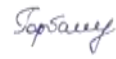


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

**До захисту допустити
Зав. кафедри
к.е.н., доцент**



М.О. Горбашевська

«31» травня 2025 року

**РОЗВИТОК СУЧАСНИХ СИСТЕМ ТА ФОРМ СТИМУЛЮВАННЯ
ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Шабан Надії Василівни

Науковий керівник:

Мацука Вікторія Миколаївна,

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та фінансів

Рецензент:

Боєнко Олена Юріївна, кандидат
економічних наук, доцент

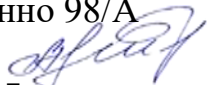
Донецький національний
університет імені Василя Стуса,
завідувач кафедри маркетингу і
бізнес-аналітики (м. Вінниця)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою відмінно 98/А

Секретар ЕК

«09» червня 2025 року



Київ – 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри к.е.н., доцент,
(науковий ступінь, вчене звання)

Горбашевська М.О.

(ППП завідувача кафедри)

«22» січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Шабан Надія Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток сучасних систем та форм стимулювання праці в організації
керівник роботи Мацука Вікторія Миколаївна к.е.н., доцент,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року
№ 8

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: проаналізувати діючу систему стимулювання праці в АТ «ПУМБ» та розробити рекомендації щодо її удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні персоналом.

Об'єкт дослідження: процеси і моделі стимулювання праці персоналу в банківській установі.

Предмет дослідження: сучасні механізми стимулювання праці в АТ «ПУМБ».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, цілі та значення стимулювання праці в системі управління персоналом

1.2. Класифікація та характеристика основних форм і методів стимулювання праці

1.3. Зарубіжний досвід стимулювання праці та можливості його адаптації в Україні

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В АТ «ПУМБ»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ПУМБ» та його кадрового потенціалу

2.2. Аналіз існуючої системи стимулювання праці в банку

2.3. Оцінка ефективності діючої системи стимулювання працівників ПУМБ

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В АТ «ПУМБ»

3.1. Організаційні підходи до вдосконалення стимулювання праці

3.2. Матеріальні форми стимулювання в АТ «ПУМБ»: нові підходи та інструменти

3.3. Розвиток нематеріальних методів мотивації персоналу банку

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада	Підпис, дата
--------	------------------------------	--------------

	консультанта	завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025-19.04.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	
7.	Переддипломна практика	31.03.2025-20.04.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025-15.05.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2025-12.06.2025	

Студент


(підпис)

Шабан Н.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Мацука В.М.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність, цілі та значення стимулювання праці в системі управління персоналом	8
1.2. Класифікація та характеристика основних форм і методів стимулювання праці	11
1.3. Зарубіжний досвід стимулювання праці та можливості його адаптації в Україні	14
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В АТ «ПУМБ»	22
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ПУМБ» та його кадрового потенціалу	22
2.2. Аналіз існуючої системи стимулювання праці в банку	31
2.3. Оцінка ефективності діючої системи стимулювання працівників ПУМБ.	38
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В АТ «ПУМБ».....	47
3.1. Організаційні підходи до вдосконалення стимулювання праці.....	47
3.2. Матеріальні форми стимулювання в АТ «ПУМБ»: нові підходи та інструменти	50
3.3. Розвиток нематеріальних методів мотивації персоналу банку	54
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільної економіки, цифровізації бізнесу та зростання конкуренції на ринку праці ефективне стимулювання персоналу стає одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку організацій. Особливо це стосується банківської сфери, де людський капітал є основним джерелом доданої вартості.

Стимулювання праці як елемент системи управління персоналом є важливим інструментом формування мотиваційної поведінки працівників, підвищення їх залученості, ініціативності та орієнтації на результат. Однак, попри значну увагу до проблем мотивації в науковій та практичній літературі, сучасні виклики (генераційна трансформація кадрів, популярність віддаленої роботи, необхідність індивідуалізації підходів) обумовлюють потребу в оновленні традиційних моделей стимулювання.

Питання мотивації та стимулювання праці активно досліджувались як вітчизняними, так і іноземними науковцями.

Серед вітчизняних авторів варто відзначити: Данько Т.І. – за дослідження економічного механізму мотивації праці; Беляєв А.І. – за праці щодо організації стимулювання в системі управління персоналом; Колот А.М. – за концептуальні підходи до управління персоналом у трансформаційній економіці.

Серед іноземних дослідників значний внесок зробили: Ф. Герцберг – автор двофакторної теорії мотивації, яка досі використовується у практиці; А. Маслоу – розробив ієрархію потреб, що стала базою для побудови мотиваційних систем; В. Врум – теорія очікувань як основа для розуміння поведінки працівників; Дж. Аткинсон – аналіз потреби в досягненнях і ризик-орієнтованої мотивації.

Незважаючи на теоретичну базу та численні практичні розробки, багато аспектів стимулювання залишаються недостатньо опрацьованими, зокрема: відсутність єдиної методики адаптації систем мотивації до специфіки окремих організацій; недостатнє використання гнучких форм винагороди та соціального

пакету в українських реаліях; недооцінка ролі нематеріального стимулювання та корпоративної культури; відсутність персоналізованого підходу до працівників різних поколінь (Z, Y, X); недостатній рівень впровадження цифрових інструментів у системі мотивації.

Мета кваліфікаційної роботи – проаналізувати діючу систему стимулювання праці в АТ «ПУМБ» та розробити рекомендації щодо її удосконалення з урахуванням сучасних тенденцій в управлінні персоналом.

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методичні основи стимулювання праці в організації;
- охарактеризувати сучасні підходи до матеріального та нематеріального стимулювання персоналу;
- провести аналіз системи мотивації персоналу в АТ «ПУМБ»;
- виявити недоліки існуючої системи стимулювання;
- запропонувати шляхи вдосконалення мотиваційного механізму банку;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процеси і моделі стимулювання праці персоналу в банківській установі.

Предметом дослідження є сучасні механізми стимулювання праці в АТ «ПУМБ».

У роботі використовуються такі методи: аналіз і узагальнення наукової літератури, метод порівняння, системний підхід, PEST – аналіз, SWOT-аналіз, економічне моделювання, методи статистичного аналізу та соціологічного опитування.

Інформаційною базою дослідження є внутрішня документація АТ «ПУМБ», звіти з управління персоналом, аналітичні та статистичні дані, результати опитувань співробітників, а також наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів з тематики управління персоналом.

Наукова новизна роботи полягає в розробці комплексних рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання праці в банківській установі з урахуванням сучасних тенденцій, що включають індивідуалізацію підходів, цифрові інструменти та інтеграцію матеріального і нематеріального стимулювання.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані напрями вдосконалення можуть бути використані в практичній діяльності АТ «ПУМБ» для підвищення ефективності роботи персоналу, а також адаптовані для застосування в інших фінансових установах.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінок, у тому числі 11 рисунків, 15 таблиць. Список використаних джерел налічує 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, цілі та значення стимулювання праці в системі управління персоналом

Стимулювання праці відіграє ключову роль у системі управління персоналом, оскільки безпосередньо впливає на мотивацію працівників, їхню активність у роботі, рівень задоволеності професійною діяльністю та прагнення до розвитку. У широкому розумінні це процес створення та використання різноманітних засобів впливу з метою спонукання працівників до досягнення організаційних цілей шляхом реалізації власних інтересів.

У наукових джерелах представлено численні трактування поняття «стимулювання праці». Наприклад, Т.І. Данько визначає його як систему матеріальних і нематеріальних заходів, що спрямовані на формування бажаної трудової поведінки працівників відповідно до завдань організації. А.М. Колот підкреслює, що стимулювання є цілеспрямованим впливом на працівників, який забезпечує гармонізацію їхніх особистих інтересів зі стратегічними цілями підприємства [19].

У свою чергу, В. Врум, автор теорії очікувань, акцентує увагу на значущості індивідуального сприйняття працівником потенційної винагороди та очікуваного результату.

Основними завданнями стимулювання праці є (рис. 1.1.):

- підвищення рівня мотивації персоналу до праці;
- забезпечення максимально ефективного використання трудового потенціалу;
- формування свідомого і відповідального ставлення до виконання посадових обов'язків;

- створення умов для професійного розвитку та розкриття потенціалу працівників;
- підтримання стабільності персоналу та зменшення рівня кадрової плинності [23].



Рисунок 1.1. Основні цілі стимулювання праці в організації.

Взаємозв'язок основних елементів стимулювання праці представлено на рис. 1.2.

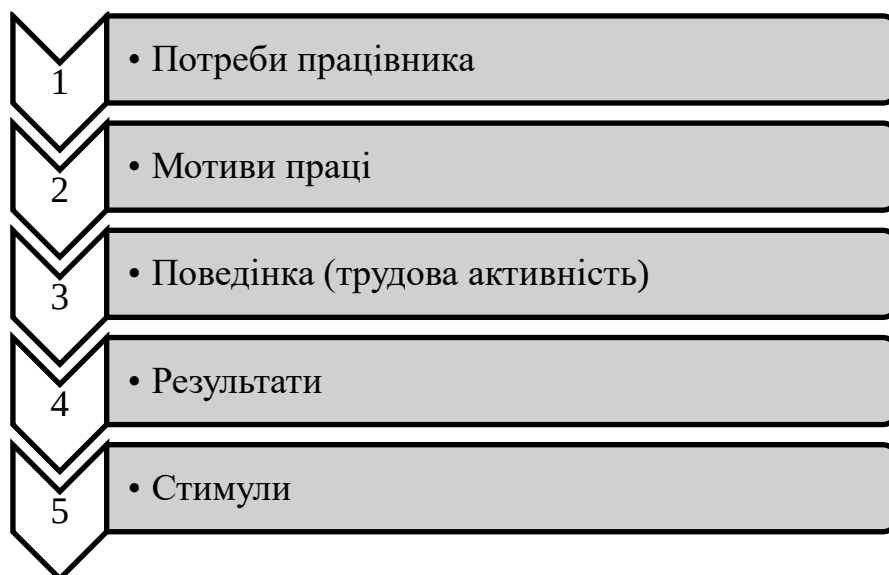


Рисунок 1.2. Взаємозв'язок основних елементів стимулювання праці.

