [13].

Для глибшого розуміння специфіки управління персоналом у межах запобігання внутрішнім загрозам банку доцільно розглянути поняття «кадрова безпека» та «кадрові ризики».

А. Є. Митрофанова визначає кадровий ризик як ситуацію, що відображає ймовірність небажаного розвитку подій, які прямо або опосередковано впливають на функціонування і розвиток організації, її персоналу та суспільства загалом. Виникнення таких подій пов'язане з наявною невизначеністю, спричиненою низкою факторів: неефективністю системи управління персоналом, діями або бездіяльністю працівників, а також впливом зовнішнього середовища організації [14].

Перевагою в управлінні кадровими ризиками є те, що їх можна розглядати не лише як загрози, а й як потенційні можливості. Йдеться про шанс вивести банк на якісно новий рівень завдяки залученню нових працівників, використанню їхнього професійного, інтелектуального та трудового потенціалу, який має

значну цінність для банківської установи. Разом із тим, негативний аспект пов'язаний із тим, що кадрові ризики можуть перерости у серйозну небезпеку, здатну завдати істотної шкоди діяльності банку [14].

Що стосується поняття «кадрова безпека», то найбільш чітко та змістовне його визначення наведено І. Г. Чумариним. На його думку, кадрова безпека — це процес запобігання негативному впливу на економічну безпеку підприємства шляхом нейтралізації ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальними ресурсами та системою трудових відносин загалом [15].

На думку науковця А. А. Джобави, кадрова безпека являє собою комплекс заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям персоналу або протидію їхньому сприянню [16].

Виходячи з наведених визначень, кадрову безпеку можна охарактеризувати як стан внутрішнього середовища банківської установи, за якого негативний вплив співробітників на діяльність банку мінімізується.

Для оцінки поточного рівня кадрової безпеки сформовано ряд показників, які об'єднані в основні групи критеріїв:

1. чисельність персоналу та динаміка його змін;
2. рівень кваліфікації та інтелектуальний потенціал працівників;
3. ефективність використання персоналу;
4. якість системи мотивації [17].

Важливим етапом забезпечення кадрової безпеки банку є оцінка ефективності відповідних заходів, яка проводиться шляхом порівняння загальних витрат на запобіжні заходи з можливими втратами, яких міг би зазнати банк. Таким чином, кадрова безпека передбачає формування таких трудових і етичних відносин, які можна визначити як «беззбиткові». Слід зауважити, що забезпечення кадрової безпеки здійснюється як безпосередньо фахівцями підрозділу безпеки, так і опосередковано кожним співробітником установи [18].

Іншими словами, кадрова безпека повинна бути спрямована на мінімізацію загроз з боку персоналу та одночасно стимулювати прагнення кожного працівника до ефективної діяльності. Стабільне функціонування банку

забезпечують високопрофесійні та віддані установі співробітники, і саме робота з їх залучення та розвитку має бути центральним завданням системи кадрової безпеки банку [18].

1.3 Зміст та сутність механізмів мотивації в управлінні персоналом підприємства

Як зазначено у праці Григоренко О.П., в умовах сучасної мінливої діяльності комерційних банків України система забезпечення їх розвитку характеризується певними особливостями та потребує надійної та ефективної роботи персоналу. Підвищення продуктивності праці досягається, передусім, через ефективне формування системи мотивації працівників. Для того щоб визначити сутність поняття «мотивація», доцільно спершу розглянути наукові підходи до визначення потреб, інтересів і мотивів людини [19].

Потреби формують у людини певний інтерес до діяльності, спрямованої на отримання благ, які здатні задовольнити ці потреби. Коли особистість усвідомлює зміст своїх потреб і можливості їх задоволення, у неї виникає інтерес до цих благ та до методів їх досягнення. У цьому випадку потреби набувають форми інтересів.

Термін «інтерес» походить від латинського слова *interesse*, що означає «бути всередині», «мати важливе значення» [20]. Таким чином, інтерес — це усвідомлена потреба, що характеризується ставленням людини до важливих для неї явищ, предметів або благ. Інтерес є своєрідною актуалізованою потребою, задоволення якої вимагає певних дій від особистості або групи.

Однак інтерес сам по собі не стимулює до дії, якщо немає можливості його реалізувати. Він породжує спонукальну поведінку та формує мотиви. Поняття «мотив» походить від латинського слова *moveo*, що означає «рухатися» [21].

Мотив можна розглядати як усвідомлене внутрішнє спонукання до дії, яке виникає у людини у зв'язку з потребою задовольнити певну потребу. Варто

зазначити, що мотиви властиві кожній людині й можуть змінюватися залежно від конкретної ситуації [22].

Дослідження показують, що мотиви виконують певні функції (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Функції, які виконують мотиви

Джерело: складено автором на основі [19]

Мотив зазвичай розглядають у контексті мислення та усвідомлення потреб і інтересів. Він виникає майже одночасно з появою потреб і інтересів і являє собою своєрідну реакцію на них, тобто на усвідомлені потреби.

У сучасній науковій літературі існує велика кількість визначень поняття «мотивація». Зокрема, Зось-Кіора М. В. та Скидан С. В. пропонують розглядати мотивацію як функцію менеджменту та визначати її як процес, який менеджер реалізує для стимулювання працівників до досягнення індивідуальних та організаційних цілей. Цей процес включає визначення потреб працівників та розробку стимулів, що допомагають їм досягати поставлених завдань [23].

Васюта В. Б. та Бульбаха Л. І. зазначають, що мотивація є рушійною силою, яка спонукає людей до дії, сприяє ефективному виконанню завдань та досягненню встановлених цілей [24].

Як підкреслено у [25], мотивація діяльності людини — це взаємодія зовнішніх і внутрішніх чинників, які стимулюють людину до дії, впливаючи на її поведінку для досягнення особистих і організаційних цілей.

Узагальнюючи різні підходи до визначення поняття «мотивація», їх можна систематизувати за трьома напрямками: загальне розуміння сутності мотивації, залежність від поведінки людини та специфіка управлінської сфери (рис. 1.5).

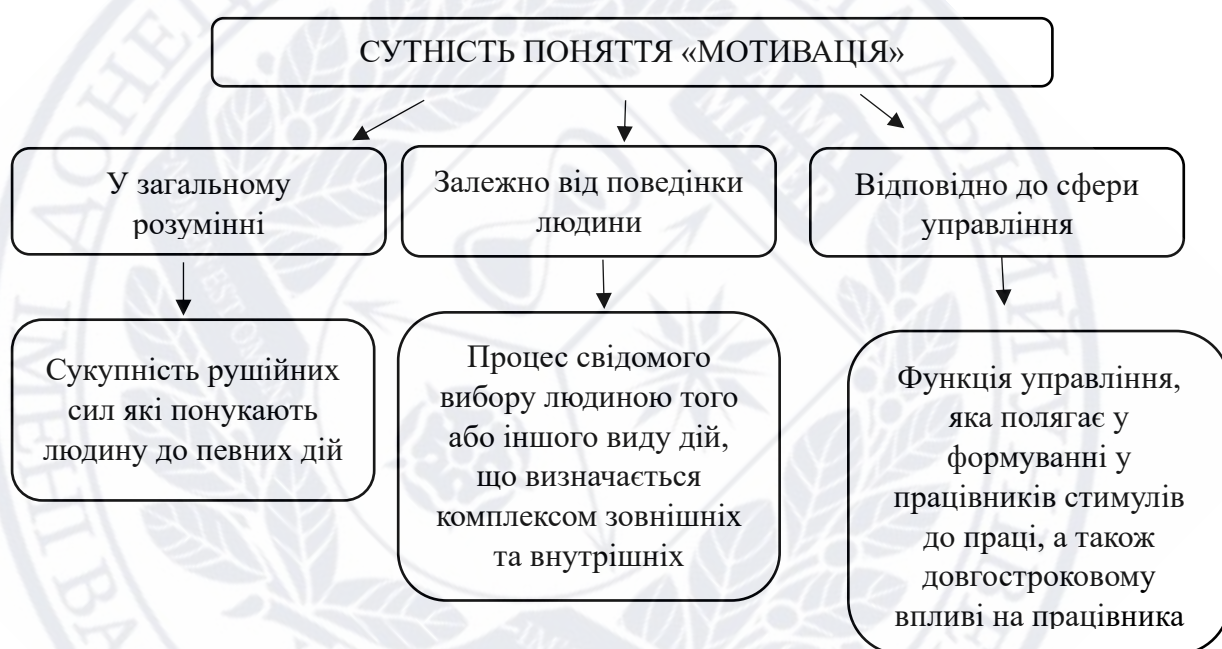


Рисунок 1.5 - Підходи щодо визначення сутності поняття «мотивація»

Джерело: складено автором на основі [19]

Функція мотивації полягає в управлінні персоналом через колектив і лідерів. Кожен співробітник має усвідомлювати значущість своєї ролі у команді та працювати максимально ефективно. Це сприяє досягненню спільних цілей, задоволенню індивідуальних потреб та розвитку колективу загалом.

Сучасне суспільство постійно стикається зі швидкими економічними та природними кризами. У відповідь на ці виклики необхідний системний і комплексний підхід до діяльності організацій, включно з банками. Це означає,

що їхня робота має бути орієнтована не лише на економічну вигоду, але й на дотримання морально-етичних норм та соціальну відповідальність. Ключем до успіху є усвідомлення співробітниками своєї ролі та їхня здатність до колективної співпраці задля спільної мети [26].

Мотивація персоналу охоплює низку взаємопов'язаних понять і визначень. Для більш чіткого розуміння процесу мотивації доцільно розглянути схему процесу мотивації працівників (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 - Процес мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [10]

Людина постійно порівнює свої потреби з можливістю їх задоволення через певні об'єкти або умови життєдіяльності. Чим більш привабливим є об'єкт і чим очевидніше можна задовольнити потребу за його допомогою, тим активніше людина здійснює дії для досягнення цього об'єкта. Таким чином, об'єкт діяльності виступає стимулом, що чинить зовнішній вплив і підштовхує до реалізації мотиваційних установок [27].

Поєднання внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів призводить до втілення мотиву в конкретні дії, тобто до практичної діяльності суб'єкта з метою

задоволення потреби. Зовнішній стимул, тобто можливість об'єкта задовольнити потреби людини, стає ефективним лише тоді, коли він співвідноситься з її потребою і створює очікування або впевненість у здатності реалізувати свій мотив через діяльність [28].

Основним і універсальним стимулом для працівника залишається рівень заробітної плати, оскільки гроші є засобом задоволення багатьох його потреб. Вони символізують базові потреби, такі як контроль над власним життям, свободою та долею. Якщо ж працівник не отримує достатнього доходу, його свобода обмежується [29]. Проте співробітника може демотивувати не стільки низька зарплата, скільки відчуття несправедливості, коли колеги з меншими результатами отримують стільки ж або більше.

Окрім фінансового стимулу, важливим для персоналу є кар'єрне зростання. Навіть високооплачувана і цікава робота не зможе утримати талановитого спеціаліста без перспектив професійного розвитку (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 - Структура системи мотивації співробітників банку

Джерело: складено автором на основі [10]

Система матеріального та морального стимулювання спрямована на максимальне використання оцінних факторів для ефективного планування та організації роботи банку, вдосконалення структури підрозділів, врахування

індивідуальних особливостей співробітників, планування кар'єри та пошуку персоналізованих підходів до мотивації [30].

Мотивація, що реалізується організацією та керівництвом, полягає у створенні комфортних умов для ефективної роботи, впровадженні сучасних методів управління та забезпеченні працівників необхідною інформацією про всі процеси банку, що сприяє підвищенню їхнього внеску в результати діяльності установи. До цього також належить чітке структурування праці, що підвищує продуктивність.

Навчання як вид мотивації спрямоване на підготовку фахівців для вирішення стратегічних завдань банку, орієнтацію на кар'єрний та професійний розвиток, підвищення кваліфікації відповідно до потреб підрозділів. Цей процес стимулює самовдосконалення та розвиток особистості [31].

Серед ключових елементів мотивації персоналу банку також виділяють визнання та владу. Це означає вміння помічати і оцінювати успіхи працівників, цінувати їхній внесок у добробут банку, а також прагнення керувати іншими, конкурувати та впливати на колектив [31].

Відданість як вид мотивації полягає у створенні умов, за яких працівники банку можуть усвідомити переваги роботи в успішній установі та відчуті соціальну захищеність. До цього елементу також відносять прагнення до спілкування з колегами.

Індивідуальний підхід і креативність передбачають надання співробітникам можливості виконувати відповідальні завдання для розвитку банку, стимулювання пропозицій та ініціатив, спрямованих на вдосконалення банківських технологій і продуктів, а також формування почуття гордості за власні досягнення. Також до цього аспекту належить заохочення працівників до креативного мислення, аналітичного підходу та відкритості до нових ідей [9].

Система мотивації персоналу банку є ключовим чинником підвищення ефективності роботи у сучасних умовах розвитку економіки. Впровадження ефективної системи мотивації, зокрема оплати праці, здатне суттєво трансформувати управління організацією, підвищити її ефективність,

конкурентоспроможність та прибутковість [10]. Методи мотивації банківських працівників узагальнено на рисунку 1.8.



Рисунок 1.8 - Методи мотивації персоналу

Джерело: складено автором на основі [10]

Застосування різних методів мотивації залежно від конкретної ситуації дозволяє керівництву банку підвищити рівень вмотивованості працівників та досягти високих результатів роботи установи в цілому.

Мотивація персоналу передбачає створення комфортних умов праці, впровадження сучасних методів управління та забезпечення співробітників інформацією про всі процеси банку, що сприяє збільшенню їхнього внеску в результати діяльності організації. Основна функція мотивації — стимулювання виконання необхідних завдань та досягнення встановлених цілей.

У поведінці персоналу визначальними є особисті мотиви, тому головним завданням керівництва банку є активізація внутрішнього спонукання співробітників до продуктивної праці. Основними мотиваторами є зацікавленість

у роботі, потреба в активній діяльності, задоволення від виконаної роботи та створення позитивної мотиваційної атмосфери у колективі [23].

Керівництво українських банків має вирішувати складне завдання: не лише будувати діяльність організації раціонально та ефективно, а й забезпечувати роботу персоналу у заданому напрямі з максимальною продуктивністю. Праця в банку носить колективний характер, і результати окремих співробітників формують загальну картину діяльності. Тому мотивація кожного працівника повинна базуватися на розумінні того, що його власне благополуччя та впевненість у завтрашньому дні залежать від фінансового стану банку, задоволення клієнтів та іміджу установи. Чим ефективніше працює персонал, тим вищий рівень довіри та задоволеності клієнтів, що призводить до зростання клієнтської бази та фінансових показників, які при правильних управлінських рішеннях відчуються й самими співробітниками [24].

Більшість соціологічних досліджень свідчать, що матеріальне стимулювання залишається одним із найефективніших методів мотивації працівників банків. Особливо поширеною є система заохочення через участь у прибутках банку, яка передбачає формування заохочувального фонду з частини прибутку. Розмір заробітної плати у цьому випадку залежить від обсягів прибутку та загальних результатів фінансової діяльності банку. Зазвичай така система застосовується до управлінського персоналу, який може безпосередньо впливати на прибутки [29].

Варто також враховувати, що співробітники різняться за віком, освітою, рівнем професійних навичок, звичками та інтересами. Тому доцільним є проведення анкетування для оцінки потенціалу кожного працівника. Передусім слід забезпечити, щоб розмір заробітної плати відповідав професійним обов'язкам та рівню відповідальності працівника. Крім того, важливу роль відіграють періодичні премії, довгострокові бонуси та опціони, а також соціальний пакет, який може включати медичне страхування, службовий транспорт, оплату професійного навчання та інші пільги [13].

Висновки до розділу 1

Отже, управління персоналом є складним, системним і цілеспрямованим процесом, який здійснюється через взаємопов'язані організаційні, економічні та соціальні заходи. Він охоплює формування, розподіл та перерозподіл персоналу підприємства, а також створення умов для ефективного використання професійних якостей працівників з метою забезпечення результативного управління та розвитку підприємства.

Персонал є стратегічно важливим ресурсом, який потребує постійного розвитку та вдосконалення. Лише маючи систему управління персоналом, орієнтовану на підвищення ефективності роботи співробітників і продуктивності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, адже ключовою метою управління персоналом є сприйняття працівників як цінного ресурсу.

Кадрова безпека є ключовим елементом системи фінансово-економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання, включно з банківськими установами. Вона безпосередньо впливає на рівень захищеності інших складових безпеки, таких як фінансова чи інформаційна. Управління кадровою безпекою комерційного банку охоплює весь спектр процесів управління персоналом — від залучення та підбору працівників до їхньої адаптації, формування корпоративної культури, контролю за виконанням обов'язків, розвитку кар'єри та звільнення. Лише за умови ефективної роботи всіх цих елементів можливо забезпечити стабільність і розвиток банківської установи, адже саме кадри становлять основу банку, а ефективне управління ними може стати його ключовою конкурентною перевагою.

Ефективність роботи банку безпосередньо залежить від професійних компетенцій його співробітників. Для забезпечення високого рівня мотивації персоналу необхідно застосовувати різні форми стимулювання та правильно їх поєднувати, враховуючи як потреби працівників, так і цілі організації. Мотивація праці банківських співробітників є важливим чинником підвищення ефективності функціонування банків та їхньої конкурентоспроможності. При цьому слід враховувати особливості банківської діяльності, яка характеризується

колективним характером праці, високим рівнем ризиків, динамічністю та складністю процесів, значним ступенем відповідальності, інтелектуальною складовою та високою внутрішньобанківською спеціалізацією.



РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИК ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Динаміка показників функціонування банківського сектору економіки України

Оцінка економічної ефективності банківського сектору є складним завданням, що потребує застосування об'єктивних методів для визначення успішності як окремих фінансових установ, так і сектору в цілому. Це питання набуває особливої актуальності для України, оскільки діяльність банківського сектору характеризується високою волатильністю та ризиками [32]. Основними чинниками, що цьому сприяють, є девальвація національної валюти, високі темпи інфляції, обмежені можливості диверсифікації довгострокових фінансових інструментів, низький рівень довіри населення до банків та періодичні банківські кризи [33].

Як показано на рис. 2.1, динаміка активів банків відображає значні зміни, зумовлені економічними та політичними подіями, а також впливом глобальних факторів. До 2013 року банківський сектор України демонстрував стабільне зростання активів. Проте політична нестабільність і анексія Криму спричинили відтік капіталу та зниження довіри до банківської системи, що призвело до скорочення активів і збільшення частки проблемних кредитів [34].

У відповідь на кризу Національний банк України розпочав масштабну реформу банківського сектору, спрямовану на виведення неплатоспроможних банків з ринку та підвищення прозорості системи. Як результат, кількість банків скоротилася з 176 станом на 01.01.2013 р. до 63 на 01.01.2024 р., що становить зменшення на 64,2%. Це сприяло зниженню системної вразливості, оскільки на ринку залишилися більш стабільні установи.

Водночас існують певні недоліки: значна частка активів нині зосереджена у декількох великих банках, що створює ризики монополізації та зменшення конкуренції. Крім того, у короткостроковій перспективі скорочення банківської

мережі обмежило кредитування бізнесу та домогосподарств, негативно вплинувши на економічне зростання (зменшення ВВП у 2022 р. на 11,63%, у 2023 р. на 2,5%) [35].

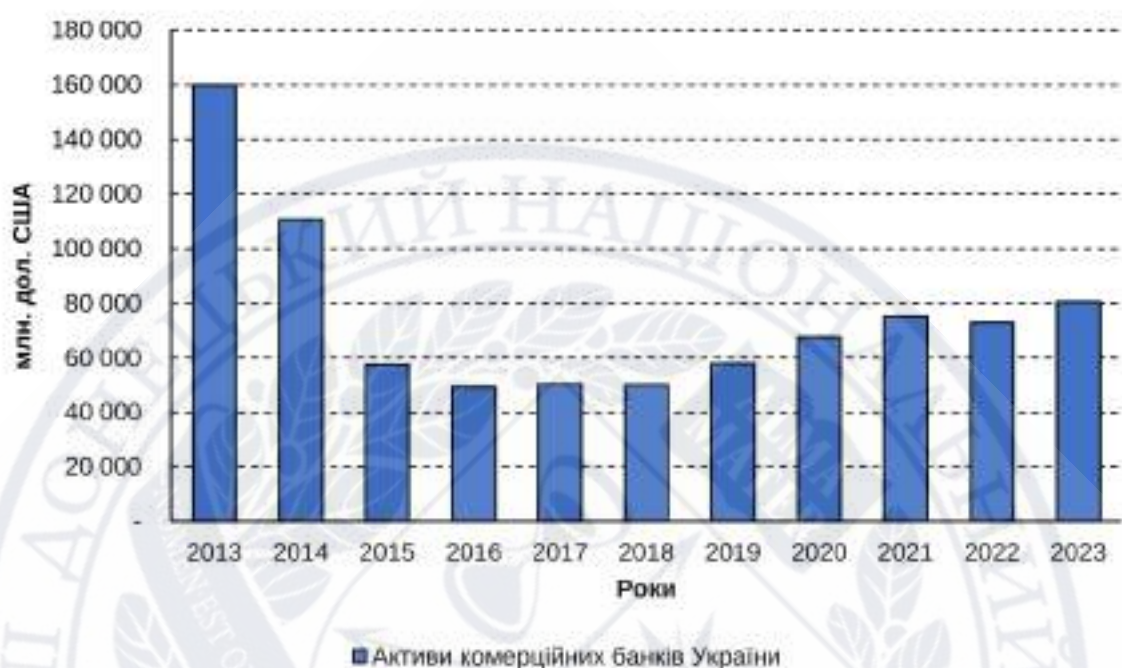


Рисунок 2.1 – Динаміка активів комерційних банків України

Джерело: побудовано на основі [36, 37]

Період 2018–2021 рр. характеризувався поступовим зростанням активів банків, покращенням якості кредитного портфеля та зменшенням частки проблемних кредитів із 54,54% у 2017 році до 30% у 2021 році» [37]. «Банки активно нарощували обсяги кредитування, особливо у сегменті роздрібних послуг. Хоча пандемія COVID-19 вплинула на банківський сектор, завдяки попереднім реформам система виявилася достатньо стійкою. Активи банків продовжували зростати, хоча темпи кредитування дещо сповільнилися через економічну невизначеність [38].

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році стало серйозним викликом для банківської системи. Незважаючи на це, за підтримки НБУ та міжнародних партнерів сектор зберіг стабільність. Обсяг активів банків у 2023 році зріс на 10,6%, що свідчить про адаптивність системи [37].

У період 2013–2023 рр. банківський сектор України пережив значні випробування, включно з політичними кризами, економічними спадами та військовими діями. Попри це, завдяки реформам і підтримці регулятора, система не лише зберегла стабільність під час війни, а й демонструвала невелике зростання, що є позитивним сигналом для економіки країни. Водночас, темпи цього зростання залишаються дуже низькими, а в умовах девальвації національної валюти сучасний банківський сектор можна розглядати як такий, що перебуває на етапі занепаду: за останні десять років його обсяг скоротився майже вдвічі.

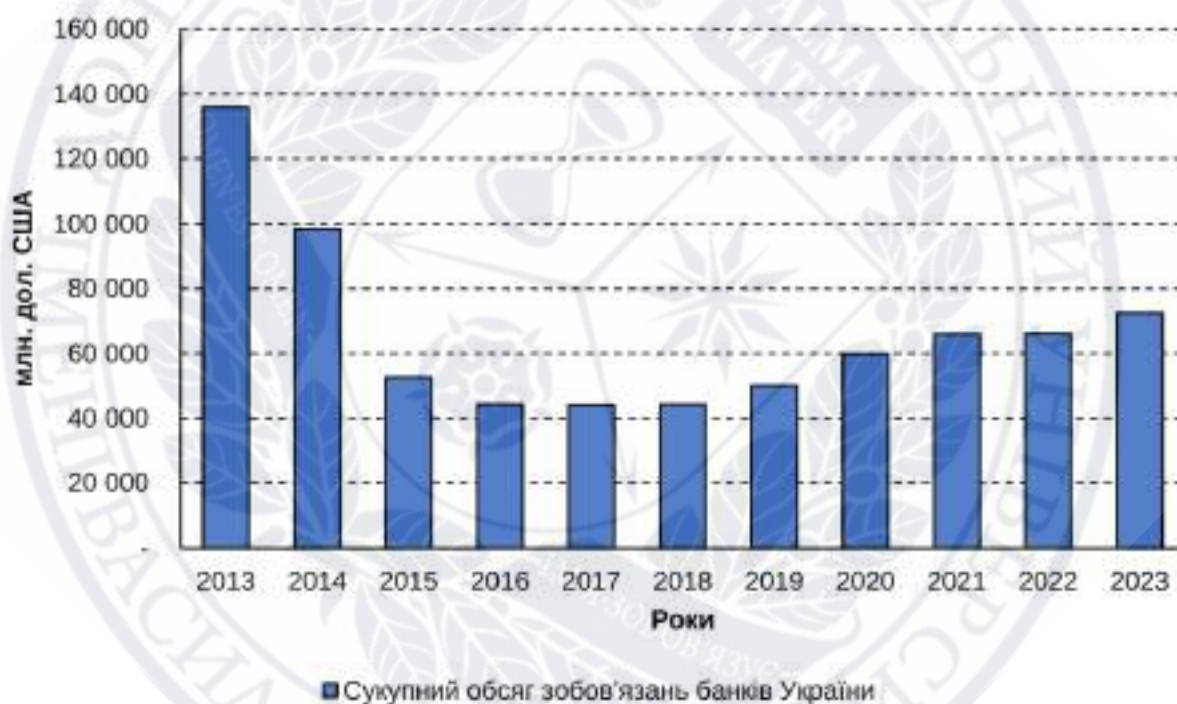


Рисунок 2.2 - Динаміка сукупного обсягу зобов'язань комерційних банків України

Джерело: побудовано на основі [37]

Як показано на рис. 2.2, сукупний обсяг зобов'язань банків демонстрував тенденції, дуже схожі на динаміку їхніх активів. До 2014 року банківський сектор України характеризувався стабільним зростанням зобов'язань, основну частку яких складали депозити населення та підприємств. Проте політична

нестабільність і анексія Криму спричинили відтік депозитів, зниження довіри до банківської системи та скорочення обсягів зобов'язань [33].

У 2015–2016 рр. НБУ здійснив очищення системи від неплатоспроможних банків, що призвело до зменшення їхньої кількості, але сприяло стабілізації зобов'язань у секторі. У 2018–2021 рр. обсяги зобов'язань поступово зростали завдяки відновленню довіри вкладників. За 2023 рік зобов'язання банків збільшилися на 9,7%, що трохи менше, ніж зростання активів у той самий період [40].

Важливим показником успішності банківського сектору є власний капітал, динаміка якого відображає процеси «припливу» або «відпливу» ресурсів у систему. Для комплексного аналізу поряд із змінами у зобов'язаннях доцільно оцінювати тенденції власного капіталу (рис. 2.3). Як видно з рис. 2.3, у 2013 році капітал банків досягав найвищого рівня — 24,1 млн дол. США. Однак у період 2014–2016 рр. спостерігалось значне його зниження, що було пов'язано з політичною нестабільністю, військовими діями на сході України, економічною кризою та істотною девальвацією гривні. Після 2018 року капітал банків почав відновлюватися, хоча залишався на рівні значно нижчому за показники 2013 року, що свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості сектору [40].

У період війни 2022–2023 рр. власний капітал банків скоротився на 28,7%. Для подальшого розвитку банківського сектору важливо підтримувати баланс між власним капіталом і зобов'язаннями, а також зміцнювати довіру до банківської системи [32].

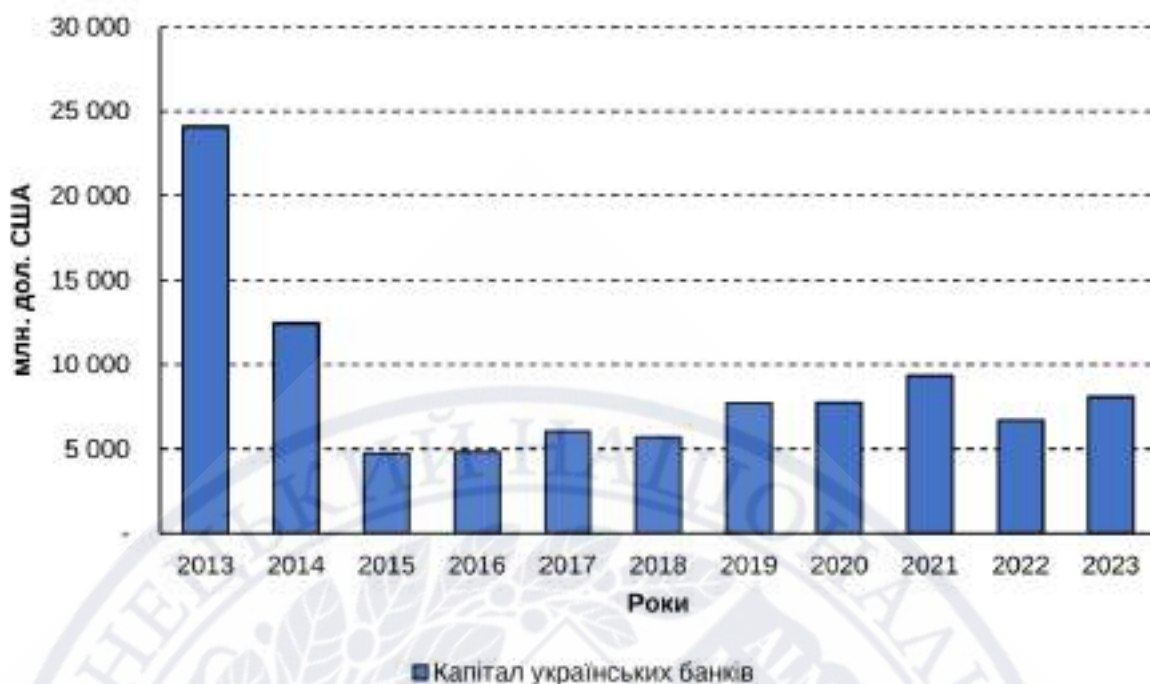


Рисунок 2.3 - Динаміка капіталу українських банків

Джерело: побудовано на основі даних [36]

Депозити домогосподарств у 2013–2014 рр. становили значну частку депозитного портфеля банків. Проте з 2015 року ця тенденція змінилася: депозити домогосподарств скоротилися майже вдвічі через кризові процеси, тоді як депозити юридичних осіб зменшилися лише на 18–20%. З 2019 року співвідношення між депозитами юридичних та фізичних осіб практично вирівнялося, а у 2023 році спостерігається протилежна тенденція — депозити юридичних осіб дещо перевищили депозити домогосподарств. Це свідчить про більший масштаб фінансової діяльності юридичних осіб, їхні відмінні стратегії управління коштами, більш вигідні банківські умови та специфіку економічної поведінки населення, чисельність якого суттєво зменшилась [41].

Люди, що залишилися в Україні, не мають можливості інвестувати кошти в інші фінансові інструменти, тому змушені зберігати гроші в банках, тим більше що сьогодні Фонд гарантування вкладів України забезпечує 100% гарантію повернення депозитів. Ця гарантія діє протягом воєнного стану та ще три місяці після його завершення. Тому нині надзвичайно важливо створювати умови для

відкриття довгострокових депозитів, щоб банки могли формувати стабільні ресурси для кредитування реального сектору економіки [42].

Відтік депозитів негативно позначився на динаміці кредитування, що поглибило економічну кризу через скорочення доступного капіталу. Як видно на рис. 2.4, обсяги виданих банками кредитів тісно корелюють з іншими показниками дослідження. Найбільший обсяг кредитів було видано у 2013 році, що пояснюється рекордним притоком гривневих депозитів у той же період [41].

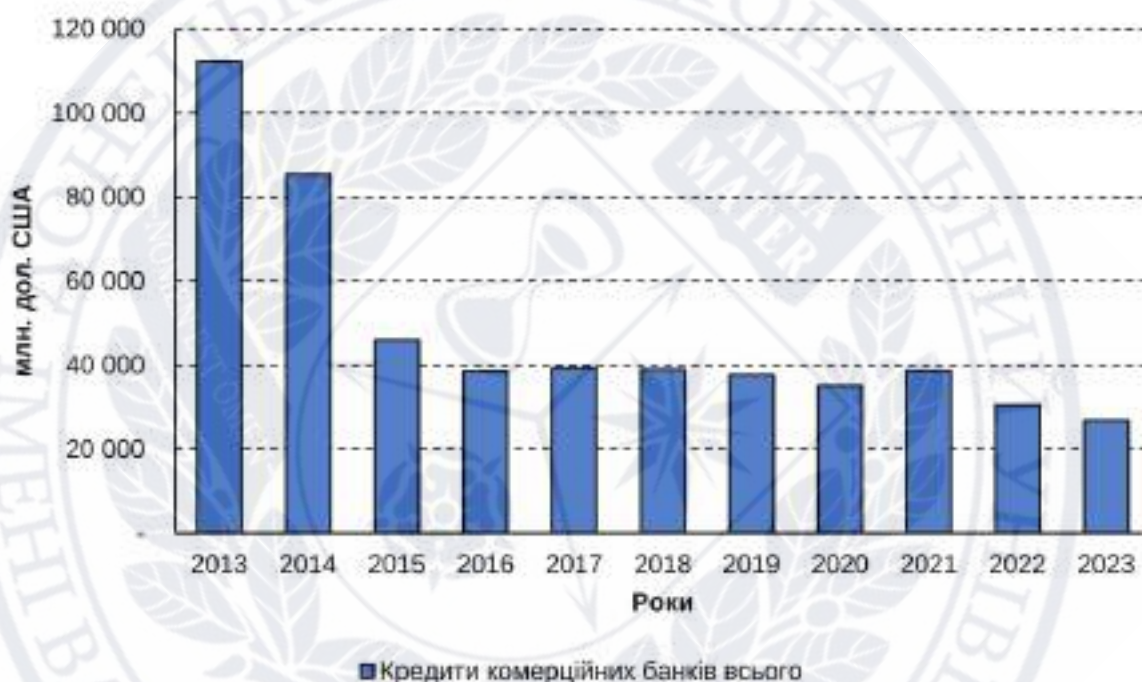


Рисунок 2.4 - Динаміка загального обсягу кредитів, виданих комерційними банками України

Джерело: побудовано за даними [37]

Попри щорічне скорочення кількості діючих банків в Україні з 74 у 2020 році до 61 у 2024 році (табл. 2.1), спостерігається позитивна тенденція: обсяг чистого прибутку комерційних банків у 2024 році зріс у 2,6 раза порівняно з 2020 роком (рис. 2.5).