У системі управління персоналом стимулювання праці виконує ряд ключових функцій, зокрема:

- економічну – формування матеріальних передумов для підвищення продуктивності праці;
- соціальну – задоволення потреб працівників у самореалізації, визнанні, професійному становленні;
- психологічну – сприяння формуванню позитивного емоційного ставлення до трудового процесу та колективу;
- регулюючу – забезпечення балансу між інтересами працівника і роботодавця [32].

Стимулювання праці ґрунтується на застосуванні різних видів стимулів, серед яких виділяють:

- матеріальні (оплата праці, премії, бонуси, соціальні гарантії);
- нематеріальні (визнання досягнень, можливість кар'єрного росту, цікаві завдання, гнучкий режим роботи);
- організаційні (комфортні умови праці, корпоративна культура, стиль управління) (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Основні форми стимулювання праці

Тип стимулу	Приклади	Характер впливу
Матеріальні	Заробітна плата, премії, бонуси, оплата понаднормових, соцпакет	Прямий, фінансовий
Нематеріальні	Визнання досягнень, корпоративна культура, розвиток, кар'єрне зростання	Морально-психологічний
Організаційні	Гнучкий графік, комфортне робоче місце, можливість віддаленої роботи	Опосередкований, умовний
Соціальні	Додаткове медичне страхування, корпоративні заходи, підтримка сімейності	Соціально-побутовий

Джерело: [15;16; 18; 39].

Сьогодні особлива увага приділяється індивідуалізації стимулювання, коли система мотивації адаптується до потреб кожного конкретного працівника. Це

особливо важливо в умовах багатопокілінного робочого середовища, де різні категорії працівників мають різні цінності, очікування та пріоритети.

Важливість стимулювання праці в сучасному менеджменті важко перебільшити. Правильно побудована система стимулювання допомагає досягти стратегічних цілей організації, підвищує її конкурентоспроможність, забезпечує довгострокову лояльність працівників та формує позитивний імідж компанії.

Отже, стимулювання праці є не лише інструментом впливу на поведінку працівників, але й важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє організації досягати високих результатів завдяки максимальному використанню потенціалу свого персоналу.

1.2. Класифікація та характеристика основних форм і методів стимулювання праці

Ефективне стимулювання працівників є невід'ємною частиною системи управління персоналом, оскільки воно не лише підштовхує співробітників до досягнення кращих результатів, а й сприяє формуванню стійкої мотивації, лояльності та професійної зацікавленості. Одним із ключових завдань управління персоналом є правильний вибір комбінації форм і методів стимулювання, що враховує стратегічні цілі організації, специфіку діяльності та особливості персоналу.

У традиційному підході стимулювання поділяють на два основні типи:

- Позитивні стимули – заохочення за успіхи (заробітна плата, премії, подяки);
- Негативні стимули – покарання або загроза їх застосування за невиконання вимог (штрафи, догани, скорочення бонусів).

Водночас сучасні концепції управління персоналом роблять акцент на позитивному стимулюванні, оскільки саме воно сприяє тривалому підвищенню

мотивації, утриманню працівників, зростанню їхньої залученості та розвитку корпоративної культури.

За характером впливу стимули поділяються на матеріальні, нематеріальні та організаційні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Основні форми та методи стимулювання праці

Форма стимулювання	Методи	Приклади
Матеріальне	• Основна та додаткова оплата праці	Оклад, премії, бонуси, доплати за стаж, участь у прибутку
	• Соціальні пільги	Медстрахування, харчування, транспорт, житло
Нематеріальне	• Визнання заслуг	Подяки, грамоти, дошка пошани
	• Можливості розвитку	Навчання, підвищення кваліфікації, стажування, наставництво
	• Розвиток корпоративної культури	Тімбілдінг, конкурси, цінності компанії
Організаційно-адміністративне	• Гнучкий графік, дистанційна робота	Робота з дому, скорочені дні, зміни
	• Просування по кар'єрі	Система посад, оцінювання та ротація
	• Покращення умов праці	Сучасні офіси, ергономіка, відпочинкові зони

Джерело: [13;14;22]

Розглянемо детальніше основні форми стимулювання праці [2;3;6;7].

1. Матеріальне стимулювання залишається ключовим чинником мотивації співробітників. Воно безпосередньо пов'язане з результатами їхньої роботи та очікуваннями щодо винагороди. Ефективна система оплати праці має поєднувати стабільний оклад із гнучкою системою премій, надбавок і участі у розподілі прибутку. Такий підхід дозволяє компаніям забезпечити справедливість та підвищити результативність винагородної політики. У ПУМБ, як і в більшості банківських установ, використовуються системи КРІ, що напряду прив'язують

розмір премій до рівня виконання поставлених цілей, що істотно підвищує ефективність матеріального стимулювання.

2. Нематеріальне стимулювання орієнтоване на моральне задоволення працівника, розвиток його професійних навичок, формування відчуття важливості та залученості до корпоративного середовища. Такі інструменти особливо цінуються поколіннями Y та Z, для яких пріоритетами є можливості розвитку, самореалізація та свобода в прийнятті рішень. Крім того, нематеріальні стимули суттєво зміцнюють корпоративну культуру й допомагають запобігти емоційному вигоранню.

3. Організаційно-адміністративне стимулювання пов'язане із внутрішньою організацією роботи, рівнем довіри між працівниками і керівництвом, а також стилем управління. Часто співробітники залишають компанію не через фінансові причини, а через недоліки в організації праці. Тому створення сприятливого робочого середовища, гнучких умов праці та можливостей для кар'єрного зростання має не менше значення, ніж рівень заробітної плати (рис. 1.3.).

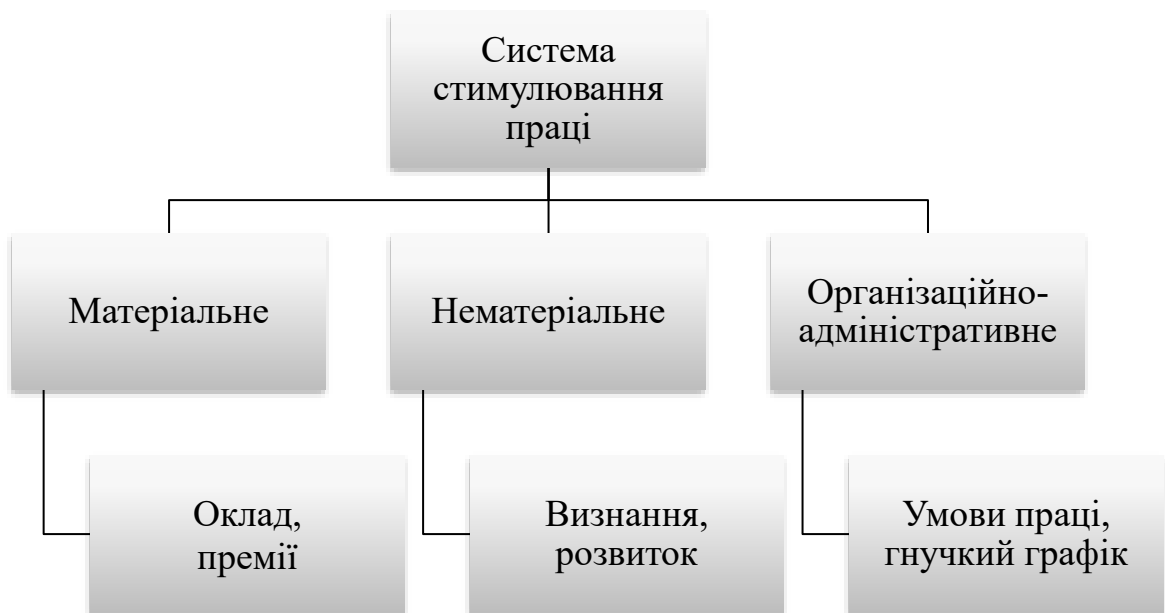


Рисунок 1.3. Комплексна система стимулювання праці в організації

Ефективність стимулювання праці визначається не лише вибором його форми, а й тим, наскільки стимули відповідають очікуванням працівників. Згідно з теорією очікувань В. Врума, важливо, щоб співробітник чітко усвідомлював зв'язок між докладеними зусиллями, досягнутими результатами та отриманою винагородою.

До того ж різні групи персоналу мають свої особливі мотиваційні орієнтири:

- молоді працівники більше цінують можливості для професійного розвитку та гнучкість у роботі;
- досвідчені спеціалісти надають перевагу фінансовій стабільності та перспективам кар'єрного росту;
- для керівників особливо важливими є визнання їхнього внеску, вплив на процеси й стратегічний розвиток.

Отже, використання різних форм і методів стимулювання дозволяє підприємству максимально ефективно керувати персоналом, враховуючи індивідуальні особливості співробітників і стратегічні завдання організації. Кожен вид стимулювання має свої сильні сторони та обмеження. Саме тому в сучасній практиці перевага надається комплексному (змішаному) підходу, що забезпечує найкращу адаптацію стимулів до реальних потреб персоналу. Важливо не тільки правильно обирати методи стимулювання, а й регулярно їх переглядати й оновлювати, зважаючи на зміну мотиваційних пріоритетів співробітників, умови ринку та стратегічні орієнтири компанії.