Таблиця 2.1 Динаміка кількості діючих банків в Україні, од.

Показник	Рік					2024 р. у % до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість діючих банків, з них	74	71	67	63	61	82,43
З іноземним капіталом, у т.ч.	33	33	30	27	26	78,79
Зі 100% іноземним капіталом	23	23	22	19	19	82,61

Джерело: побудовано за даними [34]

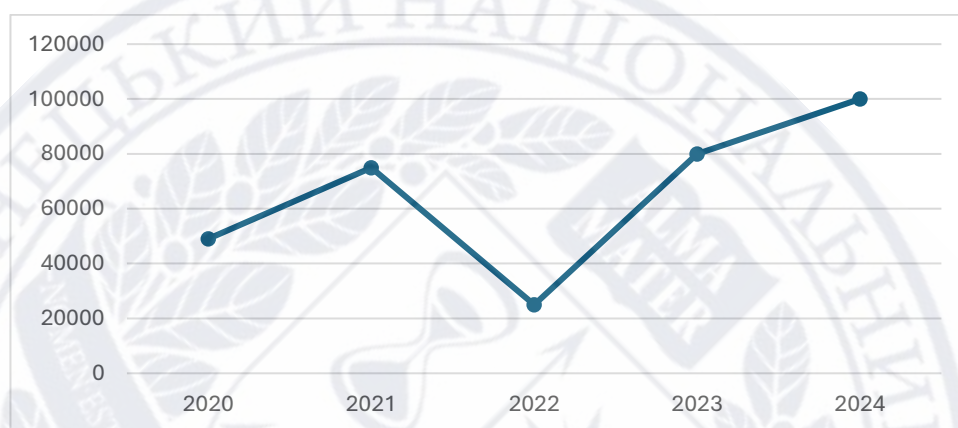


Рисунок 2.5 - Чистий прибуток (збиток) комерційних банків, млн. грн.

Джерело: розраховано на основі даних Національного банку України [35]

Проте за останні 10 років обсяг банківського кредитування скоротився у 4,2 раза, або на 76,2%, з 112 340 млн дол. у 2013 році до 26 743 млн дол. у 2023 році.

Протягом досліджуваного періоду в кредитному портфелі банків переважають кредити юридичним особам, однак темпи їх скорочення перевищують темпи зменшення кредитів фізичним особам (рис. 2.6). Це свідчить про те, що банківський сектор фактично не виконує свою основну функцію — кредитування реального сектору економіки.

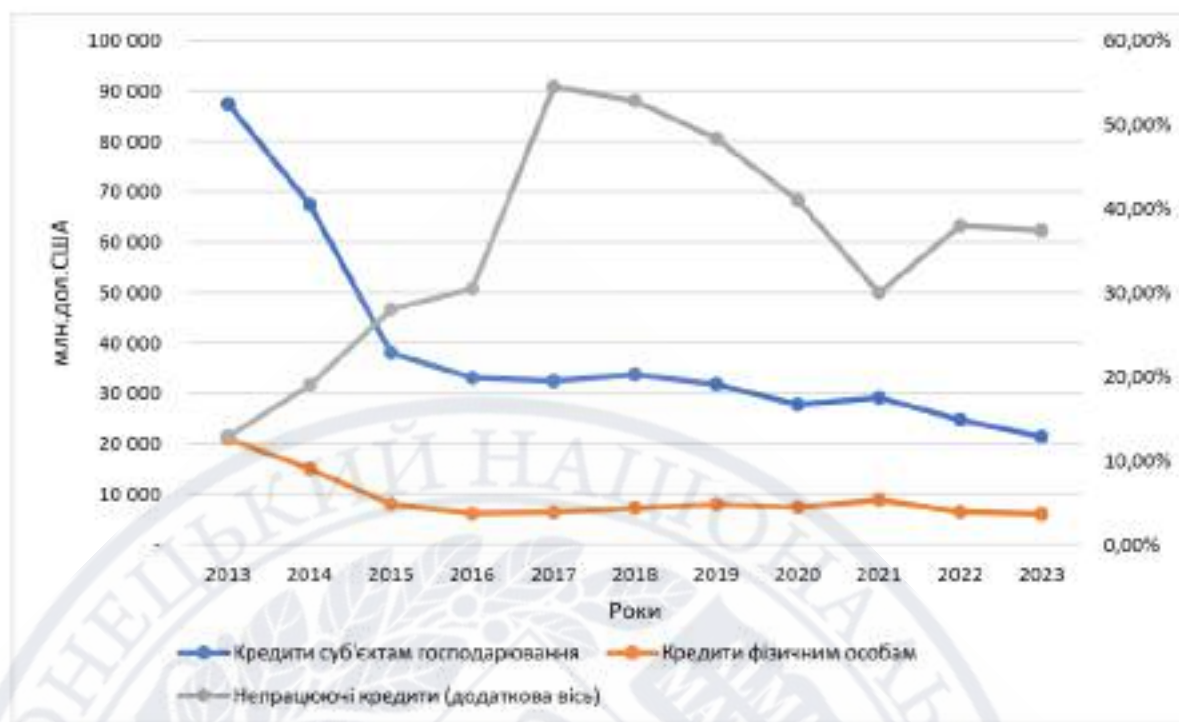


Рисунок 2.6 - Динаміка кредитів, виданих фізичним і юридичним особам

Джерело: побудовано за даними [37]

Ще однією проблемою є якість кредитних портфелів банків. Частка проблемних кредитів до 2017 року зростала до 54%, після чого поступово зменшилась і у 2021 році досягла 30%. Проте під час повномасштабної війни вона знову почала зростати до 37–38%. Кризові явища спричинили підвищення рівня взаємної недовіри серед учасників кредитного процесу. Як зазначає Б. Данилишин, під час рецесії компанії намагаються мінімізувати своє боргове навантаження, а комерційні банки змушені збільшувати резерви під кредитні ризики, через що частина ресурсів, яка могла б бути використана для кредитування, залишається замороженою [43].

Крім того, існує проблема інфляції: зниження відсоткових ставок за кредитами безпосередньо залежить від уповільнення темпів росту цін. Б. Данилишин наголошує, що проблема не обмежується лише монетарною сферою. В Україні спостерігається інфляція витрат, подолати яку виключно за допомогою монетарних інструментів Національного банку малоймовірно [43].

Таким чином, ці фактори суттєво впливають на динаміку банківського кредитування та визначатимуть її розвиток у найближчі роки. Дослідники справедливо зазначають, що подолання кризових явищ в національній економіці, досягнення макроекономічної стабільності та стимулювання економічного зростання неможливі без ефективного використання потенціалу кредиту та активізації національного кредитного ринку [35]. Для цього необхідно впровадити комплексні державні заходи, спрямовані як на стимулювання попиту на кредити, так і на розширення пропозиції кредитних ресурсів з боку банків.

2.2 Аналіз показників фінансової стійкості комерційного банку

Sense Bank був заснований у 1992 році. З 2001 року здійснював свою діяльність під назвою АТ «Альфа-Банк» та з 2004 року входив до складу приватної міжнародної банківської холдингової компанії з головним офісом у Люксембурзі. У 2022 році було ухвалено рішення про відмову від бренду Альфа-Банк, здійснено зміну юридичного найменування банку на АТ «Сенс Банк» та створено новий бренд Sense Bank [44].

22 липня 2023 року Міністерство фінансів України та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб уклали договір купівлі-продажу 100% акцій АТ «Сенс Банк». Sense Bank перейшов у власність держави [44].

Sense Bank посідає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним зі стійких і надійних банків України, входить до переліку системно важливих банків України, затвердженим рішенням правління Національного банку України 2023 року [44].

Система корпоративного управління Sense Bank відповідає чинному законодавству і міжнародній практиці, забезпечуючи ефективне управління бізнесом і раціональне використання ресурсів Банку для досягнення стратегічних цілей і задоволення інтересів акціонерів, співробітників, клієнтів й інших стейкхолдерів Банку [44].

Процеси і процедури управління в Банку структуровані так, щоб забезпечити дотримання всіх законів, норм і правил і створити оптимальні умови для ухвалення далекоглядних і відповідальних рішень. Поряд із підвищенням рівня корпоративного управління важлива роль в Sense Bank відводиться розвитку корпоративної культури [44].

Проведемо аналіз фінансової стійкості банку. Фінансова стійкість комерційного банку є ключовим показником його здатності виконувати зобов'язання перед вкладниками, клієнтами та регуляторними органами навіть за умов економічної нестабільності. Вона відображає ефективність управління активами та пасивами, рівень капіталізації, якість кредитного портфеля та здатність протистояти ризикам, що виникають у фінансовій системі.

Оцінка фінансової стійкості передбачає аналіз основних показників банку: ліквідності, платоспроможності, рентабельності та капіталізації. Ліквідність характеризує здатність банку своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання, а платоспроможність — забезпечувати виконання довгострокових фінансових зобов'язань. Рентабельність показує ефективність використання ресурсів банку для отримання прибутку, а достатній рівень капіталу дозволяє банку витримувати фінансові потрясіння та зберігати довіру вкладників.

Фінансова стійкість також залежить від зовнішніх факторів: стану економіки країни, рівня інфляції, курсових коливань, політичної стабільності та регуляторної політики. У сучасних умовах для забезпечення стабільності банку важливими є диверсифікація активів, контроль ризиків, ефективна кредитна політика та підтримка довгострокових депозитних ресурсів.

Надійна фінансова стійкість комерційного банку не лише підвищує його конкурентоспроможність на ринку, а й сприяє розвитку реального сектору економіки через стабільне кредитування, залучення інвестицій та забезпечення фінансової безпеки вкладників.

Проведений аналіз поточної ліквідності демонструє, що у 2022 році показник становив 0,1, що свідчить про критично низьку здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами (табл. 2.2). Це означало

серйозний дефіцит обігових коштів і високі ризики неплатоспроможності. Починаючи з 2023 року показник зріс до 1,1 і утримувався на цьому рівні у 2024 році. Це свідчить про нормалізацію фінансового стану компанії, вирівнювання структури активів і суттєве підвищення платоспроможності. Швидка ліквідність: У 2022 році показник становив лише 0,1, що вказувало на відсутність достатніх високоліквідних активів без урахування запасів. У 2023 і 2024 роках показник зріс до 1,1, що навіть перевищує верхню межу оптимального значення. Це означає, що підприємство має достатній запас ліквідності навіть без урахування матеріальних запасів і може покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок більш швидко реалізованих активів. Грошова ліквідність: У 2022 році показник становив 0,3, що відповідає нормі — підприємство мало достатньо коштів для покриття частини поточних зобов'язань. У 2023 році значення підвищилося до 0,5, що є верхньою межею норми й демонструє найбільшу платоспроможність за аналізований період. У 2024 році показник знизився до 0,3, однак залишився в межах оптимального діапазону.

Банк демонструє суттєве покращення ліквідності у 2023–2024 роках після критично низьких значень у 2022 році. Загалом Банк виглядає платоспроможним та фінансово стабільним у короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.2 Аналіз показників ліквідності

Назва показника	Формула розрахунку	Оптимальне значення / Тлумачення	2022	2023	2024
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	$> 1,0$	0,1	1,1	1,1
Швидка ліквідність	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,8–1,0	0,1	1,1	1,1
Грошова ліквідність	(Гроші + Еквіваленти) / Поточні зобов'язання	0,2–0,5	0,3	0,5	0,3

Джерело: розраховано автором за даними [48, 49, 50]

Проведений аналіз динаміки показників фінансової стійкості дає можливість отримати наступні висновки (табл. 2.3): коефіцієнт автономії: У 2022

році значення 0,1 — мінімальна межа норми. Це означало, що лише 10% активів покривалися власним капіталом, а 90% — за рахунок зобов'язань. Підприємство мало низьку фінансову незалежність. У 2023 році коефіцієнт стрімко виріс до 0,9, що означає дуже високий рівень фінансової автономії: активи майже повністю сформовані за рахунок власного капіталу. У 2024 році показник знову впав до 0,1, повернувшись на рівень 2022 року. Це свідчить про різке зростання зобов'язань або зменшення власного капіталу. Фінансовий леверидж: У 2022 році значення 11,3 перевищує норматив (<10), що означає надмірну залежність від позикового капіталу та підвищений борговий ризик. У 2023 році показник трохи покращився до 11, але все ще не відповідає оптимальному значенню. У 2024 році леверидж становить 10,3 — ближче до нормативу, але знову трохи перевищує оптимум.

Таблиця 2.3. Показники фінансової стійкості

Назва показника	Формула розрахунку	Оптимальне значення / Тлумачення	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	> 0,1	0,1	0,9	0,1
Фінансовий леверидж	Зобов'язання / Власний капітал	< 10 для банків	11,3	11	10,3

Джерело: розраховано автором за даними [48, 49, 50]

У 2022 році -81% — ситуація з показниками ефективності діяльності Банку була незадовільною (табл. 2.4): -81% коефіцієнт операційних витрат - доходи банку не покривали операційних витрат. У 2023 році показник погіршився до -133,4%, а у 2024 році ще більше до -144,6%. Це означає, що операційні витрати зростали швидше або операційні доходи падали, що призвело до збільшення операційних збитків. Банк потребує перегляду витратної політики та відновлення операційних доходів. Коефіцієнт процентної залежності: У 2022 та 2024 роках значення перевищує 60%, що свідчить про високу залежність банку від процентних доходів. У 2023 році показник становив 53,8%, що знаходиться в оптимальному діапазоні.

Отже, показник Коефіцієнт операційних витрат демонструє критичне погіршення, що свідчить про неефективну операційну діяльність та збільшення операційних збитків. Показник процентної залежності загалом високий і у більшості років перевищує норму, що означає надмірну залежність банку від процентних доходів.

Упродовж 2022–2024 років Коефіцієнт мультиплікатора капіталу знижувався, що свідчить про зміцнення власного капіталу або зменшення темпів зростання активів (табл. 2.5). Це позитивна тенденція, оскільки рівень фінансового важеля переходить із підвищеного до повністю нормативного, а отже - зменшуються фінансові ризики банку та підвищується його стійкість.

Таблиця 2.4. Показники ефективності діяльності

Назва показника	Формула розрахунку	Оптимальне значення / Тлумачення	2022	2023	2024
Коефіцієнт операційних витрат Cost-to-Income Ratio	Операційні витрати / Операційні доходи $\times 100\%$	40–60%	-81	-133,4	-144,6
Коефіцієнт процентної залежності	Чистий процентний дохід / Чистий дохід $\times 100\%$	40–60%	62	53,8	61,8

Джерело: розраховано автором за даними [48, 49, 50]

Таблиця 2.5. Показники ділової активності банку

Назва показника	Формула розрахунку	Оптимальне значення / Тлумачення	2022	2023	2024
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу Equity Multiplier	Активи / Власний капітал	8–12	12,3	11,8	11,4

Джерело: розраховано автором за даними [48, 49, 50]

Аналіз фінансової стійкості банку свідчить про суттєві зміни у його фінансовому стані протягом 2022–2024 років. У 2022 році банк мав критично низькі показники ліквідності та високу залежність від позикового капіталу, що вказувало на значні ризики неплатоспроможності та дефіцит обігових коштів.

Починаючи з 2023 року, спостерігалось суттєве покращення фінансових показників: поточна, швидка та грошова ліквідність зросли до оптимального рівня, що свідчить про підвищення платоспроможності та нормалізацію структури активів. Коефіцієнт автономії у 2023 році досяг високого рівня, що вказує на посилення фінансової незалежності банку, проте у 2024 році спостерігалось його зниження через зростання зобов'язань або зменшення власного капіталу. Фінансовий леверидж у 2023–2024 роках залишався дещо вищим за норматив, що свідчить про збереження помірного боргового ризику.

Отже, банк демонструє покращення фінансової стійкості у короткостроковій перспективі та здатність ефективно покривати свої зобов'язання, однак зберігається необхідність контролю за власним капіталом і зобов'язаннями для зниження ризиків та забезпечення довгострокової стабільності.

2.3 Система матеріального стимулювання працівників комерційного банку

З метою подальшого поліпшення організації корпоративного управління в банках України Національний банк установив вимоги до політики винагороди в банку [53].

Новими вимогами передбачено, що політика винагороди в банку має:

- визначати критерії для встановлення фіксованої та змінної винагороди;
- стимулювати членів органу управління, впливових осіб діяти в інтересах банку та не приймати надмірних ризиків;
- визначати порядок прийняття рішень про виплату/відстрочення/зменшення/скасування/повернення змінної винагороди, а також визначати форми виплати змінної винагороди;
- передбачати прийняття банком рішень щодо виплати змінної винагороди з урахуванням прийнятих банком ризиків і результатів такого прийняття, фінансового результату діяльності банку, дотримання вимог до капіталу, рівня ліквідності;

- бути гендерно нейтральною [53].

Політика винагороди також має визначати обсяг інформації про виплату винагороди, яка включається до річного звіту.

Водночас Національний банк поширив вимоги до положень та звітів про винагороду, у тому числі щодо їх оприлюднення, крім членів органів управління також на впливових осіб.

Впливовими особами банку є керівник підрозділу внутрішнього аудиту, головний ризик-менеджер, головний комплаєнс-менеджер, керівник окремого підрозділу з питань фінансового моніторингу, інші особи, професійна діяльність яких має значний вплив на профіль ризику банку.

Розмір винагороди голови та членів наглядової ради буде встановлюватися загальними зборами акціонерів, розмір винагороди голови, членів правління, керівника та працівників підрозділу внутрішнього аудиту, головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера – наглядовою радою, розмір винагороди інших працівників банку (якщо інше не передбачено законодавством України та/або статутом банку) – правлінням банку [53].

Зміни сприятимуть наближенню системи винагороди членів органів управління та впливових осіб у банках України до європейських стандартів, зокрема в частині імплементації принципу залежності змінної винагороди членів органів управління та інших впливових осіб банку від результатів реалізації ризиків банківської діяльності у формування політики винагороди [53].

Ці та інші новації запроваджені оновленим Положенням про вимоги до положень і звітів про винагороду членів наглядової ради та правління банку, яке отримало нову назву – Положення про політику винагороди в банку. Положення затверджене постановою Правління Національного банку від 15 грудня 2021 року № 141 “Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України” та набирає чинності з 17 грудня 2021 року [52].

Система оплати праці в Sense Bank базується на основній та додатковій заробітній платі, яка включає різні заохочувальні та компенсаційні виплати. Для співробітників передбачені зарплатні картки (включаючи цифрові), а для

компаній, які укладають зарплатний договір, банк пропонує сервіси для полегшення виплат. Крім того, є можливість скористатися послугою «Зарплата раніше», що дозволяє отримати частину заробітної плати до її офіційного надходження [44].

Для співробітників:

- Зарплатна картка: Надається можливість отримати цифрову зарплатну картку, яку можна оформити онлайн через QR-код з кабінету бухгалтера або відділу персоналу компанії, що працює з Sense Bank.
- Зарплата раніше»: Це послуга в [Sense SuperApp](#), яка дозволяє отримати частину зароблених коштів на зарплатну картку раніше, ніж відбудеться офіційне надходження заробітної плати.
- Умови: Кошти доступні з 25-го до 5-го числа кожного місяця. Розмір ліміту залежить від розміру зарплати та може змінюватися.
- Підключення: Послугу можна активувати безпосередньо у додатку Sense SuperApp [44].

Розглядаючи особливості управління персоналом Sense Bank, можна зазначити, що банк розпочав формування оновленого підходу до роботи з персоналом. Він ґрунтується на створенні зручного, зрозумілого та персоналізованого шляху співробітника в Групі. Цей шлях стартує з моменту першого контакту кандидата з Банком, охоплює процес найму, професійного розвитку, кар'єрного просування та триває навіть після завершення трудових відносин з установою [27].

Початкове знайомство з компанією є ключовим етапом, що впливає на результативність залучення нових фахівців. По-перше, воно дає можливість потенційним кандидатам отримати уявлення про специфіку та умови роботи в Банку. По-друге, дозволяє самому Банку привернути увагу та залучити до команди працівників, які відповідають необхідним компетенціям і вимогам.

Для того щоб студенти мали можливість ближче ознайомитися з діяльністю компанії та отримати про неї більше інформації, Банк щороку організовує програми практик і стажувань для студентів. Під керівництвом досвідчених

наставників вони працюють над реальними проектами в різних підрозділах банку. У межах реалізації стратегії банк активно сприяє формуванню фахівців широкого профілю.

Варто підкреслити, що застосування системи ключових індикаторів ефективності (KPI) в Sense Bank забезпечує як економічну, так і соціальну результативність. Економічна ефективність проявляється у зростанні фінансових показників установи та підвищенні рівня оплати праці, тобто у покращенні показників двох сторін, задіяних у функціонуванні KPI-системи. Соціальна ефективність відображається у зміцненні лояльності працівників, зростанні їхньої мотивації, підвищенні професійної компетентності та розширенні можливостей особистісного розвитку [27].

Разом із тим певні труднощі виникають під час оцінювання компетенції «інноваційність». Розвиток інноваційних підходів у роботі та впровадження сучасних технологій, що відповідають вимогам банківського ринку, є одним із ключових напрямів діяльності. Проте слід зазначити, що в Sense Bank існує доволі жорстка система регламентування трудового процесу через високий рівень матеріальної й нематеріальної відповідальності. Порухення встановлених норм і внутрішніх документів може стати підставою для позбавлення працівника преміальної винагороди, навіть якщо такі дії не спричинили жодних негативних наслідків [53].

В Sense Bank сформований і відпрацьований свій Кодекс корпоративної етики, який містить у собі узгоджені уявлення про:

- етичні та професійні стандарти Банку і шляхи їх дотримання;
- єдині цінності, правила ділової поведінки та етики, спрямовані на підвищення ефективності та корпоративної культури, фінансової стабільності Банку, зміцнення взаємної довіри учасників ринку банківських послуг;
- основні засади єдиної корпоративної культури та її розвитку, заснованої на високих етичних стандартах, підтримання в колективі атмосфери довіри, взаємної поваги і порядності; шляхи виявлення і запобігання

потенційних ризиків, вирішення проблем, що мають етичні аспекти; шляхи підвищення і збереження довіри до Банку з боку ділового співтовариства, зміцнення репутації відкритого і чесного учасника ринку [44].

Серед усіх заходів мотивації, що охоплюють перелічені вище чинники, ключову роль відіграє пряма матеріальна мотивація. Аналіз обсягів і динаміки цільового середнього доходу співробітників дає змогу оцінити рівень ефективності цього методу для різних посадових категорій. Зокрема, у 2024 році середній фактичний дохід керівника відділення становив 55 тис. грн, фахівця з обслуговування клієнтів у Sense Bank - 25 000–35 000 грн (ставка + премія) – розмір компенсації залежать від обсягу комісій, виконання KPI, портфеля клієнтів, бонусів тощо, касира-операціоніста — 12,9 тис. грн, клієнт-менеджера — 11,25 тис. грн, а оператора Call-Center — 13 000–25 000 грн/місяць.

У середньому фактичні доходи працівників банку відповідають або перевищують середню заробітну плату в банківському секторі. Відчутна різниця між рівнями оплати за різними посадами свідчить про активне використання матеріальних стимулів у межах функціональної структури банку. Складність організаційної структури, як вертикальної, так і горизонтальної, зумовлює необхідність застосування диференційованого підходу до формування загального доходу працівників.

Найбільше зростання заробітної плати останнім часом спостерігається серед операторів Call-Center. Це пов'язано з розгалуженою системою рівнів і ступенів у роботі цього підрозділу, що суттєво впливає на можливості матеріального заохочення. Крім того, саме в цій сфері активно використовується рейтингова система разом із персональними бонусами, що створює значний потенціал для збільшення фактичного доходу. Аналогічний підхід застосовується до клієнт-менеджерів, хоча ступінь диференціації в них менша, що й пояснює скромніше зростання їхньої заробітної плати.

Найнижчі темпи приросту доходу спостерігаються у представників корпоративного сектору, що пов'язано з вищим стартовим окладом та значною

залежністю від результатів роботи з клієнтами. У системі мотивації керівників відділень велика увага приділяється ефективності працівників, які перебувають у їхньому підпорядкуванні. Таким чином, можливість результативного використання матеріальних стимулів забезпечується завдяки комбінованій системі оплати праці. Система заробітної плати побудована на поділі загального доходу на основний та додатковий складові. Основний дохід становить безпосередній оклад працівника, тоді як додатковий формує структуровану систему нарахувань. Додаткова зарплата ділиться на частину, що залежить від індивідуальних досягнень працівника, та частину, яка пов'язана з результатами діяльності організації в цілому. До першої категорії відносяться показники працівника в рейтингах, якісне та кількісне виконання нормативів, власні ініціативи тощо. Друга включає премії та бонуси, що залежать від результатів роботи підрозділу, відділення, напряму, територіального підрозділу або банку загалом, а також премії за реалізацію окремих проектів. Існують також змішані форми додаткових виплат.

З точки зору мотивації праці, така система вважається досить ефективною. Основними її перевагами є: забезпечення високої конкурентоспроможності зарплати на ринку праці; залежність доходу від результатів роботи, що стимулює підвищення продуктивності; поєднання індивідуальної та корпоративної результативності; а також відсутність прямого зв'язку основного окладу з фінансовими результатами організації.

У якості нематеріальної мотивації Sense Bank пропонує такі додаткові можливості своїм працівникам:

- внутрішня IT School для підвищення цифрових навичок та цифрового мислення, воркшопи та майстер-класи;
- проєкт Dosvid, де досвідчені працівники можуть поділитись своїми знаннями, а початківці можуть навчатись у найкращих експертів банку з будь-якої теми;
- Власна партнерська програма - знижки у понад 100 партнерів (магазини, ресторани, навчання, розваги, послуги...);

- спеціальні умови банківського обслуговування (безплатні преміум картки та привабливі кредити);
- додатковий оплачуваний вихідний до дня народження;
- 4 вільні години протягом кварталу для догляду за дітьми;
- Благодійна програма допомоги співробітникам «Допоможемо разом»;
- участь у волонтерських проєктах, як-от "День донора", "Уроки фінансової грамотності" тощо;
- внутрішні волонтерські фонди співробітників, як "Помаранчеві худі" та "Разом ми велика сила";
- програма взаємної вдячності співробітникам "Likes" з лайками та бейджами за досягнення.

Спираючись на зазначені вище чинники, банк застосовує різні мотиваційні інструменти у різних їх поєднаннях. Вони класифікуються за формами та характером впливу, що дає змогу охопити більшість аспектів трудових відносин: нормативні, адміністративні, дисциплінарні, заохочувальні та інші. У таблиці 2.6 подано основні заходи, які Sense Bank використовує в межах матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.

Таблиця 2.6. Мотиваційні заходи Sense Bank за формою та типом

Мотиваційні заходи	Форми та типи мотиваційних заходів
Матеріальні заходи позитивної мотивації	Надання премій, пільг і багаторівневих бонусів, виплата відсотків від укладених угод із можливістю зміни їх розміру, а також підвищення на посадах із відповідним зростанням окладу.
Матеріальні заходи негативної мотивації	Накладення штрафів, скасування премій, зменшення бонусів, пониження в посаді зі зменшенням окладу та скороченням розміру надбавок.
Нематеріальні заходи позитивної мотивації	Нагородження грамотами й дипломами, висловлення усної подяки, публічне визнання в рейтингах, вручення подарунків, залучення працівника до навчання колег, організація навчання за кошт банку та надання додаткових вихідних днів.
Нематеріальні заходи негативної мотивації	Винесення доган і усних зауважень, оприлюднення незадовільних результатів у внутрішніх корпоративних комунікаційних системах, а також залучення працівників до додаткових годин роботи.

Джерело: складено автором на основі [53]

Серед матеріальних методів мотивації в Sense Bank основний акцент робиться на позитивних мотиваційних заходах, що реалізуються через нарахування надбавок до заробітної плати. Розмір таких надбавок щомісячно визначається головним офісом банку з урахуванням персональної та бюджетної надбавки.

Надбавки нараховуються за умови встановлення прямого кількісного зв'язку між результатами роботи працівника та показниками банку за певний період. Для цього застосовуються система коефіцієнтів виконання нормативів, бальна оцінка якості виконання різних посадових обов'язків, а також додаткові нарахування за реалізацію індивідуальних проєктів. Автоматизована система відстеження та ранжування результатів діяльності співробітників і підрозділів забезпечує об'єктивність і прозорість преміювання [54].

Усі зазначені заходи та їх комбінації розробляються та впроваджуються відповідно до внутрішніх положень банку щодо мотивації персоналу. Серед ключових принципів корпоративної мотиваційної системи виділяють:

- Мотив матеріальної винагороди – реалізується через бонусну систему оплати праці, що дозволяє співробітникам збільшувати свій дохід, виконуючи нормативи та підвищуючи їх якість.
- Мотив соціального схвалення – забезпечується через нематеріальні заходи, включаючи позитивну оцінку роботи, корпоративні заходи та формування лояльних відносин із керівництвом і колективом.
- Мотив стабільності – досягається поєднанням матеріальних і нематеріальних заходів, зокрема соціального захисту, своєчасних виплат, стабільності та прозорості роботи банку.
- Мотив кар'єрного зростання – реалізується через комплекс нематеріальних заходів на короткі та довгі періоди, що дозволяють співробітнику реалізувати себе, делегують йому повноваження, залучають до навчання новачків і заохочують ініціативу.

- Мотив професійного розвитку – забезпечується через організацію складних, нових або нестандартних завдань, а також навчання та підвищення кваліфікації за рахунок банку.
- Мотив комфортності праці – реалізується через компенсаційні заходи, такі як оплата транспорту, переведення до зручного відділення чи можливість дистанційної роботи [55].

Працівники, як правило, керуються кількома мотивами одночасно. Тому важливо визначити ієрархію стимулів кожного співробітника, щоб методи мотивації відповідали значущості конкретного мотиву і були ефективно поєднані.

Висновки до розділу 2

Банківський сектор України з 2015 року демонструє стабільно низькі показники діяльності протягом досліджуваного періоду. Можна стверджувати, що він зазнав макроекономічного шоку, спричиненого війною, геополітичною нестабільністю та запізнілою реалізацією реформ, що створило значні ризики для банків. Низький рівень довіри між банками та позичальниками стримував обсяги кредитування, хоча банківські кредити залишаються основним джерелом фінансування для багатьох підприємств реального сектору.

Для поліпшення ситуації у сфері кредитування необхідно реформувати судову систему з метою підвищення ефективності стягнення боргів. Спрощення регуляторних вимог та зменшення адміністративного тиску також може стимулювати банки до активнішої видачі кредитів. Отже, стратегічно важливим завданням для банківського сектору та майбутнього економіки України є збільшення кредитування реального сектору.

Досягнення цієї мети потребує комплексної підтримки з боку держави, розробки та впровадження нових банківських продуктів, розширення депозитної бази та підвищення якості кредитних портфелів банків.

Проведений аналіз фінансової стійкості Sense Bank свідчить про суттєві зміни у його фінансовому стані протягом 2022–2024 років. У 2022 році банк мав критично низькі показники ліквідності та високу залежність від позикового капіталу, що вказувало на значні ризики неплатоспроможності та дефіцит обігових коштів.

Починаючи з 2023 року, спостерігалось суттєве покращення фінансових показників: поточна, швидка та грошова ліквідність зросли до оптимального рівня, що свідчить про підвищення платоспроможності та нормалізацію структури активів. Коефіцієнт автономії у 2023 році досяг високого рівня, що вказує на посилення фінансової незалежності банку, проте у 2024 році спостерігалось його зниження через зростання зобов'язань або зменшення власного капіталу. Фінансовий леверидж у 2023–2024 роках залишався дещо вищим за норматив, що свідчить про збереження помірного боргового ризику.

Отже, банк демонструє покращення фінансової стійкості у короткостроковій перспективі та здатність ефективно покривати свої зобов'язання, однак зберігається необхідність контролю за власним капіталом і зобов'язаннями для зниження ризиків та забезпечення довгострокової стабільності.