1.3. Зарубіжний досвід стимулювання праці та можливості його адаптації в Україні

В умовах глобалізації українські компанії дедалі активніше впроваджують західні підходи до управління персоналом, особливо в питаннях стимулювання

праці. Багато зарубіжних країн накопичили значний досвід створення комплексних мотиваційних систем, які орієнтуються не лише на матеріальне заохочення, а й ураховують психологічні, соціальні та ціннісні потреби працівників. Використання цих практик в українських реаліях сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню рівня кадрової плинності та посиленню конкурентоспроможності підприємств.

У міжнародній практиці сформувалися різні підходи до стимулювання праці, що є характерними для окремих країн (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Основні моделі стимулювання праці в зарубіжних країнах

Країна	Ключові характеристики системи стимулювання
США	Пріоритет результативності. Широке використання КРІ, бонусних систем, мотиваційного лідерства. Висока індивідуалізація.
Німеччина	Орієнтація на якість праці, стабільність, колективні договори. Акцент на соціальних гарантіях і пенсійних програмах.
Японія	Система довічного найму, акцент на лояльність і командну роботу. Премії за старшинство. Корпоративна культура як стимул.
Швеція	Гнучкі графіки, рівність можливостей, відкрита комунікація. Орієнтація на добробут працівника.
Франція	Сильний соціальний захист, 35-годинний робочий тиждень, акцент на work-life balance.

Джерело: [4;5;8;9]

Розглянемо основні інструменти ефективного стимулювання праці, що використовуються за кордоном.

1. Гнучка компенсаційна система. У США широко поширена концепція «total rewards», яка охоплює не лише заробітну плату, а й медичне страхування, можливості навчання, надання акцій компанії, оплачувані відпустки та гнучкий графік роботи.

2. Мотивація через професійний розвиток. У європейських компаніях особливу увагу приділяють можливостям особистісного і кар'єрного росту працівників – участь у міжнародних проєктах, освітні програми, розробка індивідуальних кар'єрних планів.

3. Нефінансові стимули. У країнах Скандинавії головний акцент робиться на створенні комфортних умов праці, забезпеченні балансу між роботою і особистим життям, розвитку інклюзивного середовища та запровадженні самоорганізованих команд.

4. Технологічне стимулювання. В ІТ-секторі США, Німеччини та Канади активно застосовують гейміфікацію, внутрішні соціальні мережі для публічного визнання досягнень, а також мотиваційні дашборди.

Можливості адаптації зарубіжного досвіду в Україні. Українські компанії мають значний потенціал для запровадження міжнародних практик, проте процес адаптації потребує урахування національних, економічних, правових та культурних особливостей.

На сьогодні в Україні активно впроваджуються:

- КРІ-системи та бонусування (особливо в банківській сфері, зокрема в ПУМБ);
- Корпоративне навчання – створення внутрішніх академій, проведення тренінгів та менторських програм;
- Нематеріальне стимулювання – розширення повноважень співробітників, відзначення досягнень, організація тимблдингів;
- Гнучкі форми праці – активний перехід до дистанційної або гібридної роботи після пандемії;
- Соціальні пакети – медичне страхування, оплачувані відпустки, компенсація витрат на мобільний зв'язок.

Проведемо кейс-дослідження щодо адаптації зарубіжних практик стимулювання праці на прикладі Першого Українського Міжнародного Банку (ПУМБ).

ПУМБ – один із найбільших комерційних банків України, який активно працює на ринку фінансових послуг. Оскільки банк робить ставку на високу якість обслуговування та підвищення ефективності роботи персоналу, він

активно впроваджує різноманітні методи стимулювання, запозичуючи кращі міжнародні практики.

Основні напрями адаптації світового досвіду в стимулюванні праці в ПУМБ [17;21;24;25]:

1. Впровадження КРІ та бонусних програм. ПУМБ широко застосовує системи ключових показників ефективності (КРІ), що є поширеною практикою в міжнародних фінансових організаціях. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінювати результативність співробітників за чіткими критеріями, такими як досягнення фінансових показників, якість обслуговування клієнтів, виконання проєктних завдань. Бонусні виплати залежать від виконання індивідуальних і командних цілей, що відповідає американській та європейській моделі мотивації працівників через преміювання.

Гнучкі умови праці. Подібно до практик, поширених у таких країнах, як Швеція та Німеччина, ПУМБ впровадив гнучкий графік роботи та можливість дистанційної зайнятості для окремих категорій працівників, особливо після пандемії COVID-19. Банк усвідомлює, що забезпечення балансу між роботою та особистим життям сприяє підвищенню залученості співробітників, зниженню рівня стресу та покращенню продуктивності [30].

Корпоративне навчання та професійний розвиток. ПУМБ активно інвестує в розвиток компетенцій персоналу, пропонуючи співробітникам участь у тренінгах, курсах і сертифікаційних програмах. У банку діє власна Академія ПУМБ, яка організовує навчання відповідно до корпоративних цінностей та проводить спеціалізовані програми для працівників різних рівнів. Такий підхід є типовим для міжнародних компаній, де розвиток персоналу розглядається як один із ключових чинників мотивації та підвищення ефективності [28].

2. Соціальні гарантії та додаткові пільги. У ПУМБ впроваджено розширений соціальний пакет, який включає медичне страхування, страхування життя, часткову компенсацію витрат на освіту, а також організацію

корпоративних заходів. Такий підхід відповідає міжнародним стандартам, де значну увагу приділяють забезпеченню соціальних гарантій для працівників. Це не лише допомагає утримувати кваліфіковані кадри, а й підвищує рівень їхньої лояльності до компанії.

Підсумуємо результати впровадження зарубіжних практик у ПУМБ:

- Зменшення рівня плинності кадрів. Завдяки впровадженню системи КРІ та наданню гнучких умов праці банк суттєво скоротив відтік працівників, що є особливо важливим на фоні високої конкуренції за таланти на ринку праці.
- Зростання продуктивності праці. Чітке встановлення цілей через КРІ та постійний розвиток персоналу через тренінги та навчальні програми сприяли істотному підвищенню результативності працівників.
- Укріплення корпоративної культури. Активна участь працівників у корпоративних заходах, тимбілдінгах та програмах визнання досягнень сприяла зміцненню стабільної і згуртованої корпоративної культури.
- Підвищення рівня задоволеності персоналу. Можливість працювати за гнучким графіком та дистанційно суттєво покращила оцінку працівниками своїх умов праці, що позитивно позначилося на загальній атмосфері в колективі.

Виявимо основні проблеми та виклики адаптації зарубіжного досвіду (рис. 1.4.).

Культурні відмінності. При адаптації деяких зарубіжних практик виникли труднощі, зокрема через культурні особливості. Наприклад, в країнах Заходу популярні практики відкритої комунікації та зворотного зв'язку, тоді як в Україні ще існують певні бар'єри щодо прийняття конструктивної критики, що може обмежувати ефективність окремих методів стимулювання.

Економічні обмеження. Зважаючи на менш стабільну економіку України порівняно з розвиненими західними країнами, впровадження повного спектра соціальних пільг та бонусних систем може вимагати значних ресурсів, яких часто не вистачає для середнього бізнесу.

Проблема	• Рішення
Нестабільність економіки	• Запровадження гнучких моделей оплати, прив'язаних до реального результату
Недостатня корпоративна культура	• Інвестування в розвиток внутрішніх комунікацій, HR-брендингу
Відсутність довіри до нематеріальних стимулів	• Поєднання нематеріальних заходів з прозорою системою винагород
Обмежене фінансування соціальних програм	• Партнерські програми (наприклад, з медцентрами, освітніми платформами)

Рисунок 1.4. Проблеми адаптації та можливі рішення стимулювання праці в Україні [26;27;29].

Необхідність додаткового навчання. Для ефективної адаптації зарубіжних практик важливо, щоб керівники та HR-підрозділи мали необхідні знання і досвід у застосуванні таких інструментів. Тому регулярне проведення тренінгів і освітніх програм для працівників є важливою складовою успішної адаптації.

Висновки щодо можливостей для подальшого розвитку. ПУМБ демонструє позитивні результати від впровадження західних практик стимулювання праці. Однак для подальшої адаптації важливо більш чітко враховувати економічні та культурні реалії України. Зокрема, варто зосередитися на розвитку корпоративної культури, удосконаленні комунікацій та впровадженні ще більш гнучких підходів до організації робочого часу [42;46;47].

Адаптація західних практик стимулювання праці в Україні відкриває нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності

українських компаній, а також сприяє покращенню умов праці та рівня задоволеності працівників.

Зарубіжний досвід показує, що ефективна мотивація працівників виходить далеко за межі заробітної плати. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, створення умов для самореалізації та забезпечення балансу між роботою і особистим життям – все це сприяє формуванню стійкої мотивації та високої результативності.

Для українських компаній, особливо в банківському секторі, важливо не просто сліпо копіювати іноземні практики, а адаптувати їх з урахуванням локальних умов, корпоративних особливостей та потреб працівників.

Висновки до розділу 1

Стимулювання праці в банківських установах є важливою складовою стратегії управління персоналом. Оскільки банківська сфера характеризується високою конкуренцією і необхідністю забезпечення високих результатів у обслуговуванні клієнтів, ефективне стимулювання праці є необхідним для досягнення високої продуктивності та задоволення потреб клієнтів. У банківській діяльності стимулювання праці сприяє не лише збільшенню ефективності, але й розвитку клієнтського сервісу, підвищенню рівня довіри до установи. Важливою метою є також створення умов для кар'єрного зростання працівників, що є ключовим фактором утримання висококваліфікованих спеціалістів у банківській сфері.

У банківській сфері застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання праці. Матеріальні методи, зокрема, премії, бонуси, програми поділу прибутків, є звичними інструментами стимулювання праці банківських працівників. Важливо, щоб ці винагороди були чітко пов'язані з досягнутими результатами, такими як кількість залучених клієнтів, обсяги кредитування або виконання планових показників.

Нематеріальні методи в банківському секторі включають програми професійного розвитку, можливості підвищення кваліфікації, участь у престижних конкурсах і нагородах. Додатково застосовуються програми корпоративної культури та залучення співробітників до управлінських процесів. Зазначені методи мають важливе значення для підвищення мотивації персоналу, особливо в умовах інтенсивної конкуренції на фінансовому ринку.

Зарубіжний досвід стимулювання праці в банківській сфері демонструє успішне використання гнучких систем мотивації, які включають як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. У країнах з розвинутою банківською системою (наприклад, у США та Європі) широко застосовуються бонусні системи, що базуються на досягненні фінансових результатів банку та індивідуальних показників працівників. Водночас на міжнародному рівні важливим є використання програм для розвитку персоналу, зокрема за допомогою внутрішніх тренінгів, коучингу та менторства, що сприяє підвищенню кваліфікації банківських працівників.

Для адаптації цих методів в Україні важливо враховувати місцеві економічні умови, специфіку трудового законодавства, а також соціально-психологічні фактори. Врахування цих аспектів дозволить ефективно інтегрувати зарубіжні практики в банківську систему України, зокрема для покращення мотивації персоналу, підвищення результативності роботи та розвитку конкурентоспроможності українських банків.

Таким чином, в рамках першого розділу ми розглянули основи стимулювання праці в банківських установах, що є ключовим фактором для досягнення високих результатів у сфері фінансових послуг. Важливим є не лише застосування класичних матеріальних методів стимулювання, але й інноваційних підходів, таких як розвиток кар'єрних можливостей, створення мотиваційної корпоративної культури та використання сучасних практик з навчання та розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В АТ «ПУМБ»

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ПУМБ» та його кадрового потенціалу

ПУМБ був заснований у 1991 році в місті Донецьк і став одним з перших недержавних комерційних банків в Україні. Протягом кількох десятиліть банк активно розширював свою мережу відділень, підвищував рівень обслуговування клієнтів і впроваджував сучасні банківські технології. У 2021 році ПУМБ завершив злиття з Ідея Банком, що стало одним із найбільших об'єднань в банківському секторі України.

Публічне акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (ПАТ «ПУМБ») є одним із найбільших приватних банків в Україні, надаючи повний спектр банківських послуг як фізичним, так і юридичним особам.

Основні характеристики банку подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні характеристики ПАТ «ПУМБ» (складено автором на основі
[10;11;35])

Параметр	Значення
Повна назва	ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ)
Форма власності	Приватна
Група власників	SCM Group (основний власник – Рінат Ахметов)
Рік створення	1991
Юридична адреса	м. Київ, вул. Андріївська, 4
Статутний капітал	~5,4 млрд грн (станом на кінець 2023 року)
Регулятор	Національний банк України (НБУ)
Ліцензія	Банківська ліцензія №8 від 06.10.2011 р.

Метою діяльності ПАТ «ПУМБ» є надання широкого спектра фінансових послуг фізичним та юридичним особам з орієнтацією на отримання прибутку, забезпечення фінансової стабільності та сприяння зростанню банку.

Основні види діяльності:

- залучення коштів від населення та підприємств;
- надання кредитних послуг та інших фінансових продуктів;
- валютні операції;
- розрахунково-касове обслуговування;
- інвестиційні послуги;
- дистанційне банківське обслуговування.

Продукти, що пропонує ПУМБ:

- депозити, поточні рахунки, карткові продукти (в тому числі преміальні та цифрові);
- іпотечне та споживче кредитування;
- корпоративне обслуговування;
- POS-кредитування (в тому числі через торгові точки);
- мобільний та інтернет-банкінг (ПУМБ Online).

Основні ринки банку:

- фізичні особи (роздрібний банкінг);
- малі та середні підприємства;
- великі корпоративні клієнти.

ПУМБ використовує універсальний підхід і працює в кількох ключових напрямках, що наведені в таблиці 2.2.

Основними конкурентами ПУМБ на фінансовому ринку є ПриватБанк, Ощадбанк, РайффайзенБанк, А-Банк, Monobank, а також новітні фінтех-компанії, такі як Sportbank, Izibank та інші.

Таблиця 2.2.

Ключові напрями діяльності ПАТ «ПУМБ» (складено автором на основі [10;11;35])

Сегмент клієнтів	Продукти/послуги
Фізичні особи	Картки, депозити, онлайн-банкінг, споживчі кредити
МСП	Кредитні лінії, еквайринг, розрахункове обслуговування
Корпорації	Трейд-фінансування, валютні операції, зарплатні проекти

ПАТ «Перший Український Міжнародний Банк» має багаторівневу лінійно-функціональну організаційну структуру, що поєднує елементи централізованого та децентралізованого управління. Керівництво банком здійснюється за класичним принципом: стратегічне управління на рівні правління банку, оперативне – через департаменти, регіональні управління та відділення.

Динаміка основних фінансових показників ПАТ «ПУМБ» за 2022-2023 роки представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка ключових фінансових показників ПАТ «ПУМБ» за 2021-2023 рр..*

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення ± (22/21)	Відхилення %	2023 рік	Відхилення ± (23/22)	Відхилення %
Активи, млрд грн	104,65	111,97	+7,32	+6,99	153,33	+41,36	+36,95
Власний капітал, млрд грн	12,56	11,70	-0,86	-6,85	17,39	+5,69	+48,63
Депозити, млрд грн	80,87	90,30	+9,43	+11,66	126,54	+36,24	+40,14
Кредити, млрд грн	58,41	59,21	+0,80	+1,37	125,00	+65,79	+111,10
Чистий прибуток, млрд грн	4,19	-3,00	-7,19	-171,60	3,96	+6,96	+232,00
ROE, %	33,36	-25,64	-58,99	-176,90	22,77	+48,41	+188,85
ROA, %	4,00	-2,68	-6,68	-167,00	2,58	+5,26	+196,27

*Дані орієнтовні, згідно зі звітністю ПУМБ та відкритими джерелами

Протягом трьох років ПАТ «ПУМБ» пережив як труднощі в 2022 році, так і успішне фінансове відновлення в 2023 році.

Активи. Обсяг активів банку зростав поступово: від 104,65 млрд грн у 2021 році до 153,33 млрд грн у 2023 році, що становить зростання на 46,5% за два роки. Найбільший приріст був зафіксований у 2023 році – 36,95%, що вказує на розширення банківських операцій та відновлення довіри з боку клієнтів і партнерів.

Власний капітал. У 2022 році відбулося зниження власного капіталу на 0,86 млрд грн (–6,85%), ймовірно, через негативний фінансовий результат на тлі війни. Проте в 2023 році банк не тільки компенсував ці втрати, але й збільшив капітал на 5,69 млрд грн (+48,63%), що є позитивним сигналом для інвесторів та регулятора.

Депозити. Депозитна база стабільно зростала: у 2022 році на 11,66%, а в 2023 – на 40,14%. Це свідчить про зростання довіри з боку населення та бізнесу до банку в умовах макроекономічної нестабільності.

Кредити. У 2022 році кредитний портфель майже не змінився (+1,37%), що свідчить про обережну політику кредитування в кризовий період. Втім, у 2023 році обсяг виданих кредитів зріс удвічі (+111,10%), що може вказувати на відновлення попиту на позики та збільшення активності банку в економіці.

Чистий прибуток. У 2022 році банк зазнав збитків у розмірі 3,0 млрд грн, що призвело до значного зниження фінансових коефіцієнтів. Однак у 2023 році прибуток склав 3,96 млрд грн, майже повернувшись до рівня 2021 року (4,19 млрд грн). Це підтверджує ефективність антикризових управлінських заходів (рис. 2.1.).

ROE (рентабельність власного капіталу). У 2021 році показник ROE був високим і складав 33,36%, але в 2022 році через збитки знизився до –25,64%. Однак у 2023 році рентабельність капіталу знову стала позитивною і досягла

22,77%, що свідчить про відновлення ефективного використання власних ресурсів (рис. 2.2.).