Система мотивації персоналу в Sense Bank ґрунтується на комплексному підході, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтовані на різні потреби співробітників. Вона забезпечує заохочення через бонуси, соціальне визнання, стабільність, кар'єрне та професійне зростання, а також комфортні умови праці. Такий підхід дозволяє ефективно впливати на продуктивність та лояльність персоналу, враховуючи індивідуальні пріоритети мотивів кожного співробітника та створюючи прозору і справедливую систему стимулювання.

РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ВПЛИВУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом комерційного банку

Оскільки ключовим ресурсом, що забезпечує результативну діяльність банків, є їхній персонал, керівництву слід приділяти особливу увагу формуванню ефективної системи мотивації працівників. Належно вибудована мотиваційна модель дає можливість утримувати кваліфікованих і цінних співробітників.

Поділяємо позицію Прохоровської С. А., яка наголошує, що основою підвищення продуктивності, результативності та якості праці персоналу підприємств є високий рівень мотивації [45].

Проведене дослідження дало змогу встановити, що для комерційних банків найбільш дієвою буде система мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. До матеріальних інструментів мотивації доцільно віднести:

- щорічне коригування заробітної плати з урахуванням рівня інфляції;
- використання бонусів і надбавок за перевиконання ключових показників ефективності (KPI);
- запровадження градації можливих додаткових відсотків, отриманих від продажів чи укладання договорів із клієнтами;
- преміювання за значні результати діяльності та виконання встановлених планів [46].

Щодо нематеріальної мотивації, працівникам банків доцільно пропонувати такі інструменти: надання пільг або знижок на банківські послуги; можливість вертикального кар'єрного зростання; залучення до обговорення стратегічних питань; медичне страхування; забезпечення безкоштовним харчуванням чи путівками на відпочинок; організація корпоративних і культурних заходів; підготовка компенсаційних пакетів; публічне визнання досягнень і нагородження

кращих працівників; професійні конкурси з призами; можливість дистанційної роботи у визначені дні; підвищення кваліфікації, тренінги та майстер-класи; створення комфортних умов праці та покращення робочого середовища; надання психологічної підтримки, що особливо важливо в умовах воєнного стану [47].

Окрім матеріальних і нематеріальних стимулів, що належать до зовнішніх чинників мотивації, у формуванні системи мотивації персоналу банків важливе місце займає й внутрішня мотивація. Вона охоплює індивідуальні бажання, потреби, стимули та здатність до самомотивації.

Саме поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників забезпечує зацікавленість працівників у досягненні власних цілей через прояв високих результатів у професійній діяльності.

Результативність роботи персоналу значною мірою залежить від збалансованого поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників мотивації, адже саме це забезпечує узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями комерційних банків.

Кожен комерційний банк формує власну систему мотивації персоналу, яка має як сильні сторони, так і певні недоліки. Саме недоліки часто перешкоджають повній реалізації потенціалу співробітників і уповільнюють розвиток банку. Тому керівництву важливо своєчасно виявляти слабкі місця у мотиваційній системі та вносити корективи, щоб забезпечити більш продуктивну роботу персоналу.

У межах проведеного дослідження нами було сформовано перелік завдань, які має охоплювати система мотивації працівників комерційних банків на кожному етапі її формування в умовах сучасних викликів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 Етапи формування системи мотивації персоналу комерційних банків та основні її завдання

Етап формування системи мотивації	Перелік завдань	Характеристика
1	2	3
Здійснення опитування працівників і керівного складу з метою визначення проблемних аспектів у діючій системі мотивації.	– підготовка опитувальника для збору думок співробітників і керівництва банку стосовно чинної системи мотивації персоналу; – упорядкування та аналіз отриманих даних.	Для забезпечення достовірності результатів анкетування воно повинно проводитися анонімно та охоплювати якомога більшу кількість як керівників, так і рядових працівників.
Встановлення основних цілей створення системи мотивації персоналу.	– аналіз чинної системи мотивації персоналу та виявлення її слабких сторін; – визначення нових цілей системи мотивації з урахуванням виявлених недоліків.	Встановлені цілі повинні узгоджуватися з основною метою діяльності банку та його довгостроковою стратегією розвитку. Крім того, при внесенні змін до існуючої системи мотивації персоналу слід першочергово враховувати та усувати раніше допущені недоліки.
Проведення діагностики діяльності банку	– вивчення матеріальних та нематеріальних ресурсів, що знаходяться на балансі банку; – оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на функціонування банку.	Оцінку доцільно проводити з метою виявлення наявних фінансових ресурсів для розробки системи мотивації персоналу банку, а також для визначення потенційного впливу зовнішніх чинників на її впровадження.
Розробка системи мотивації на основі отриманих даних	– складання переліку заходів із матеріальної та нематеріальної мотивації працівників.	Слід враховувати, що найбільш ефективною буде система мотивації персоналу, яка поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули.
Розрахунок фінансових витрат банку на впровадження розроблених заходів мотивації.	– складання кошторису витрат на комплекс заходів із матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.	Кошторис витрат слід формувати з урахуванням наявних фінансових ресурсів банку, які керівництво готове виділити на впровадження розробленої системи мотивації персоналу.
Повне інформування працівників про внесені зміни до системи мотивації персоналу.	– проведення зборів трудового колективу; – презентація оновленої системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу та початок її впровадження.	Обов'язково слід поінформувати кожного працівника банку про внесені зміни до системи мотивації персоналу. Реалізацію розробленої системи мотивації слід розпочинати лише після того, як усі співробітники будуть належним чином поінформовані.
Впровадження розробленої системи мотивації персоналу та проведення повторного анкетування для оцінки ефективності реалізованих заходів.	– тестування оновленої системи мотивації персоналу; – повторне анкетування співробітників і керівництва банку щодо нової системи мотивації; – упорядкування та аналіз отриманих даних.	Після кількох місяців впровадження розробленої системи мотивації персоналу доцільно провести повторне анкетування серед керівного складу та рядових працівників для оцінки запровадженої системи мотивації.
Оцінка рівня досягнення поставлених цілей у процесі формування системи мотивації персоналу.	– за результатами анкетування оцінка рівня досягнення цілей формування системи мотивації персоналу та визначення потреби у її коригуванні.	Оцінку слід проводити для визначення ефективності оновлених заходів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. У разі виявлення недоліків доцільно оперативно внести відповідні корективи.

Джерело: складено автором на основі [52]

Отже, дотримання зазначених етапів формування системи мотивації персоналу комерційних банків сприятиме підвищенню її ефективності та продуктивності праці співробітників, що, у свою чергу, позитивно вплине на прибутковість і забезпечить стабільний та динамічний розвиток банків у сучасних умовах.

Виявлення та усунення проблем у системі управління персоналом, а також оптимізація системи КРІ сприятимуть підвищенню ефективності роботи окремих співробітників, структурних підрозділів і банку в цілому. Оптимізація КРІ має враховувати взаємозалежність різних показників залежно від характеру їхнього впливу один на одного.

Для досягнення максимальної ефективності від використання КРІ важливо не виходити за межі зон впливу. Оцінка діяльності працівників повинна здійснюватися лише за показниками, що належать до їх професійних обов'язків. Інакше це може призвести до демотивації, оскільки винагорода частково або повністю перестане залежати від особистих результатів співробітника. Тому необхідно чітко визначати зони відповідальності для кожної посади та структурного підрозділу й встановлювати ключові індикатори ефективності тільки в рамках цих зон.

У процесі оптимізації КРІ доцільно поступово скорочувати кількість ключових показників для окремих співробітників. Запропоновані заходи можуть застосовуватися по-різному для різних структурних підрозділів і посадових рівнів. Крім того, керівникам рекомендується впроваджувати додаткові способи підвищення залученості персоналу, спрямовані на мінімізацію негативних ефектів від використання КРІ.

Серед основних напрямів оптимізації слід виділити:

1. Врахування проміжних результатів у системі мотивації. Нині мотивація часто ґрунтується лише на підсумкових показниках, ігноруючи проміжні досягнення, які ведуть до цільового результату. Необхідно регламентувати проміжні етапи бізнес-процесів, визначати мінімально достатні

або бажані значення показників на цих стадіях і включати їх до системи мотивації персоналу.

2. Урахування взаємозв'язків ключових показників та їхнього взаємного впливу. Чітке визначення цих зв'язків дозволить підбирати індикатори, які компенсують або доповнюють один одного, підвищуючи ефективність системи КРІ.

Однією з основних проблем банку є необхідність підвищення ефективності роботи персоналу, що стримує розвиток банку і не дозволяє йому досягти вищого рівня організаційного функціонування та успішно розвиватися в умовах глобальної економічної нестабільності.

Для вирішення цієї проблеми було запропоновано використати метод дерева цілей, який наочно демонструє завдання банку та допомагає обрати найбільш пріоритетну та реально здійсненну ціль у поточний момент часу [56]. Головну мету організації розділимо на підцілі двох рівнів, визначивши між ними взаємозв'язок та ієрархію, що дозволяє побудувати дерево цілей (рис. 3.1).

Головна мета: Зниження плинності персоналу та підвищення кваліфікації у відділенні банку.



Рисунок 3.1 - Дерево цілей для відділення банку

Джерело: побудовано за матеріалами [53]

Підділі першого рівня:

- 1.1 Удосконалення системи управління мотивацією: впровадження програм підвищення мотивації співробітників та індивідуальна робота зі складним персоналом.
- 1.2 Удосконалення системи розвитку персоналу: оновлення системи навчання, підбір ефективніших методів розвитку та індивідуальна робота з новими співробітниками.

Підділі другого рівня:

- 2.1 Удосконалення системи матеріальної винагороди: аналіз існуючих систем та вибір найбільш ефективної для поточної ситуації в банку.
- 2.2 Удосконалення системи управління кар'єрою співробітників: оцінка наявних практик управління кар'єрою та впровадження оптимальної системи.
- 2.3 Удосконалення системи навчання: впровадження нових методів навчання та вдосконалення існуючих підходів у системі розвитку персоналу.
- 2.4 Удосконалення системи кадрового резерву: аналіз та оновлення системи кадрового резерву з її подальшим запуском у роботу.

Для вирішення проблеми пропонується обрати підділь другого рівня «Удосконалення системи навчання персоналу» та застосувати програму Coach-group (рис. 3.2). Це дозволить визначити ключові напрямки розвитку навчальної системи та обрати найдоцільніше рішення у цій сфері.



Рисунок 3.2 - Напрями програми Coach-group у відділенні банку

Джерело: розробка за матеріалами [53]

Найбільш ефективним завданням є впровадження нової програми навчання та подальшої підтримки персоналу, оскільки існуючі методи навчання застаріли і втратили свою первісну ефективність, що ускладнює розвиток співробітників. Це завдання також є реалістичним для виконання на даний момент, оскільки банк має більшість необхідних ресурсів.

Програма передбачає чотири напрями роботи, які реалізуються не послідовно у часі, а паралельно, взаємно посилюючи один одного (рис. 3.2). Перед її розробкою було проведено аналіз діяльності нинішнього персоналу, відповідального за розвиток і навчання співробітників банку.

3.2. Напрями використання зарубіжного досвіду мотивації персоналу в сучасній системі банківського менеджменту

Практичний та теоретичний досвід зарубіжних країн у сфері управління мотивацією персоналу служить для вітчизняних підприємств прикладом і

становить фундаментальну основу для розробки власних механізмів мотивації працівників. Аналізуючи досвід інших держав, нині можна виділити такі основні моделі управління мотивацією персоналу: японську, американську, німецьку, турецьку та британську (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Характеристика основних зарубіжних моделей мотивації персоналу підприємства

Види моделей мотивації персоналу	Характеристика моделі мотивації персоналу
1	2
Японська модель	Стимулювання працівників здійснюється на основі оцінки комплексу ключових параметрів, що включають: рівень професіоналізму, кваліфікації та майстерності, а також кількісні показники, такі як вік і стаж трудової діяльності.
Американська модель	Дана модель фокусується на індивідуальній зацікавленості кожного працівника в підвищенні особистого добробуту та досягненні високих трудових результатів. Зокрема, передбачається розширення економічної участі персоналу, що може включати: участь у прибутках і доходах організації (парсипативні виплати); залучення до частки власності (акціонерні програми); розширення участі в управлінні підприємством.
Модель Великобританії	Застосування диференційованих систем винагороди, що включають грошову (фіксовану), акціонерну та варіативну (коливну) заробітну плату, з безпосередньою залежністю її розміру від обсягу отриманого прибутку організації.
Німецька модель	Інтереси працівників розглядаються керівництвом як пріоритетний об'єкт уваги при формуванні управлінських рішень.
Турецька модель	Для забезпечення ефективного стимулювання персоналу застосовується комплексний підхід, що охоплює: матеріальну мотивацію (фінансове заохочення); формування та підтримку корпоративної культури (ціннісні та поведінкові стандарти); методи психологічної мотивації (нематеріальне стимулювання); систематичне поліпшення умов праці (ергономіка та безпека робочого середовища).

Джерело: розробка за матеріалами [53]

Проаналізуємо особливості основних моделей мотивації працівників. Японська модель відрізняється тим, що при розробці методів мотивації враховуються такі чинники, як рівень професійної підготовки, кваліфікація,

майстерність, а також вік і стаж працівника. Заохочення здійснюється з урахуванням усіх цих складових.

Американська модель мотивації базується на соціальних та культурних особливостях країни. Вона зосереджена на індивідуальних інтересах працівника щодо досягнення добробуту та високих результатів праці. Керівництво підприємств вважає, що працівники можуть брати участь у розподілі прибутку, управлінні компанією та володіти часткою у власності.

Особливість британської моделі полягає в залежності заробітної плати від прибутку компанії (грошова та акціонерна винагорода). Також можлива система коливання заробітної плати, яка прямо залежить від фінансових результатів підприємства.

Німецька модель мотивації персоналу відзначається тим, що інтереси працівника для керівництва стоять на першому місці під час формування системи мотивації.

Турецька модель, крім матеріальної складової, активно використовує корпоративну культуру, психологічні методи мотивації та періодично покращує умови праці. Застосування такої моделі сприяє задоволенню потреб працівників і підвищенню їхньої мотивації.

На нашу думку, при побудові мотиваційного механізму важливо забезпечити, щоб цілі підприємства узгоджувалися з цілями працівників. Напрями роботи механізму повинні бути зрозумілі та доступні як для роботодавця, так і для працівника, а також реалізовуватись на справедливих засадах. У разі змін економічної чи фінансової ситуації, видів діяльності чи інших умов, застосовувані керівництвом методи та інструменти повинні гнучко адаптуватися та модифікуватися відповідно до обставин, будь то сприятливі чи несприятливі. Крім того, усі елементи мотиваційного механізму мають бути взаємопов'язаними і не суперечити один одному.

Пропонується структура мотиваційного механізму, що включає такі складові: головна мета, завдання, принципи, методи, інструменти, пріоритетні напрямки та очікуваний результат. Основна мета механізму полягає у підвищенні

трудових результатів персоналу та його збереженні. Важливу роль при його розробці відіграють принципи, які є фундаментом для досягнення поставленої мети.

Розроблений мотиваційний механізм у сфері управління персоналом підприємства передбачає вирішення таких завдань:

- підвищення корпоративної культури та соціальної відповідальності підприємства;
- забезпечення особистісного розвитку та кар'єрного зростання працівників;
- підвищення мотивації та залученості працівників у трудовий процес;
- стимулювання професійного розвитку та використання потенційних можливостей персоналу;
- створення умов для максимальної задоволеності працівників робочим місцем.

При реалізації цих завдань необхідно враховувати принципи формального та неформального управління персоналом. До принципів формального управління належать мотивація, вплив влади, наставництво та інші.

Принцип мотивації передбачає застосування заходів, які заохочують працівників до сумлінного та ініціативного виконання обов'язків з отриманням грошової винагороди. У разі неякісного чи несумлінного виконання роботи керівництво може припиняти або скорочувати мотиваційні заходи. Для забезпечення високої ефективності діяльності персоналу важливо постійно застосовувати різні методи його стимулювання.

Принцип впливу влади полягає в тому, що роботодавець здійснює безпосередній контроль над підлеглими, які зобов'язані виконувати його вимоги. Принцип наставництва відіграє важливу роль як мотивуючий чинник, формуючи відповідальність та прагнення працівників до професійного зростання.

3.3. Напрями автоматизації управління системою мотивації персоналу комерційного банку

Основна мета процесу мотивації полягає у досягненні максимальної ефективності використання наявного кадрового потенціалу, що корелює зі зростанням загальної результативності та рентабельності діяльності банківської установи.