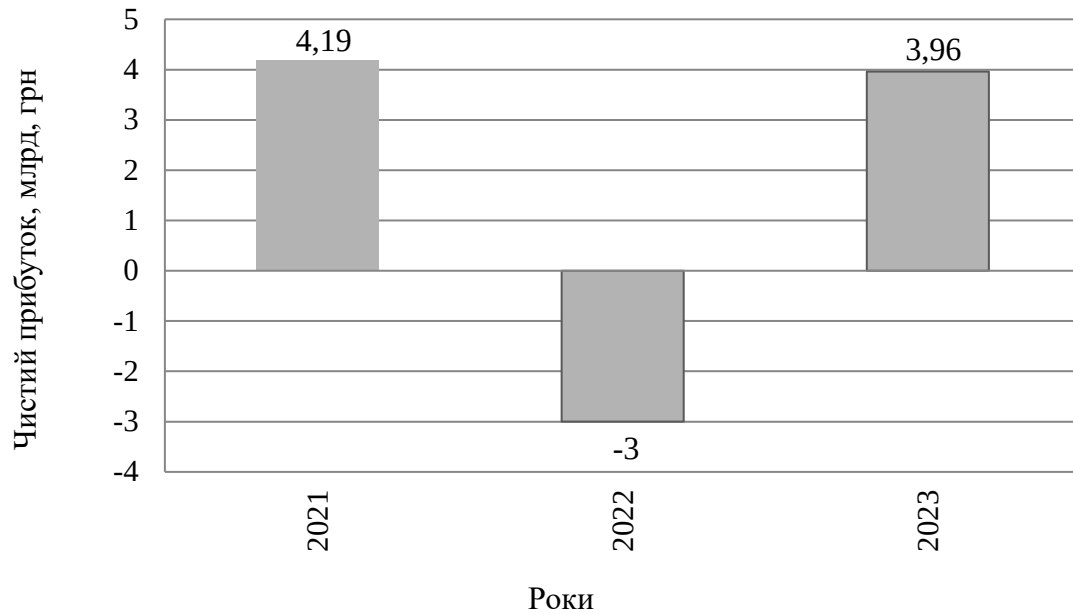


Рисунок 2.1. Динаміка чистого прибутку ПАТ «ПУМБ» за 2021-2023 рр..

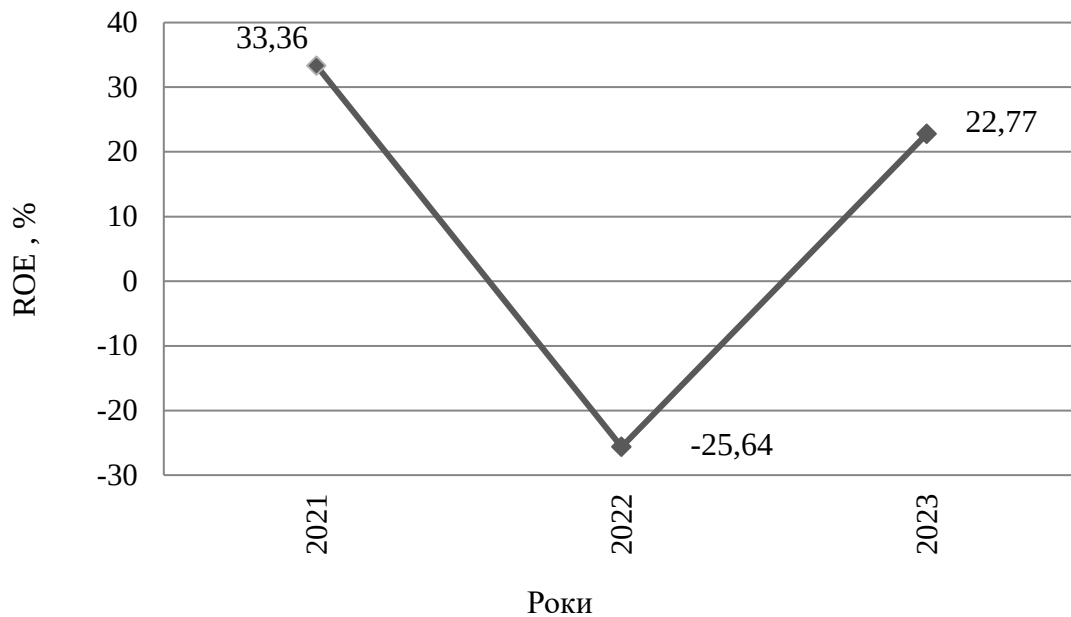


Рисунок 2.2. Зміна рентабельності власного капіталу ПАТ «ПУМБ» (ROE) за 2021-2023 рр..

ROA (рентабельність активів). Показник ROA продемонстрував схожу динаміку: у 2021 році він становив 4,00%, у 2022 році знизився до –2,68%, а в 2023 році зріс до 2,58%. Це вказує на зниження ефективності використання активів у кризовий рік, з подальшим їх поступовим відновленням.

Фінансові результати ПАТ «ПУМБ» демонструють високу стійкість банку до зовнішніх шоків. Незважаючи на важкі умови 2022 року, обумовлені військовими подіями та економічною турбулентністю, у 2023 році банк зміг повністю відновити прибутковість, збільшити активи, депозити та кредитний портфель. Особливо варто відзначити значний приріст власного капіталу та позитивні зміни в показнику ROE. Це свідчить про ефективну адаптацію банку до кризових умов і його здатність до швидкого фінансового відновлення.

Проаналізуємо фінансового стану ПАТ «ПУМБ» (2021-2023 роки) за методикою CAMELS.

У період з 2021 по 2023 роки ПАТ «ПУМБ» зазнало значних змін у ключових фінансових показниках, що дозволяє оцінити його фінансову стійкість та ефективність управлінських стратегій. Розрахунок основних коефіцієнтів відповідно до міжнародної методики CAMELS дає змогу зробити висновки про його фінансову стабільність.

1. Адекватність капіталу (C – Capital Adequacy).

У 2022 році банк зазнав зменшення власного капіталу на 6,85%, що ймовірно було наслідком складної ситуації, пов'язаної з повномасштабною війною. Однак у 2023 році капітал зріс на 48,63%, що свідчить про успішні заходи з відновлення фінансової стабільності. Показник ROE (рентабельність капіталу), який у 2021 році становив 33,36%, у 2022 році знизився до –25,64%, але вже у 2023 році зріс до 22,77%. Це підтверджує відновлення прибутковості банку на фоні стабілізації ринку.

2. Якість активів (A – Asset Quality).

Протягом аналізованого періоду активи банку збільшилися на 46,5%, досягнувши 153,33 млрд грн у 2023 році, з найбільшим приростом саме у 2023 році. У 2022 році обсяг кредитного портфеля зріс лише на 1,37%, що вказує на обережну політику кредитування в умовах високих ризиків. Однак у 2023 році банк активізував кредитування, збільшивши обсяг виданих кредитів на 111%. Це значне зростання потребує ретельного моніторингу якості нових активів та рівня кредитного ризику.

3. Якість управління (M – Management).

Різне зниження прибутку у 2022 році, яке призвело до збитків у розмірі 3 млрд грн, вказує на значний зовнішній вплив на діяльність банку. Проте вже в 2023 році банк зумів відновити прибутковість, досягнувши 3,96 млрд грн. Це свідчить про ефективні управлінські дії, спрямовані на подолання кризи та стабілізацію фінансового стану.

4. Дохідність (E – Earnings).

Чистий прибуток банку у 2021 році становив 4,19 млрд грн, але в 2022 році знизився до –3,0 млрд грн через кризу. Однак у 2023 році прибуток майже досяг довоєнного рівня. Показник ROA (рентабельність активів) у 2021 році дорівнював 4,00%, у 2022 році став від’ємним (–2,68%), але у 2023 році відновився до 2,58%. Така динаміка свідчить про відновлення ефективності операційної діяльності банку.

5. Ліквідність (L – Liquidity).

Депозитна база банку за період 2021–2023 років зросла з 80,87 млрд грн до 126,54 млрд грн (+56,5%). Найбільше зростання відбулося у 2023 році — на 40,14%. Це вказує на високий рівень довіри з боку вкладників та здатність банку виконувати свої зобов’язання. Показники ліквідності залишаються стабільно високими.

6. Чутливість до ринкових ризиків (S – Sensitivity to Market Risk). Негативні фінансові результати 2022 року вказують на високу чутливість банку до

зовнішніх факторів, таких як військові дії, економічна нестабільність і коливання валютного курсу. Однак швидке фінансове відновлення у 2023 році свідчить про здатність банку адаптуватися до змін ринкового середовища та ефективно реагувати на ризики.

ПАТ «ПУМБ» продемонстрував високу стійкість та ефективність у подоланні фінансових труднощів, спричинених зовнішніми шоками. Попри значні втрати в 2022 році, банк зміг відновити прибутковість, зміцнити капітал та активізувати кредитування. За результатами оцінки за методикою CAMELS, банк має стабільний фінансовий стан із позитивними тенденціями у всіх ключових аспектах. Найбільшим викликом залишається забезпечення контролю за якістю активів, особливо на фоні швидкого зростання кредитного портфеля. Далі буде проведено аналітичний огляд PEST-аналізу діяльності ПУМБ (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

PEST-аналіз АТ «ПУМБ»

Фактор	Опис впливу на діяльність ПУМБ
Політичні	Військовий стан, валютні обмеження, регуляція з боку НБУ, підтримка банківської стабільності.
Економічні	Інфляція, девальвація гривні, падіння доходів населення, зниження платоспроможності позичальників.
Соціальні	Зростання попиту на цифрові сервіси, міграція населення, нові очікування клієнтів щодо зручності обслуговування.
Технологічні	Активна діджиталізація банківських процесів, розвиток мобільного банкінгу, потреба в захисті даних (кібербезпека).

1. Політичні фактори.

- Вплив: Війна в Україні та політична нестабільність значно ускладнюють банківську діяльність. Регулювання НБУ змушує банк пристосовуватись до нових вимог та обмежень.

- Реакція банку: ПУМБ адаптує свою стратегію, враховуючи зміни у валютному регулюванні, ліцензуванні операцій та ризики втрати інфраструктури в зонах бойових дій.

2. Економічні фактори.

- Вплив: Інфляція, коливання валютного курсу та зниження купівельної спроможності населення зменшують обсяги заощаджень і змінюють попит на кредити.

- Реакція банку: ПУМБ коригує кредитну політику, враховуючи ризики неплатоспроможності, орієнтуючись на надійніших клієнтів і впроваджуючи нові продукти, що відповідають кризовій економіці.

3. Соціальні фактори.

- Вплив: Масова міграція, як внутрішня, так і зовнішня, змінює клієнтську базу. Зростає попит на дистанційні фінансові послуги через мобільні додатки та онлайн-сервіси.

- Реакція банку: ПУМБ активно розвиває мобільний банкінг та цифрові сервіси, спрощує процедури відкриття рахунків та надає онлайн-консультації.

4. Технологічні фактори.

- Вплив: Швидкий розвиток фінтех-компаній створює конкуренцію традиційному банкінгу. Зростає потреба у посиленні кібербезпеки та вдосконаленні IT-інфраструктури.

- Реакція банку: ПУМБ інвестує в цифровізацію, співпрацює з IT-компаніями, розширює функціонал мобільного застосунку та використовує штучний інтелект для автоматизації процесів.

PEST-аналіз показує, що зовнішнє середовище для ПУМБ є вкрай динамічним і нестабільним, проте водночас відкриває нові можливості для банку. Ключовими факторами для підтримання стабільності та розвитку є гнучка стратегія, цифрова трансформація та орієнтація на потреби клієнтів.

Публічне акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (АТ «ПУМБ») є одним із лідерів серед комерційних банків України з приватною формою власності і стабільним фінансовим становищем. Протягом 2021-2023 років банк демонструє позитивну динаміку основних фінансових показників, що свідчить про його стійкість, ефективне управління та здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Зростання активів, кредитного портфеля, депозитної бази та чистого прибутку вказують на успішну стратегію розвитку та розширення діяльності. Високий рівень процентних і комісійних доходів в структурі прибутків підтверджує стабільність основних джерел фінансування банку.

Також банк демонструє позитивні тенденції в кадровій політиці: підвищення кваліфікації співробітників, збільшення кількості персоналу та покращення показників освіти і молодості кадрів свідчать про стратегічний акцент на людський капітал.

PEST-аналіз підтвердив, що діяльність банку значною мірою залежить від макроекономічних і регуляторних умов. Водночас ПУМБ ефективно реагує на зовнішні виклики, зберігаючи стабільність і зміцнюючи свої конкурентні переваги.

Отже, АТ «ПУМБ» є сучасним і динамічним банком з високою фінансовою стабільністю, ефективною організаційною структурою та потужним кадровим потенціалом, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

2.2. Аналіз існуючої системи стимулювання праці в банку

У ПУМБ використовується модель функціонально-продуктової департаменталізації, в рамках якої структура поділяється за кількома напрямками:

- Функціональні (фінанси, ризики, HR, юридичний супровід, аудит);

- Продуктові (роздрібний бізнес, корпоративні клієнти, МСБ, фінтех-платформи);
- Територіальні (регіональні управління).

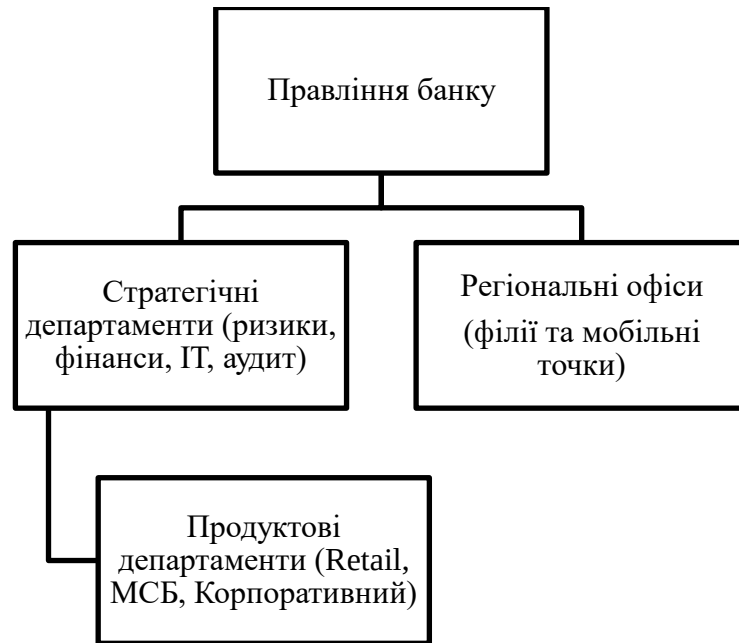


Рисунок 2.3. Модель департаменталізації ПАТ «ПУМБ»

У ПУМБ застосовується ієрархічна система делегування повноважень, за якої управлінські функції передаються згори донизу відповідно до встановлених структурних рівнів. Така система передбачає два основних типи делегування:

- Формальне – здійснюється відповідно до офіційних регламентів, внутрішніх положень та інструкцій, що чітко визначають обсяг і межі повноважень кожного рівня управління.
- Неформальне – проявляється переважно в ситуаціях, коли рішення приймаються швидко, особливо в рамках реалізації проєктів або в ІТ-підрозділах, де гнучкість і швидкість реакції мають велике значення.

У цілому тип делегування в банку можна охарактеризувати як централізовано-координований, з високим рівнем контролю з боку головного офісу. Основною перевагою цієї моделі є забезпечення контролю за якістю прийнятих рішень та їх відповідністю загальній стратегії банку. Однак існує й

недолік – зниження оперативності роботи на рівні окремих відділень, що може ускладнити швидке реагування на локальні зміни або запити клієнтів.

Ключові види зв'язків, що функціонують у ПУМБ, наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Основні види посадових зв'язків ПАТ «ПУМБ»

Тип зв'язку	Приклад/характеристика	Вплив
Вертикальні	Начальник → підлеглий, департамент → філія	Контроль
Горизонтальні	Між департаментами: ризики ↔ маркетинг	Координація
Діагональні	Філія ↔ функціональний керівник з Києва	Ефективність рішень
Інформаційні	CRM-системи, звітність через SAP, документообіг	Автоматизація

У ПУМБ координація діяльності здійснюється за допомогою різноманітних інструментів, що забезпечують узгодженість роботи між підрозділами та підвищують ефективність управління.

Основну роль у цьому процесі відіграє регламентована звітність, яка включає використання ключових показників ефективності (KPI) та рівнів обслуговування (SLA). Це дозволяє об'єктивно оцінювати результати роботи структурних одиниць.

Банк активно впроваджує централізовані IT-системи, зокрема CRM-платформи, аналітичні інструменти та автоматизовану звітність, що забезпечує швидкий обмін інформацією, прозорість процесів та єдиний підхід до обслуговування клієнтів.

У рамках цифрової трансформації ПУМБ також реалізує крос-функціональні команди, які працюють за принципами Agile. Це дозволяє ефективно реалізовувати проєкти цифровізації, завдяки гнучкості, швидкому ухваленню рішень і тісній взаємодії фахівців з різних напрямків.

Особливо важливою є система внутрішнього аудиту, яка здійснює контроль, виявляючи відхилення, ризики або порушення, що сприяє дотриманню внутрішніх стандартів і зовнішніх вимог.

Організаційна структура управління в ПУМБ поєднує лінійно-функціональний та матричний типи, що дозволяє поєднувати чітку ієрархію з елементами гнучкості при реалізації проєктів.

Управління в банку характеризується високим рівнем централізації, що забезпечує контроль з боку головного офісу над ключовими управлінськими процесами. Однак гнучкість у прийнятті рішень оцінюється як середня, оскільки складність структури та високий рівень регламентації обмежують швидкість реагування на зміни.

Основними перевагами цієї структури є:

- чітка система підпорядкованості та відповідальності;
- зручний контроль за виконанням завдань;
- ясний розподіл ролей і функцій.

Однак така модель має і свої недоліки, зокрема:

- перевантаження топ-менеджменту через надмірну централізацію рішень [28];
- уповільнене реагування на зовнішні зміни;
- наявність бюрократичних елементів, що може обмежувати ініціативність на нижчих рівнях управління.

Згідно з організаційною життєвою моделлю Іцхака Адізеса, ПУМБ зараз знаходиться на етапі «Стабілізація» / «Зрілість». Цей етап характеризується чітко сформованою системою управління, стабільністю бізнес-процесів і фокусом на збереженні досягнутих результатів.

У випадку ПУМБ спостерігаються такі ознаки:

- Сильна структура управління, яка забезпечує контроль і послідовність при реалізації стратегічних завдань;
- Відпрацьовані бізнес-процеси, які підтримують високу якість обслуговування;

- Орієнтація на стабільність, що проявляється у прагненні зберегти позиції на ринку та мінімізувати ризики;
- Недостатня гнучкість і інноваційність, яка виявляється лише частково, і може стримувати розвиток у швидко змінюваному цифровому середовищі.

На цьому етапі ПУМБ також стикається з типові проблемами для зрілих організацій:

1. Надмірна бюрократизація процесів прийняття рішень, що уповільнює внутрішню динаміку;
2. Повільна інтеграція нових ІТ-продуктів, що може знижувати конкурентоспроможність у цифровій сфері;
3. Низька адаптивність до ринку фінтех-послуг, що може призвести до втрати частини технологічно орієнтованої клієнтської бази.

Тепер розглянемо кадровий потенціал АТ «ПУМБ» (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6.

Кадровий потенціал АТ «ПУМБ» за 2021–2023 рр..*

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 23/21
Кількість працівників	6 300	6 800	7 200	+900
Частка персоналу з вищою освітою, %	68%	70%	73%	+5 п.п.
Середній вік працівників, років	35	34	33	–2
Кількість навчальних курсів/рік	190	220	245	+55
Витрати на навчання, млн грн	18	24	29	+11

*Дані орієнтовні, згідно зі звітністю ПУМБ та відкритими джерелами.