Відповідно, мотивація праці є сьогодні поширеним інструментом впливу на співробітників і включає низку методологічних підходів:

- Система винагород і стимулювання: застосування матеріального та морального заохочення.
- Оптимізація змісту праці: збагачення завдань та підвищення рівня зацікавленості у виконанні роботи.
- Розвиток людського капіталу: забезпечення можливостей для професійно-кваліфікаційного зростання, планування кар'єри та просування.
- Регулювання соціально-психологічного середовища: поліпшення клімату в організації, умов праці, а також стимулювання індивідуальної та групової ініціативи, творчості та саморозвитку.
- Партисипативне управління: активне залучення працівників до регулювання трудових процесів.

Варто зазначити, що застосування диверсифікованих мотиваційних методів супроводжується виявленням як їхніх позитивних, так і негативних аспектів. Ця обставина є закономірною, оскільки в теорії та практиці менеджменту не існує універсальної ідеальної моделі стимулювання, здатної задовольнити всі різноманітні вимоги. Таким чином, для підвищення мотивації необхідним є індивідуалізований (персоналізований) підхід до кожного суб'єкта. Лише шляхом ідентифікації рушійних сил, мотивів та інтенцій, що лежать в основі дій працівника, можлива розробка ефективної та адаптивної системи методів управління персоналом банку.

У контексті сучасного управління персоналом спостерігається посилення значущості мотиваційних аспектів, моделювання яких здійснюється із

залученням інструментарію економіко-математичного моделювання. Оскільки ефективність функціонування банківської установи безпосередньо залежить від продуктивності праці всього штату — від вищого керівництва до лінійних виконавців, — мотиваційний чинник набуває критичного значення у досягненні стратегічних цілей організації.

Виходячи з цього, стоїть задача оптимізації мотивації працівників банку. Ця задача передбачає необхідність досягнення максимального синергетичного ефекту від діяльності персоналу шляхом комбінованого застосування матеріальних та нематеріальних методів стимулювання.

Модель вибору оптимальної стратегії мотивації персоналу банківської установи пропонується у наступному вигляді [58]:

$$Z = \sum_{s=1}^S \sum_{i=1}^{n_s} Y_{si} = \sum_{s=1}^S \sum_{i=1}^{n_s} x_{si} \cdot KPI_{si} + \sum_{s=1}^S \sum_{i=1}^{n_s} \sum_{j=1}^m P_c \cdot y_{si} \cdot a_j \rightarrow \max \quad (3.1)$$

Обмеження моделі:

$$\begin{aligned} \sum_{j=1}^m y_{si} \cdot a_j &\geq 0 \\ x_{sj} &\geq 0 \\ 0 \leq N &\leq 1 \\ i = \overline{1, n}; \quad s = \overline{1, S} \end{aligned}$$

де S – кількість видів статусів персоналу в банку; s - індекс виду статусу працівника ($s = \overline{1, S}$);

n_s -кількість персоналу s -го статусу;

m - кількість елементів соціального пакету послуг, що можуть надаватись персоналу банку;

P - чистий відсотковий дохід банку в певному періоді;

c - частка чистого прибутку банку, що спрямовується на стимулювання персоналу в певному періоді;

F – фонд оплати праці персоналу в певному періоді, витрати на утримання персоналу;

N – частка фонду стимулювання в певному періоді, яка використовується на виплату премії персоналу;

KPI_{si} – мотиваційний коефіцієнт рівня оцінки праці i -го працівника s -го статусу в певному періоді;

x_{si} – премія, яка виплачується i -тому працівнику s -го статусу в певному періоді, грн.

y_{sij} – змінна, яка вказує на надання чи не надання j -того елемента соціального пакету послуг i -му працівнику s -го статусу в певному періоді (1 у випадку, якщо елемент соціального пакету надається, і 0 у випадку, якщо елемент соціального пакету не надається).

Y_{si} – додатковий прибуток, що отримає банк від стимулювання праці i -го працівника s -го статусу в певному періоді;

a_j – вартість j -го елемента соціального пакету в певному періоді, грн.

Z – це додатковий чистий прибуток банку від впровадження системи мотивації персоналу [58].

На основі розробленої економіко-математичної моделі передбачається здійснити моделювання системи мотивації персоналу банківської установи. Для практичної реалізації цього завдання та проведення обчислювальних експериментів пропонується використати сучасне програмне забезпечення, таке як електронні таблиці Microsoft Excel або аналогічні прикладні програми. Демонстрація та апробація моделі буде виконана на прикладі конкретної установи, зокрема, Sense Bank [57; 59].

Висновки до розділу 3

Для сучасного банківського менеджменту пріоритетним напрямом у підвищенні мотивації персоналу є активне застосування потужних мотиваційних механізмів, зокрема, нематеріальних (соціально-психологічних) методів стимулювання. До таких методів належать: навчання та розвиток: мотивування шляхом обміну досвідом та професійного навчання; інтеграційні механізми:

використання мотиву першого дня роботи; кар'єрне планування: розкриття перспектив професійного та кар'єрного зростання; ідентифікація та визнання: усвідомлення працівниками важливості виконуваної роботи та формування професійної гордості; гнучкість умов: застосування еластичних графіків робочого часу; система заохочень та обмежень: ефективне використання стимулюючих та дисциплінарних інструментів.

Таким чином, мотивація є критично важливою складовою ефективної діяльності Sense Bank. Керівництво установи, як одного з визнаних лідерів банківської системи України, мотивує персонал насамперед стабільною зайнятістю, а також прагне забезпечити сприятливу робочу атмосферу, можливості кар'єрного зростання та конкурентну заробітну плату.

У рамках даного дослідження запропоновано економіко-математичну модель методів мотивації персоналу. Ця модель забезпечує можливість обчислення додаткового чистого прибутку банку, отриманого внаслідок впровадження ефективної системи мотивації. Конструкція моделі передбачає елементи, які дозволяють враховувати статус працівників, рівень оцінки їхньої праці, використання складових соціального пакету та інші чинники.

ВИСНОВКИ

Отже, управління персоналом є складним, системним і цілеспрямованим процесом, який здійснюється через взаємопов'язані організаційні, економічні та соціальні заходи. Він охоплює формування, розподіл та перерозподіл персоналу підприємства, а також створення умов для ефективного використання професійних якостей працівників з метою забезпечення результативного управління та розвитку підприємства.

Персонал є стратегічно важливим ресурсом, який потребує постійного розвитку та вдосконалення. Лише маючи систему управління персоналом, орієнтовану на підвищення ефективності роботи співробітників і продуктивності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, адже ключовою метою управління персоналом є сприйняття працівників як цінного ресурсу.

Кадрова безпека є ключовим елементом системи фінансово-економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання, включно з банківськими установами. Вона безпосередньо впливає на рівень захищеності інших складових безпеки, таких як фінансова чи інформаційна. Управління кадровою безпекою комерційного банку охоплює весь спектр процесів управління персоналом — від залучення та підбору працівників до їхньої адаптації, формування корпоративної культури, контролю за виконанням обов'язків, розвитку кар'єри та звільнення. Лише за умови ефективної роботи всіх цих елементів можливо забезпечити стабільність і розвиток банківської установи, адже саме кадри становлять основу банку, а ефективне управління ними може стати його ключовою конкурентною перевагою.

Ефективність роботи банку безпосередньо залежить від професійних компетенцій його співробітників. Для забезпечення високого рівня мотивації персоналу необхідно застосовувати різні форми стимулювання та правильно їх поєднувати, враховуючи як потреби працівників, так і цілі організації. Мотивація праці банківських співробітників є важливим чинником підвищення ефективності функціонування банків та їхньої конкурентоспроможності. При цьому слід враховувати особливості банківської діяльності, яка характеризується

колективним характером праці, високим рівнем ризиків, динамічністю та складністю процесів, значним ступенем відповідальності, інтелектуальною складовою та високою внутрішньобанківською спеціалізацією.

Банківський сектор України з 2015 року демонструє стабільно низькі показники діяльності протягом досліджуваного періоду. Можна стверджувати, що він зазнав макроекономічного шоку, спричиненого війною, геополітичною нестабільністю та запізненою реалізацією реформ, що створило значні ризики для банків. Низький рівень довіри між банками та позичальниками стримував обсяги кредитування, хоча банківські кредити залишаються основним джерелом фінансування для багатьох підприємств реального сектору.

Для поліпшення ситуації у сфері кредитування необхідно реформувати судову систему з метою підвищення ефективності стягнення боргів. Спрощення регуляторних вимог та зменшення адміністративного тиску також може стимулювати банки до активнішої видачі кредитів. Отже, стратегічно важливим завданням для банківського сектору та майбутнього економіки України є збільшення кредитування реального сектору.

Досягнення цієї мети потребує комплексної підтримки з боку держави, розробки та впровадження нових банківських продуктів, розширення депозитної бази та підвищення якості кредитних портфелів банків.

Проведений аналіз фінансової стійкості Sense Bank свідчить про суттєві зміни у його фінансовому стані протягом 2022–2024 років. У 2022 році банк мав критично низькі показники ліквідності та високу залежність від позикового капіталу, що вказувало на значні ризики неплатоспроможності та дефіцит обігових коштів.

Починаючи з 2023 року, спостерігалось суттєве покращення фінансових показників: поточна, швидка та грошова ліквідність зросли до оптимального рівня, що свідчить про підвищення платоспроможності та нормалізацію структури активів. Коефіцієнт автономії у 2023 році досяг високого рівня, що вказує на посилення фінансової незалежності банку, проте у 2024 році спостерігалось його зниження через зростання зобов'язань або зменшення

власного капіталу. Фінансовий леверидж у 2023–2024 роках залишався дещо вищим за норматив, що свідчить про збереження помірного боргового ризику.

Отже, банк демонструє покращення фінансової стійкості у короткостроковій перспективі та здатність ефективно покривати свої зобов'язання, однак зберігається необхідність контролю за власним капіталом і зобов'язаннями для зниження ризиків та забезпечення довгострокової стабільності.

Система мотивації персоналу в Sense Bank ґрунтується на комплексному підході, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, орієнтовані на різні потреби співробітників. Вона забезпечує заохочення через бонуси, соціальне визнання, стабільність, кар'єрне та професійне зростання, а також комфортні умови праці. Такий підхід дозволяє ефективно впливати на продуктивність та лояльність персоналу, враховуючи індивідуальні пріоритети мотивів кожного співробітника та створюючи прозору і справедливую систему стимулювання.

Для сучасного банківського менеджменту пріоритетним напрямом у підвищенні мотивації персоналу є активне застосування потужних мотиваційних механізмів, зокрема, нематеріальних (соціально-психологічних) методів стимулювання. До таких методів належать: навчання та розвиток: мотивування шляхом обміну досвідом та професійного навчання; інтеграційні механізми: використання «мотиву першого дня роботи»; кар'єрне планування: розкриття перспектив професійного та кар'єрного зростання; ідентифікація та визнання: усвідомлення працівниками важливості виконуваної роботи та формування професійної гордості; гнучкість умов: застосування еластичних графіків робочого часу; система заохочень та обмежень: ефективне використання стимулюючих та дисциплінарних інструментів.

Таким чином, мотивація є критично важливою складовою ефективної діяльності Sense Bank. Керівництво установи, як одного з визнаних лідерів банківської системи України, мотивує персонал насамперед стабільною зайнятістю, а також прагне забезпечити сприятливу робочу атмосферу, можливості кар'єрного зростання та конкурентну заробітну плату.

У рамках даного дослідження запропоновано економіко-математичну модель методів мотивації персоналу. Ця модель забезпечує можливість обчислення додаткового чистого прибутку банку, отриманого внаслідок впровадження ефективної системи мотивації. Конструкція моделі передбачає елементи, які дозволяють враховувати статус працівників, рівень оцінки їхньої праці, використання складових соціального пакету та інші чинники.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. - економіка та суспільство. - Випуск 35. 2022
2. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
4. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116
5. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.
6. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
7. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком soft skills як метод трудової мотивації банківських працівників / Д.Л. Циганюк // Фінансовий простір. — 2015. — № 2. — С. 352—355.
8. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. — Київ: КНЕУ, 2001. — 528 с.
9. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКУ. – Агросвіт №9, 2018 р. – с. 64-70
10. Ковальчук В.Г., Дейно Є.В. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ БАНКУ ЯК ЗАСІБ ПОПЕРЕДЖЕННЯ ВНУТРІШНІХ ЗАГРОЗ. - ВІСНИК УНІВЕРСИТЕТУ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ 2020 № 1 (37). – С. 158-163
11. Колодізев О. М. Формування універсальної системи оцінки економічної безпеки банку / О. М. Колодізев, О. М. Штаєр // Проблеми економіки. — 2020. — № 2. — С. 67—75.

12. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації / В. В. Коваленко // Вчені записки Університету «КРОК». — 2018. — № 3 (51). — С. 175—180.
13. Бадзим О. С. Мотивація професійної діяльності банківського персоналу / О. С. Бадзим, С. М. Береснев // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2017. — Вип. 6 (1). — С. 30—33.
14. Митрофанова А. Є. Концепція управління кадровими ризиками в роботі з персоналом організації / А. Є. Митрофанова. — Київ : Компетентність, 2015. — 310 с.
15. Чумарин І. Г. Що таке кадрова безпека компанії? / І. Г. Чумарин // Кадри підприємства. — 2017. — № 2. — С. 46—53.
16. Джобава А. А. Особливості підбору персоналу / А. А. Джобава — Київ : Ефективна економіка, 2015. — 290 с.
17. Гузенко О. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект [Електронний ресурс] / О. П. Гузенко, Т. П. Шокало // Молодий вчений. — 2017. — № 2 (17). — С. 41—44. — Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/2/66.pdf>.
18. Гребенюк Н. О. Фінансова безпека банків: система розпізнання загроз та усунення ризиків [Електронний ресурс] / Н. О. Гребенюк // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Економічна. — 2016. — Вип. 91. — С. 53—64. — Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhE_2016_91_8.
19. Григоренко О.П. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ. - Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025. Volume 10. № 1. – p. 355-359
20. Пічко Р. С. Страховий інтерес як базова категорія страхування. *Право і суспільство*. 2017. № 3. Ч. 2. С. 70—74.
21. Спіцина Л. В. Психологія управління : навчальний посібник. Запоріжжя: «А+», 2018. 139 с.

22. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини: навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
23. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 3. Том 10. С. 143–148.
24. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
25. Гринько Т. В, Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № 174. С. 63–68.
26. Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Грозовський М. С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>.
27. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. - Київ: КНЕУ, 2002. — 337 с.
28. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу в сучасних умовах (організаційно-управлінський аспект) / П.З. Капустянський. -К.: ІПКДЗУ, 2007. - 154 с.
29. Посмітна М. В. Проблеми трудової мотивації співробітників банку / М.В. Посмітна //Вісник соціальноЕкономічних досліджень. —2012 . — № 2 (45) . С. 286—289.
30. Одинцова Н.Г. Мотивація персоналу банку як ключовий фактор підвищення ефективності праці в умовах розвитку економічної діяльності / Н.Г. Одинцова // Регіональна бізнес економіка та управління. — 2013. — № 4.— С. 24—31.
31. Данилевич Н.С. Особливості мотивації працівників банку / Н.С. Данилевич, Н.П. Желтова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — 2013. — № 1. — С. 80—85.

32. Внукова Н., Сиплива О. Оцінка динаміки змін сучасного стану банківської системи України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Вип. 5. С. 281–292. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabere2024_5_21.
33. Штефан Л. Б., Мацедонська Н. В. Ключові тренди змін у розвитку банківської системи України у посткризовий період. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/92.pdf
34. Король М. М., Співак В. О., Куліковська І. В. Сучасний стан показників української банківської системи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 47. С. 41–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2023_47_10.
35. Іршак О. С., Лещук І. Я. Сучасний стан кредитної діяльності банків та її вплив на розвиток реального сектору України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 145–149.
36. Основні показники діяльності банків. Офіційний веб-сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
37. Показники банківської системи. Офіційний веб-сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442
38. Кількість банків в Україні (2008-2025). *Мінфін* : веб сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/>.
39. Наглядова статистика. *Національний банк України* : веб сайт. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>.
40. Штефан Л.Б. Аналіз динаміки розвитку банківського сектору України. - економіка та суспільство. - Випуск 69 / 2024
41. Ситник Н.С., Болюх Д.А. Розвиток банківського сектору як ключової ланки фінансової системи в умовах воєнного стану. *Бізнес-навігатор*. 2023. Вип. 1. С. 50–55. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav2023111>.