У ПУМБ працює понад 7 000 співробітників із високим рівнем кваліфікації та значним професійним досвідом. Банк активно розвиває програми навчання, менторства, підвищення кваліфікації та внутрішнього кар'єрного росту. Співробітникам надаються можливості проходження корпоративних курсів, отримання бонусів, медичного страхування та інших соціальних пільг.

У період 2021-2023 років кількість персоналу зросла на 900 осіб, що свідчить про активне розширення банку, зокрема розвиток регіональної мережі та ІТ-напряму. Водночас зростає частка працівників із вищою освітою, що підтверджує орієнтацію банку на формування високопрофесійної команди.

Спостерігається тенденція до зниження середнього віку працівників, що вказує на оновлення кадрового складу та залучення молодих фахівців. Зростання кількості навчальних курсів та інвестицій у розвиток персоналу (+55 курсів і +11 млн грн) свідчить про стратегічний акцент на професійний розвиток співробітників.

Далі здійснимо SWOT-аналіз системи стимулювання праці в ПУМБ (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

SWOT-аналіз стимулювання праці в АТ «ПУМБ»

<u>Сильні сторони (S)</u> Стабільна система преміювання Прозорі критерії оцінювання результатів Власна система навчання та розвитку персоналу	<u>Слабкі сторони (W)</u> Недостатня гнучкість у мотиваційних підходах Обмежений вплив нематеріальних форм стимулювання Високий рівень плинності у фронт-офісі
<u>Можливості (O)</u> Впровадження індивідуальних планів мотивації Розвиток внутрішнього коучингу та наставництва Цифровізація HR-процесів	<u>Загрози (T)</u> Посилення конкуренції за кваліфіковані кадри Емоційне вигорання працівників Зовнішньоекономічна нестабільність

Система стимулювання праці в АТ «ПУМБ» характеризується стабільністю та прозорістю, що зміцнює довіру працівників до банку. Важливою перевагою є наявність внутрішніх програм навчання, що демонструє стратегічне бачення керівництва щодо розвитку кадрового потенціалу. Водночас аналіз виявив деякі недоліки: обмежена гнучкість у підходах до мотивації, недостатня увага до нематеріальних стимулів і підвищена плинність кадрів, особливо серед співробітників фронт-офісу.

Вплив зовнішніх чинників, таких як конкуренція за талановитий персонал, емоційне вигорання працівників і економічна нестабільність, також створює певні виклики. Однак наявні можливості – цифровізація HR-процесів і розвиток персоналізованих програм мотивації – відкривають перспективи для якісного вдосконалення системи стимулювання праці.

У цілому, система мотивації в АТ «ПУМБ» потребує модернізації з акцентом на персоніфікацію підходів, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, а також на заходи щодо профілактики емоційного вигорання. Розвиток внутрішнього навчання та впровадження цифрових технологій створюють сприятливі умови для цих змін.

Рекомендації щодо вдосконалення:

1. Впровадження індивідуалізованих мотиваційних програм – створення персональних планів розвитку й систем стимулювання.
2. Посилення нематеріального заохочення – розвиток корпоративної культури, програм визнання заслуг та гнучких форматів роботи.
3. Запровадження програм коучингу та наставництва – з особливою увагою до нових співробітників і працівників фронт-офісу [31].
4. Автоматизація HR-процесів – для забезпечення швидкого аналізу результативності мотиваційних заходів та отримання зворотного зв'язку [41].
5. Постійний моніторинг ринку праці – для посилення конкурентоспроможності ПУМБ як привабливого роботодавця.

Аналіз організаційної структури управління та системи стимулювання праці в АТ «ПУМБ» дав змогу окреслити основні характеристики, сильні сторони та недоліки існуючої моделі управління персоналом. Структура банку має функціонально-матричний характер, що забезпечує як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки між підрозділами, сприяючи оперативному реагуванню на зміни ринкового середовища та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Разом із тим виявлено низку проблемних аспектів: надмірна централізація прийняття рішень, недостатня гнучкість у підходах до мотивації персоналу та ризики зростання рівня бюрократизації. Ці виклики стають особливо актуальними з урахуванням того, що ПУМБ перебуває на етапі «Зрілості» за моделлю І. Адізеса, що, як правило, супроводжується зниженням інноваційності та певною втратою управлінської адаптивності.

Існуючі механізми координації здебільшого мають формалізований характер, що гарантує стабільність роботи організації, проте водночас може обмежувати ініціативу співробітників. Проведений SWOT-аналіз показав, що система стимулювання праці має значний потенціал розвитку через розширення практик нематеріальної мотивації, індивідуалізацію підходів до заохочення та посилення корпоративної культури.

Таким чином, результати цього підрозділу створюють передумови для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу, які будуть запропоновані в наступному розділі роботи.

2.3. Оцінка ефективності діючої системи стимулювання працівників ПУМБ

Оцінка ефективності системи стимулювання праці є важливим етапом дослідження, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки чинна мотиваційна політика сприяє реалізації стратегічних і тактичних завдань організації,

забезпечує залучення, утримання та розвиток персоналу, а також впливає на продуктивність праці й рівень обслуговування клієнтів.

На основі аналізу звітних даних HR-департаменту ПУМБ за останні три роки та результатів внутрішнього опитування працівників було виокремлено низку ключових показників, які відображають поточний рівень ефективності діючої системи мотивації (див. таблицю 2.8).

Таблиця 2.8.

Динаміка ключових HR-показників у ПУМБ (2022–2023 рр.)

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення (2023–2021)	Відносне відхилення (%)	Тенденція
Рівень плинності кадрів, %	21,0	19,6	17,4	–3,6	–17,14	Стабільне зниження
Задоволеність працівників, %	78	76	74	–4	–5,13	Поступове зниження
Частка працівників, що пройшли навчання, %	60	65	67	+7	+11,67	Відчутне зростання
Працівники з перевиконанням KPI, %	45	41	38	–7	–15,56	Суттєве зниження
Середній розмір премії, грн	7800	7500	7200	–600	–7,69	Стабільне зниження

Дані орієнтовні, згідно зі звітністю ПУМБ та відкритими джерелами.

У період з 2021 по 2023 рік рівень плинності кадрів у ПУМБ знизився з 21,0% до 17,4%. Це позитивна тенденція, яка свідчить про посилення кадрової стабільності в компанії. Зменшення плинності може бути наслідком вдосконалення процесів адаптації, покращення рекрутингу або загального зниження мобільності працівників на ринку праці. Однак, оскільки зміни відбуваються поступово, питання утримання персоналу залишається актуальним.

Водночас рівень задоволеності працівників знизився з 78% до 74%. Хоча зміни не є критичними, вони демонструють стійке падіння, що може свідчити про

зростання навантаження, втрату довіри або нестачу можливостей для професійного розвитку. Важливо детальніше проаналізувати причини незадоволення, зокрема питання зворотного зв'язку, кар'єрного зростання та гнучкості умов праці.

Позитивною тенденцією є збільшення частки працівників, які пройшли навчання: з 60% до 67%. Це свідчить про посилення інвестицій у розвиток кадрів, що потенційно може сприяти зростанню продуктивності та лояльності персоналу. Однак важливо забезпечити не лише кількість, а й якість навчання, а також його реальний вплив на досягнення ключових показників ефективності.

Разом із цим частка працівників, що перевищують встановлені KPI, знизилася з 45% до 38%. Така динаміка вказує на зменшення загальної результативності, що може бути наслідком недостатньої мотивації, завищених цільових показників або проблем у системі оцінювання праці. У контексті зниження задоволеності це свідчить про глибші проблеми із залученістю персоналу.

Підсумовуючи, аналіз HR-показників ПУМБ за 2021–2023 роки вказує на послаблення мотиваційного клімату в організації. Попри позитивні зрушення у сфері зниження плинності кадрів і розвитку навчальних програм, спостерігається зниження рівня задоволеності, результативності та преміювання персоналу. Це підкреслює необхідність перегляду системи стимулювання, удосконалення підходів до управління персоналом, розвитку нематеріальної мотивації, підтримки кар'єрного зростання та зміцнення внутрішньої комунікації.

Виявимо ключові проблеми та потенційні резерви для покращення HR-ситуації в ПУМБ за результатами аналізу показників за 2021–2023 роки.

Проблеми:

- Зниження рівня задоволеності персоналу (з 78% до 74%) свідчить про поступове погіршення внутрішнього клімату. Це може вказувати на втрату

працівниками відчуття важливості своєї роботи, недостатню підтримку з боку керівництва або обмежені можливості для розвитку.

- Падіння частки співробітників, які перевищують встановлені KPI (з 45% до 38%), є ознакою ослаблення мотивації, неефективності системи цілепокладання або надмірної складності поставлених завдань. Можливо, існують проблеми із зворотним зв'язком та чіткістю очікувань.

- Зменшення середнього розміру премії (на 600 грн) може викликати у співробітників відчуття недооцінки їхніх зусиль, що негативно впливає на мотивацію, особливо серед результативних працівників.

- Нерівномірна динаміка показників: збільшення частки працівників, що проходять навчання, на фоні зниження результативності може свідчити про недостатню ефективність навчальних програм або слабкий зв'язок між навчанням і практичними результатами.

- Незначне, але стійке зменшення плинності кадрів, за умови погіршення інших показників, може бути наслідком не реального покращення умов праці, а загальної економічної нестабільності. Це може свідчити про утримання в компанії працівників, які втомилися або втратили залученість.

Резерви для покращення:

- Глибший аналіз рівня задоволеності персоналу: організувати розширені опитування та фокус-групи, щоб точно з'ясувати причини незадоволення — чи це пов'язано з керівництвом, навантаженням, корпоративною культурою або системою винагород.