42. Владимир О. Банківський та реальний сектори – ключові складові розвитку національної економіки. *Вісник Тернопільського економічного університету*. 2020. № 2. С. 93–107
43. Данилишин Б. Що стримує зростання кредитування в Україні? URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/shcho-strymuje-zrostannya-kredytuvann-ya-v-ukrayini>
44. Офіційний сайт Sense Bank – URL: <https://sensebank.ua/about>
45. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
46. Семенчук Т., Гусак О. Особливості системи мотивації працівників транспортних підприємств. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія : Економіка і управління*. 2020. Вип. 47. С. 15–22. DOI: <http://doi.org/10.32703/2664-2964-2020-47-15-22>.
47. Гавриш О. М. Роль та значення нематеріальної мотивації персоналу у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах пандемії Covid-19. *Аграрна політика України в умовах глобальних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конфер., м. Київ, НУБіП України, 23-24 вересня 2021 р. Київ, 2021. С. 244–247*
48. АТ «СЕНС БАНК». Річна фінансова звітність згідно МСФЗ за 2022 рік.
49. АТ «СЕНС БАНК». Річна фінансова звітність згідно МСФЗ за 2023 рік.
50. АТ «СЕНС БАНК». Річна фінансова звітність згідно МСФЗ за 2024 рік.
51. Встановлені вимоги до політики винагороди в банку. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/vstanovleni-vimogi-do-politiki-vinagorodi-v-banku>
52. Постанова ПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ №141 від 15.12.2021 р. «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів

Національного банку України». – URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0141500-21#Text>

53. Борова А.А., Ізюмцева Н.В. Основні проблеми управління персоналом в банках України. - *ECONOMICS: time realities*. - №6(64), 2022. – С. 65-71

54. Гетьман О.О., Киричок Є.О. Особливості механізму стимулювання персоналу в банківській сфері. *Бізнес-інформ*. 2015. №4. С. 76-79.

55. Гончарова М.Л., Турченко Т.В. Використання мотиваційних механізмів у банку. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2011. №3. С. 63- 67.

56. Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком softskills як метод трудової мотивації банківських працівників / Д.Л. Циганюк // *Фінансовий простір*. – 2015. – № 2. – С. 352-355.

57. Бойченко, В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк") / В. С. Бойченко // *Економічний вісник Донбасу. Менеджмент персоналу*. – 2014. - №3(37). – С. 171-174.

58. Гарматій, Н. М. Моделювання мотивації праці у банківських установах та створення кредитних програм для розвитку туризму в регіоні/ Наталія Михайлівна Гарматій // *Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу: зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф., (Тернопіль, 15–17 жовтн. 2015.) / М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін]. – Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. – 2015. – С. 216-219.*

59. Нужна, С. А. Вибір стратегії маркетингу банку за результатами анкетування клієнтів / Світлана Анатоліївна Нужна // *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – № 1. – С. 155-161*

ДОДАТКИ





Загальні збори акціонерів
НАГЛЯДОВА РАДА Голова Ради: <i>Аджунер Шевкі (незалежний директор).</i> Заступники Голови Ради: <i>Свистун А.О. (представник Держави України);</i> <i>Дюк Р.І. (незалежний директор).</i> Члени Ради: <i>Пронченко А. В. (незалежний директор);</i> <i>Власюк В.В. (представник Держави України).</i>
ПРАВЛІННЯ БАНКУ
Колегіальні органи Правління*
Комітети Правління Банку: 1. Головний кредитний комітет 2. Кредитний комітет з питань малого та середнього бізнесу 3. Кредитний комітет з питань роздрібного бізнесу 5. Комітет з управління непрацюючими активами корпоративного бізнесу та сегменту МСБ 6. Комітет з управління непрацюючими активами роздрібного бізнесу та сегменту МСБ 7. Комітет з управління активами і пасивами 8. Тарифний комітет 9. Комітет з операційних ризиків 10. Комітет з управління комплаєнс ризиком фінансового моніторингу 11. Тендерний комітет 12. Кадровий комітет *- персональний склад - стор. 4- _ продовження організаційної структури АТ "Сенс Банк"

Загальні збори акціонерів
НАГЛЯДОВА РАДА Голова Ради: <i>Аджунер Шевкі (незалежний директор).</i> Заступники Голови Ради: <i>Свистун А.О.(представник Держави України);</i> <i>Дюк Р.І. (незалежний директор).</i> Члени Ради: <i>Пронченко А. В. (незалежний директор);</i> <i>Власюк В.В. (представник Держави України).</i>
ПРАВЛІННЯ БАНКУ
Персональний склад колегіальних органів Правління Головний кредитний комітет (Рішення №185_03.06.2024)
Зубченко О. М. – Голова комітету Члени комітету: • Соколов А.Ю. • Шклярук О.Г. • Ступак О.В. • Кухтюк Ю.В.

Загальні збори акціонерів
НАГЛЯДОВА РАДА Голова Ради: <i>Аджунер Шевкі (незалежний директор).</i> Заступники Голови Ради: <i>Свистун А.О.(представник Держави України);</i> <i>Дюк Р.І. (незалежний директор).</i> Члени Ради: <i>Пронченко А. В. (незалежний директор);</i> <i>Власюк В.В. (представник Держави України).</i>
ПРАВЛІННЯ БАНКУ
Персональний склад колегіальних органів Правління Кредитний комітет з питань малого та середнього бізнесу (Рішення №185_03.06.2024)
Мостовий А.М. – Голова комітету Члени комітету: • Агафонова В.А. • Лайтарнюк Д.В. • Шумунова Я.В.

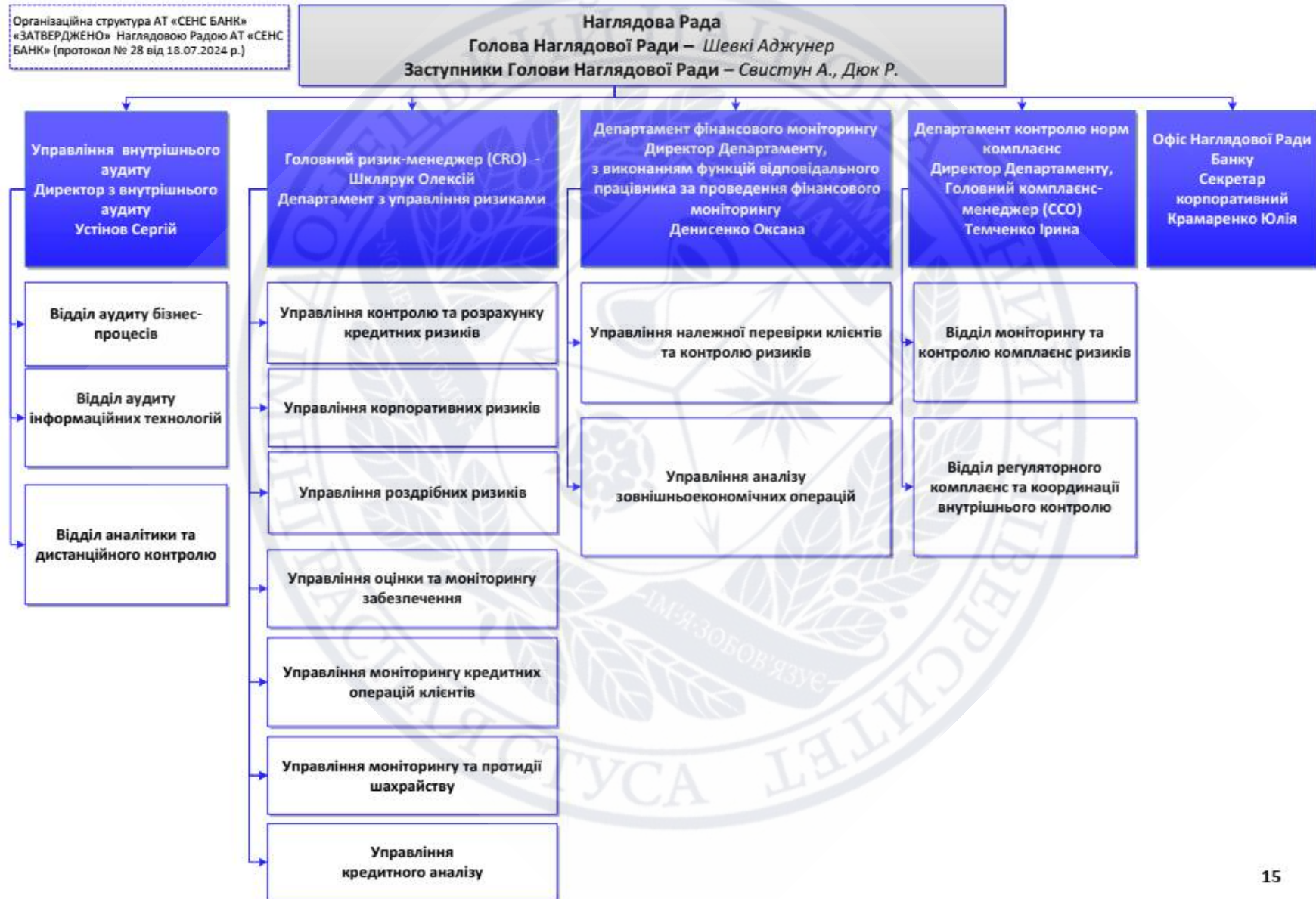
Загальні збори акціонерів
НАГЛЯДОВА РАДА Голова Ради: <i>Аджунер Шевкі (незалежний директор).</i> Заступники Голови Ради: <i>Свистун А.О. (представник Держави України);</i> <i>Дюк Р.І. (незалежний директор).</i> Члени Ради: <i>Пронченко А. В. (незалежний директор);</i> <i>Власюк В.В. (представник Держави України).</i>
ПРАВЛІННЯ БАНКУ
Персональний склад колегіальних органів Правління Кредитний комітет з питань роздрібного бізнесу: (Рішення №453 від 28.12.2023)
Кодрянська Т.В. – Голова комітету Члени Комітету: Чорнойван С.М. Дяченко Д.І.

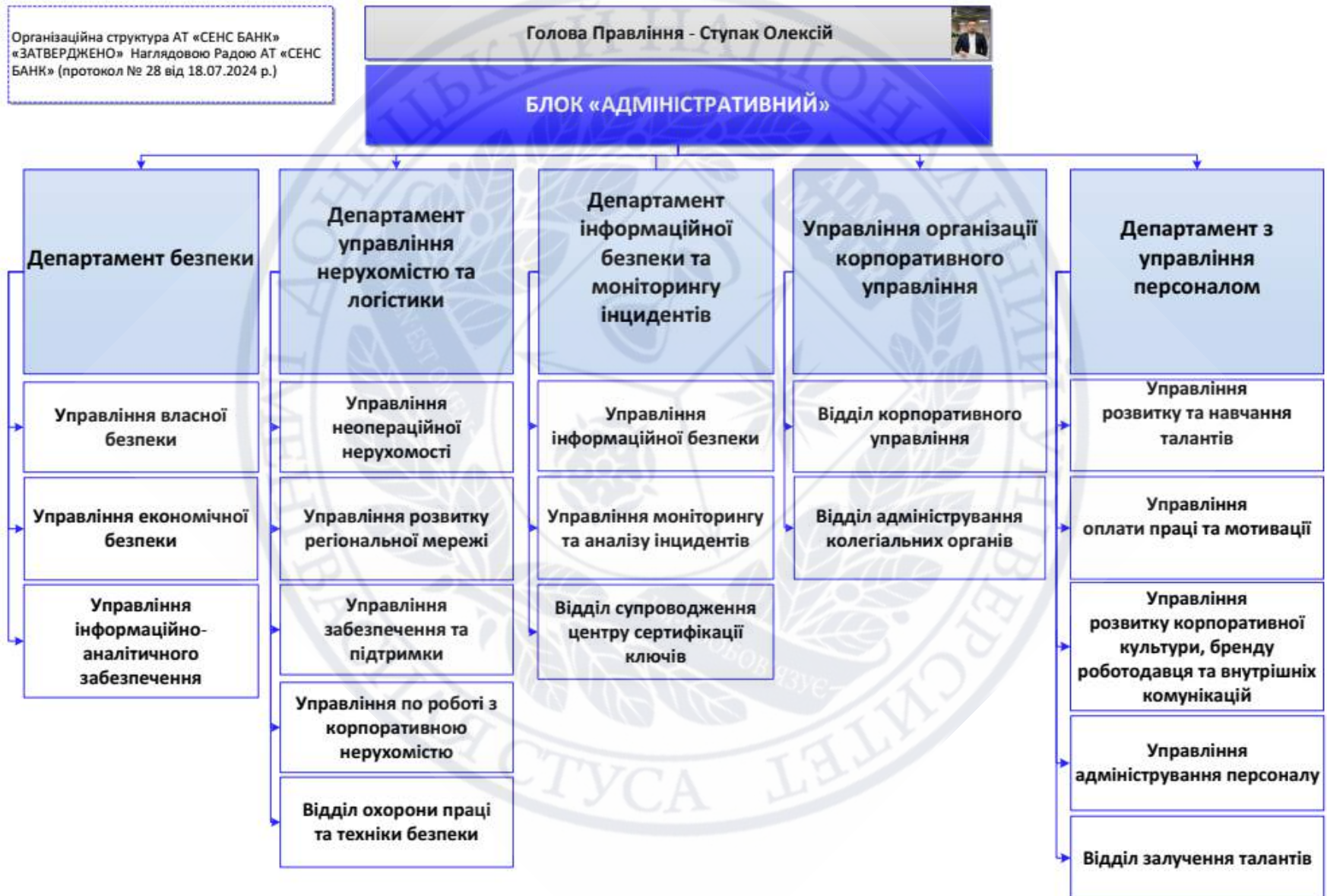
Загальні збори акціонерів
НАГЛЯДОВА РАДА Голова Ради: <i>Аджунер Шевкі (незалежний директор).</i> Заступники Голови Ради: <i>Свистун А.О. (представник Держави України);</i> <i>Дюк Р.І. (незалежний директор).</i> Члени Ради: <i>Пронченко А. В. (незалежний директор);</i> <i>Власюк В.В. (представник Держави України).</i>
ПРАВЛІННЯ БАНКУ
Персональний склад колегіальних органів Правління Комітет з управління непрацюючими активами корпоративного бізнесу та сегменту МСБ: (Рішення №185_03.06.2024)
Шклярук О.Г. – Голова комітету Члени комітету: • Курдияс С.М. • Зубченко О.М. • Трощинський П.В. • Половко С.М.

Загальні збори акціонерів
НАГЛЯДОВА РАДА Голова Ради: <i>Аджунер Шевкі (незалежний директор).</i> Заступники Голови Ради: <i>Свистун А.О.(представник Держави України);</i> <i>Дюк Р.І. (незалежний директор).</i> Члени Ради: <i>Пронченко А. В. (незалежний директор);</i> <i>Власюк В.В. (представник Держави України).</i>
ПРАВЛІННЯ БАНКУ
Персональний склад колегіальних органів Правління Комітет з управління непрацюючими активами роздрібного бізнесу та сегменту МСБ: (Рішення №319_12.09.2023)
Чорнойван С.М. – Голова комітету Члени комітету: • Юринець В.О. • Малов О.В. • Пархоменко О.В.

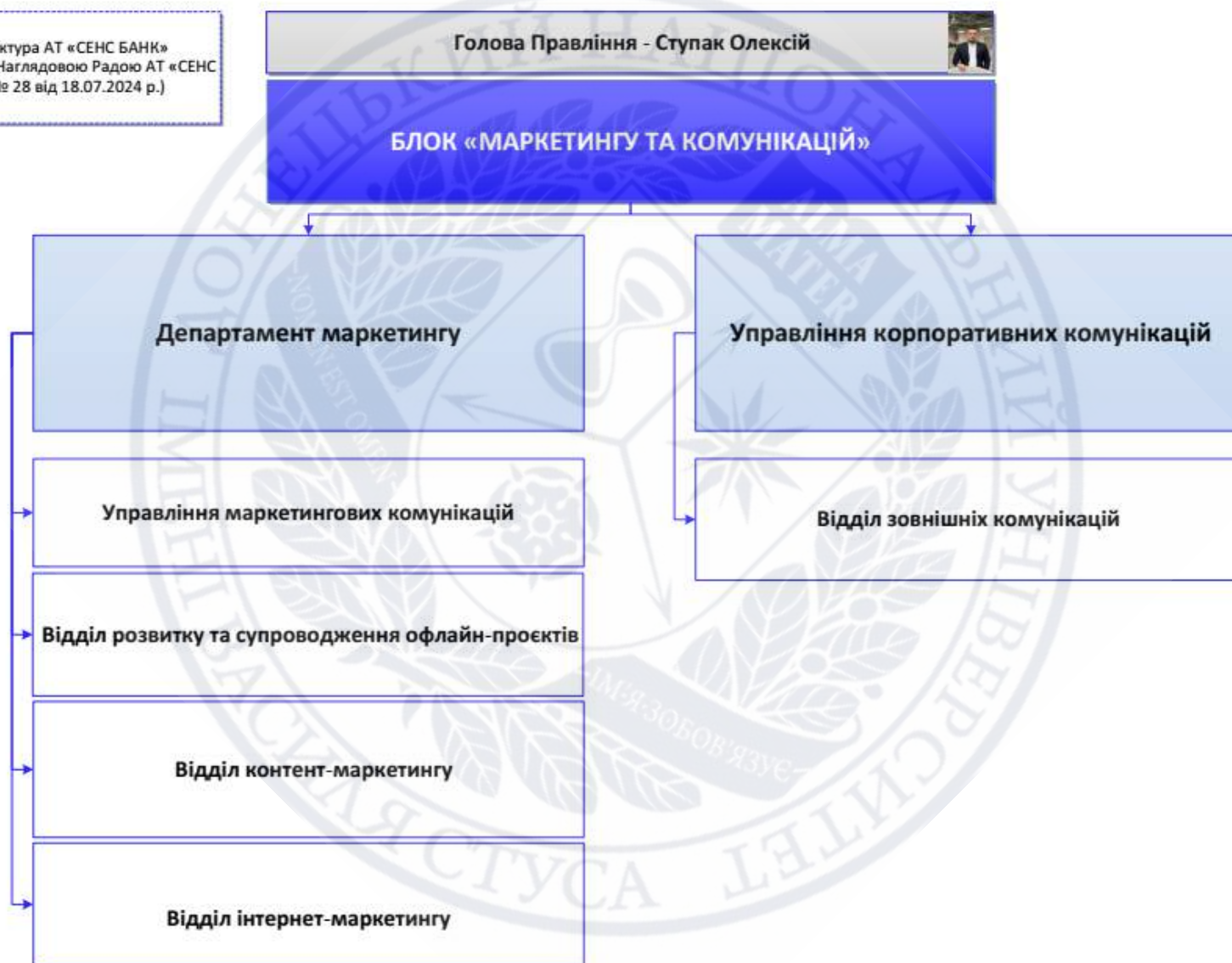
Загальні збори акціонерів
НАГЛЯДОВА РАДА Голова Ради: <i>Аджунер Шевкі (незалежний директор).</i> Заступники Голови Ради: <i>Свислун А.О. (представник Держави України);</i> <i>Дюк Р.І. (незалежний директор).</i> Члени Ради: <i>Пранченко А. В. (незалежний директор);</i> <i>Власюк В.В. (представник Держави України).</i>
ПРАВЛІННЯ БАНКУ
Персональний склад колегіальних органів Правління Комітет з управління активами і пасивами: (Рішення №213_20.06.2024)
Максюта С.А. – Голова комітету Члени комітету: • Московчук І.О. • Попович Т.М. • Шклярук О.Г. • Горобець О.Г. • Тур Ю.Л. • Полонська О.В.

Загальні збори акціонерів
НАГЛЯДОВА РАДА Голова Ради: <i>Аджунер Шевкі (незалежний директор).</i> Заступники Голови Ради: <i>Свистун А.О. (представник Держави України);</i> <i>Дюк Р.І. (незалежний директор).</i> Члени Ради: <i>Пронченко А. В. (незалежний директор);</i> <i>Власюк В.В. (представник Держави України).</i>
ПРАВЛІННЯ БАНКУ
Персональний склад колегіальних органів Правління Тарифний комітет: (Рішення №213_20.06.2024)
Малов О.В. – Голова комітету Члени комітету: • Сердюк І.В. • Анпілогов В.Б. • Савенко О.В. • Шклярук О.Г. • Мороз О.Ю. • Тур Ю.Л. • Полонська О.В. • Максjuta С.А.





Організаційна структура АТ «СЕНС БАНК»
«ЗАТВЕРДЖЕНО» Наглядовою Радою АТ «СЕНС
БАНК» (протокол № 28 від 18.07.2024 р.)



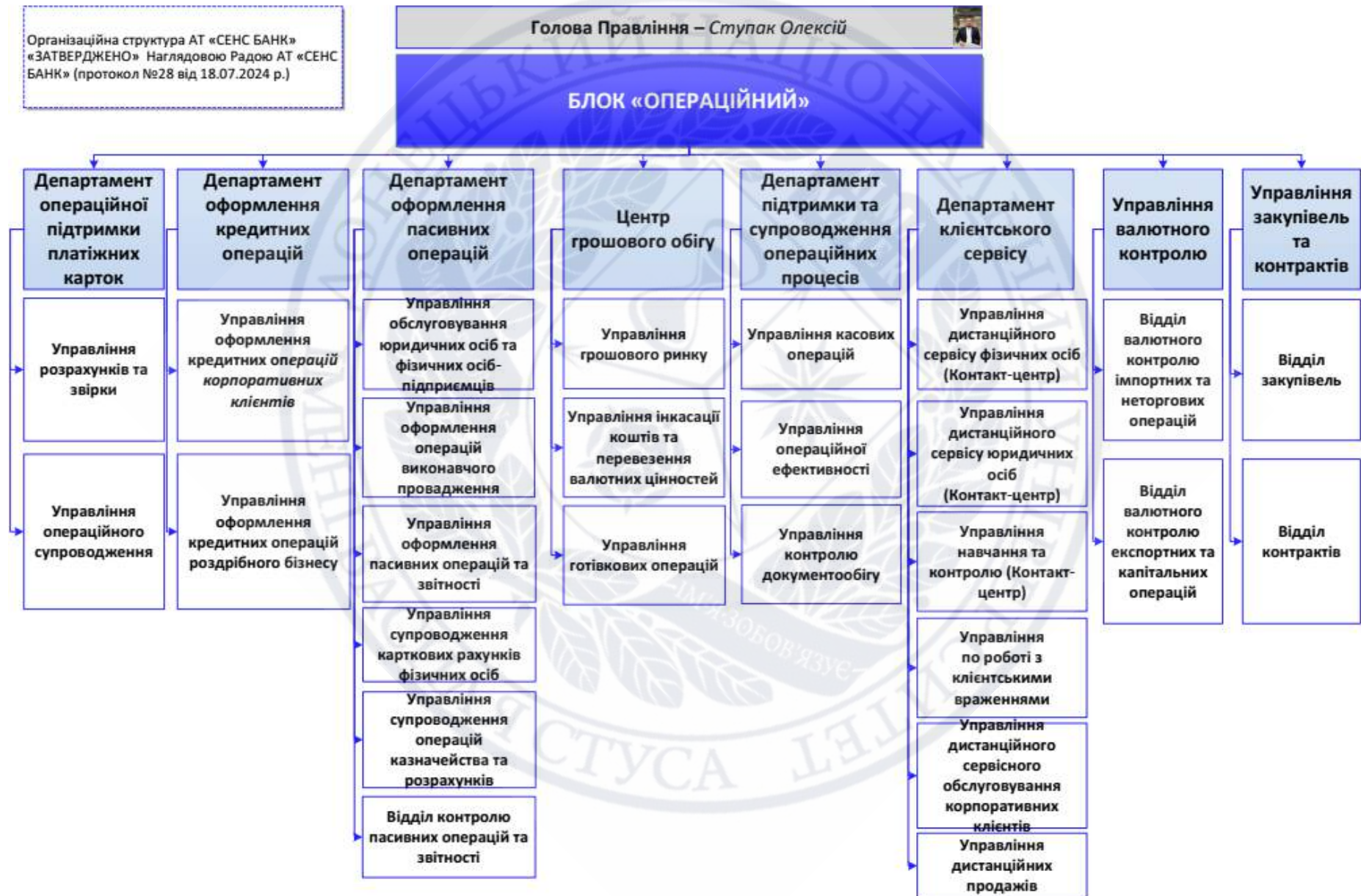
Організаційна структура АТ «СЕНС БАНК»
«ЗАТВЕРДЖЕНО» Наглядовою Радою АТ
«СЕНС БАНК» (протокол № 28 від
18.07.2024 р.)

Голова Правління - Ступак Олексій



Трансформаційний центр





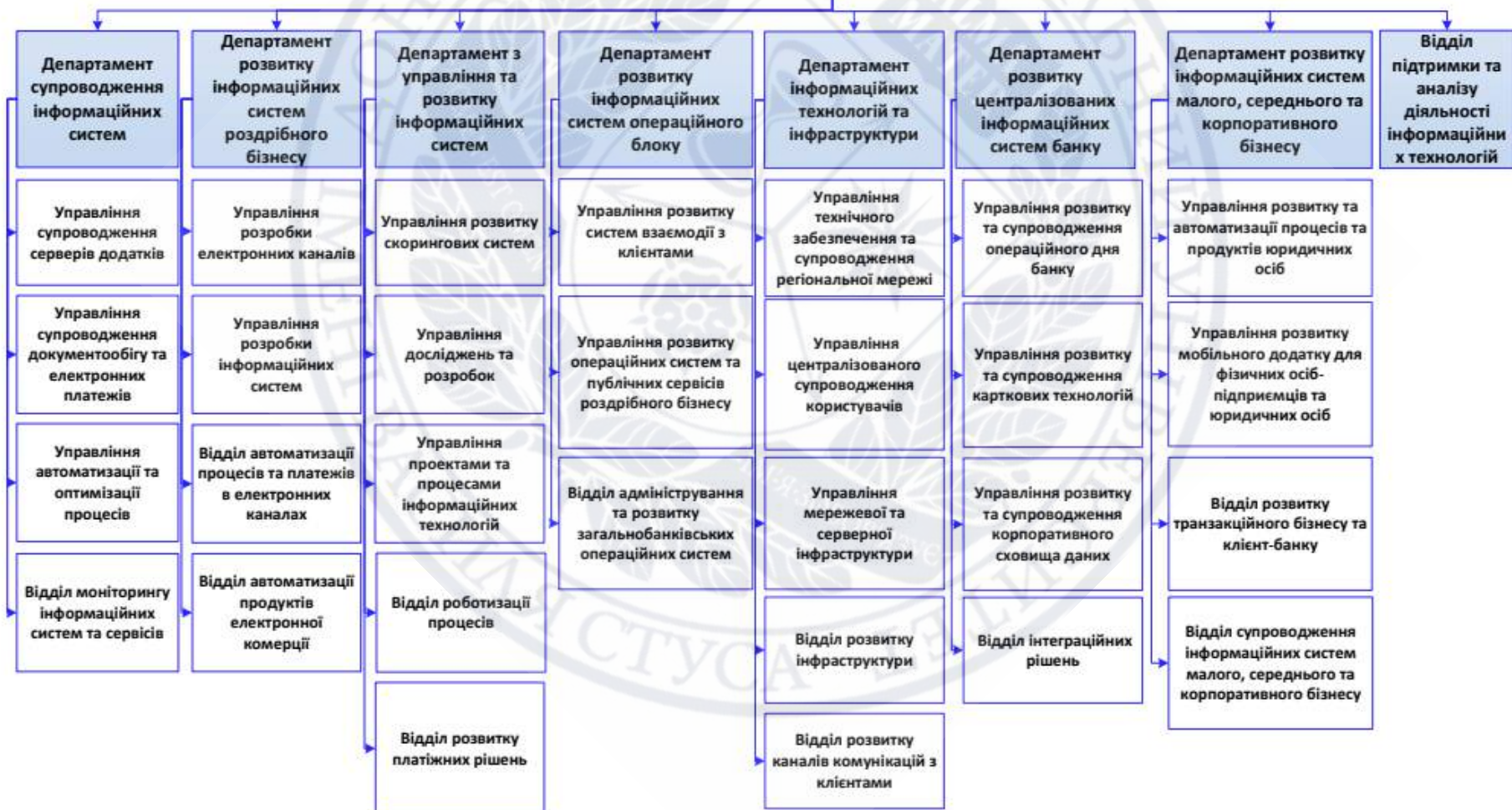


Організаційна структура АТ «СЕНС БАНК»
«ЗАТВЕРДЖЕНО» Наглядом Радом АТ «СЕНС
БАНК» (протокол № 28 від 18.07.2024 р.)

Член Правління – ТЮТЮН ІННА



БЛОК «ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ»



Організаційна структура АТ «СЕНС БАНК»
«ЗАТВЕРДЖЕНО» Наглядовою Радою АТ «СЕНС
БАНК» (протокол № 28 від 18.07.2024 р.)

Член Правління – ТЮТЮН ІННА



БЛОК «ЦИФРОВИХ ТА ПЛАТІЖНИХ СЕРВІСІВ»

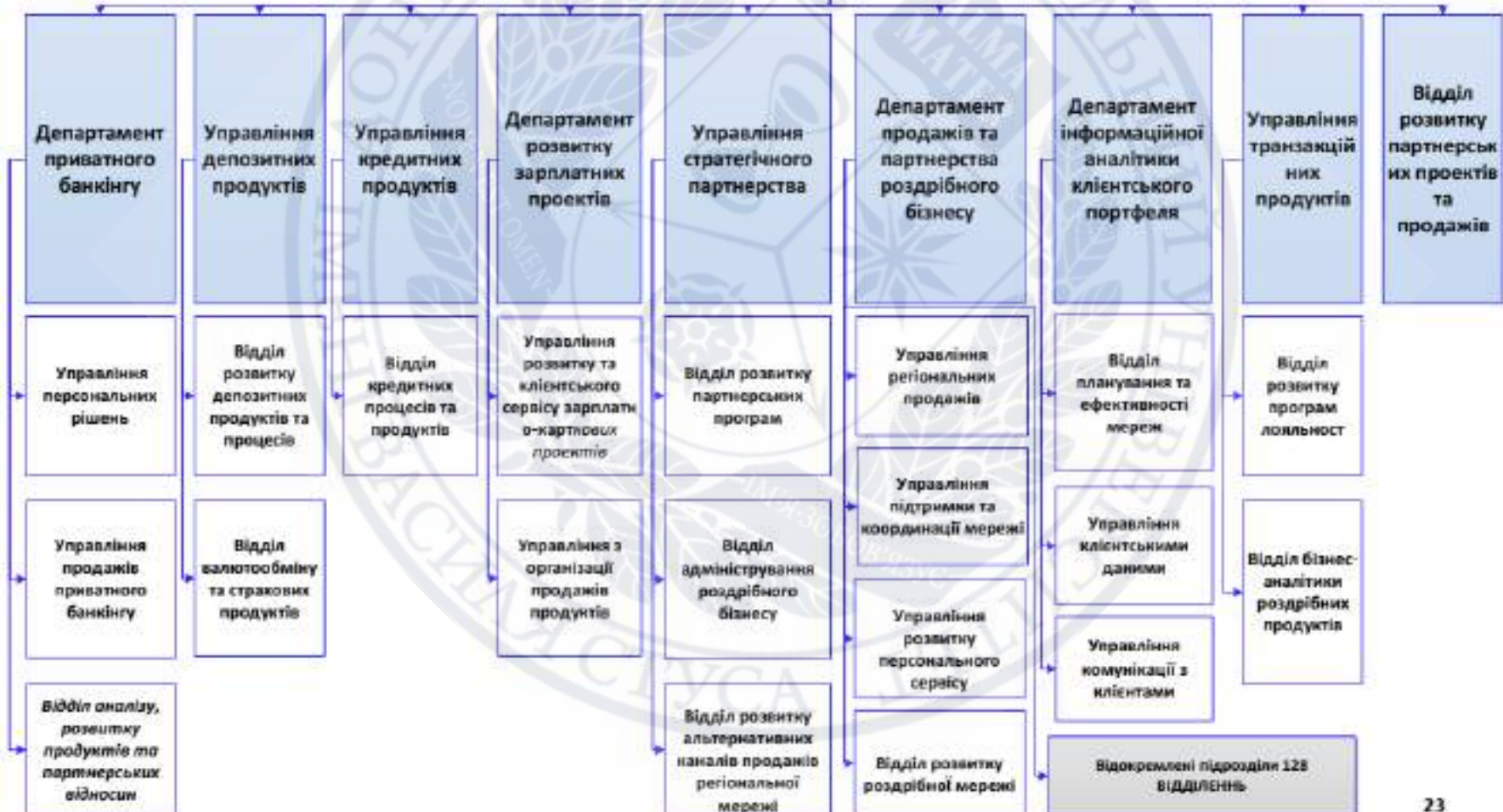


Організаційна структура АТ «СЕНС БАНК»
«ЗАТВЕРДЖЕНО» Наглядовою Радою АТ «СЕНС
БАНК» (протокол № 28 від 18.07.2024 р.)

Член Правління – ТЮТЮН ІННА



БЛОК «РОЗДРІБНИЙ БІЗНЕС»



Організаційна структура АТ «СЕНС БАНК»
«ЗАТВЕРДЖЕНО» Наглядовою Радою АТ «СЕНС
БАНК» (протокол № 28 від 18.07.2024 р.)

Член Правління – Соколов Андрій



**БЛОК «КОРПОРАТИВНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ,
МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС»**



Організаційна структура АТ «СЕНС БАНК»
«ЗАТВЕРДЖЕНО» Наглядовою Радою АТ «СЕНС
БАНК» (протокол № 28 від 18.07.2024 р.)

Член Правління - *Максюта Сергій*



Блок «Фінанси»