- Модернізація системи мотивації:

Впровадити більш гнучку преміальну політику, що враховує індивідуальні результати працівників.

Активніше використовувати нематеріальні стимули — визнання досягнень, участь у важливих проєктах, можливості кар'єрного розвитку.

- Підвищення результативності навчання:

Забезпечити пряму відповідність навчальних програм актуальним робочим завданням і компетенціям.

Запровадити системи оцінки ефективності навчання, зокрема аналіз ROI від навчальних заходів та відстеження змін у KPI після проходження курсів.

- Оптимізація системи KPI:

Переконалися, що встановлені цілі є реалістичними, чіткими та підтримуються менеджерами.

Надати працівникам роз'яснення щодо логіки формування KPI та їхнього впливу на систему винагород.

- Підвищення рівня управлінської культури:

Інвестувати у розвиток управлінських компетенцій керівників середньої ланки.

Сприяти розвитку відкритої комунікації, зворотного зв'язку та заохочення ініціативності.

Аналіз управлінських рішень свідчить, що основними чинниками зниження ефективності мотиваційної системи є:

- Використання уніфікованого підходу до преміювання без урахування індивідуальних досягнень, що негативно впливає на внутрішню мотивацію працівників.

- Низька частота надання зворотного зв'язку з боку керівників, унаслідок чого працівники не завжди розуміють критерії оцінки їхньої діяльності.

- Надмірний акцент на матеріальних винагородах при недостатній увазі до нематеріальних стимулів, таких як визнання, можливості розвитку чи участь у прийнятті рішень.

- Недостатня адаптація мотиваційних механізмів до специфіки окремих підрозділів, зокрема фронт-офісу та менеджерів по роботі з клієнтами.

Управлінський склад виявляє обмежену ініціативність у модернізації застарілих підходів до мотивації, що посилює проблему зниження залученості співробітників.

Аналіз також дозволив окреслити напрями підвищення ефективності стимулювання:

1. Персоналізація преміальної системи – розробка індивідуалізованих KPI з урахуванням посадових обов'язків і регіональної специфіки.
2. Активніше використання нематеріальних стимулів – запровадження програм визнання, внутрішніх конкурсів, елементів гейміфікації.
3. Цифровізація мотиваційних інструментів – створення мобільного застосунку для персоналу з можливістю перегляду рейтингів, відгуків і оцінок [41].
4. Розвиток управлінських компетенцій середнього менеджменту – через навчання навичкам коучингу, лідерства та ефективної мотиваційної комунікації [31])
5. Гнучкість у мотиваційних програмах – створення спеціальних підходів до стимулювання окремих груп працівників (молоді спеціалісти, співробітники віком 50+).

Отже, нинішня система стимулювання праці в АТ «ПУМБ» оцінюється як середньо ефективна з точки зору її впливу на результати персоналу. Подальше удосконалення потребує активної залученості керівництва, впровадження гнучких підходів і використання сучасних HR-інструментів.

Висновки до розділу 2

Публічне акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (АТ «ПУМБ») є одним із провідних комерційних банків України з приватною формою власності та стабільним фінансовим становищем.

Фінансові результати ПАТ «ПУМБ» свідчать про значну стійкість банку до зовнішніх шоків. Попри важкий 2022 рік, пов'язаний із військовими подіями та економічною турбулентністю, у 2023 році банк зумів повністю відновити прибуткову діяльність, наростити активи, депозити та кредитний портфель. Особливо позитивними є високі темпи приросту власного капіталу й ROE. Це дозволяє говорити про ефективну адаптацію банку до кризових умов та його здатність до швидкого фінансового відновлення.

За результатами аналізу за методикою CAMELS, банк має задовільний фінансовий стан із позитивною динамікою в усіх ключових напрямках. Основним викликом залишається контроль за якістю активів на тлі швидкого зростання кредитного портфеля.

Крім того, банк демонструє позитивні тенденції в сфері кадрової політики: підвищення кваліфікації працівників, збільшення кількості персоналу та покращення показників молодості і освіти персоналу вказують на стратегічну орієнтацію на людський капітал.

Проведений PEST-аналіз підтвердив, що діяльність банку значною мірою залежить від макроекономічних та регуляторних умов, однак ПУМБ ефективно реагує на зовнішні виклики, зберігаючи стабільність та нарощуючи конкурентні переваги.

Таким чином, АТ «ПУМБ» є сучасним, динамічним банком із високим рівнем фінансової стабільності, ефективною організаційною структурою та потужним кадровим потенціалом, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

Проведений аналіз організаційної структури управління та системи стимулювання праці в АТ «ПУМБ» дозволив виявити ключові особливості, переваги й недоліки чинної моделі управління персоналом. Структура банку є функціонально-матричною, що забезпечує як вертикальну, так і горизонтальну

взаємодію між підрозділами, дозволяючи гнучко реагувати на зміни в ринку та підвищувати ефективність прийняття рішень.

Разом з тим, виявлено ряд проблем: надмірна централізація управлінських рішень, слабка гнучкість в індивідуальному підході до мотивації персоналу, а також ризики бюрократизації. Особливо це актуально на тлі поточної стадії життєвого циклу підприємства – «Зрілість» за моделлю І. Адізеса, яка супроводжується зниженням інноваційності та певною втратою гнучкості в управлінні.

Механізми координації в організації є переважно формалізованими, що забезпечує стабільність, проте може стримувати ініціативність працівників. SWOT-аналіз засвідчив, що система стимулювання праці має потенціал для удосконалення шляхом розширення нематеріальних форм мотивації, впровадження індивідуалізованих підходів та посилення елементів корпоративної культури.

Отже, результати цього підрозділу створюють основу для формування пропозицій щодо оптимізації системи стимулювання персоналу, які будуть представлені у наступному розділі дослідження.

Проведений аналіз дозволив виявити низку резервів для підвищення ефективності системи стимулювання праці в АТ «ПУМБ». Одним із ключових напрямів удосконалення є диференціація преміальної системи – йдеться про впровадження персоналізованих KPI, які враховують специфіку посад, функціональну роль співробітника, а також регіональні умови роботи. Такий підхід дозволить зробити оцінку результативності більш об'єктивною та прозорою.

Водночас важливо розширити спектр нематеріального стимулювання. Працівники все частіше цінують не лише грошові бонуси, а й моральне визнання: участь у внутрішніх конкурсах, програми відзначення досягнень, гейміфіковані

ініціативи створюють додатковий стимул для залученості та активної участі у житті компанії.

Суттєвий потенціал приховано в цифровізації мотиваційних процесів. Запровадження мобільного застосунку для персоналу, де можна було б відстежувати особисті досягнення, переглядати рейтинги, залишати або отримувати зворотний зв'язок, може суттєво покращити залученість і підвищити прозорість системи стимулювання.

Не менш важливим резервом є підвищення управлінської культури середньої ланки. Навчання керівників навичкам коучингу, розвитку лідерських якостей, умінню вести мотиваційні діалоги дозволить зробити процес управління персоналом більш орієнтованим на результат і водночас – на підтримку.

Також доцільним є впровадження гнучких мотиваційних програм, які враховують різноманіття категорій працівників. Молоді фахівці можуть потребувати можливостей для навчання та розвитку, тоді як співробітники віком 50+ більше цінують стабільність, соціальні гарантії та індивідуальний підхід.

Таким чином, ефективність чинної системи стимулювання праці в ПУМБ наразі можна оцінити як середню. Для її покращення потрібна активна участь керівництва, системний перегляд підходів до мотивації та впровадження сучасних HR-практик, здатних відповідати на виклики часу та очікування співробітників.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В АТ «ПУМБ»

3.1. Організаційні підходи до вдосконалення стимулювання праці

У сучасних умовах трансформації фінансового сектору України та загострення конкуренції на ринку банківських послуг особливої ваги набуває вдосконалення організаційних складових системи стимулювання праці. Проведений аналіз діяльності АТ «ПУМБ» дозволив виявити ряд проблем у функціонуванні кадрової політики, зокрема [1;12;20]:

- відсутність уніфікованої системи оцінювання трудових результатів;
- недостатній рівень розвитку внутрішніх комунікацій;
- несистемний характер підходів до професійного зростання працівників.

Для усунення виявлених недоліків доцільно впровадити комплекс організаційних змін, структура яких представлена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Напрями вдосконалення організаційного механізму стимулювання праці в АТ «ПУМБ»

Однією з ключових умов підвищення мотивації працівників є забезпечення прозорості й об'єктивності оцінювання їхньої роботи. Впровадження систем KPI та OKR (Objectives and Key Results) дозволить ефективно узгоджувати особисті завдання співробітників із цілями підрозділів і компанії в цілому. Додатково, використання методики 360-градусного зворотного зв'язку дасть змогу отримувати всебічну оцінку діяльності працівника з боку колег, підлеглих і керівництва.

Систематичне управління розвитком персоналу виступає важливим чинником не лише підвищення кваліфікації працівників, а й зміцнення їхньої довгострокової лояльності до організації. З цією метою доцільно:

- впровадити щорічні індивідуальні плани розвитку;
- створити цифрові профілі компетенцій для кожної посади;
- передбачити регулярне оновлення планів на основі результатів оцінювання.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень індивідуалізації процесів навчання та розвитку, що позитивно вплине на результативність персоналу.

Недостатня ефективність внутрішніх комунікацій є стримуючим чинником для розвитку мотивації працівників. Для її покращення пропонується:

- створити єдиний корпоративний портал;
- запровадити регулярні зустрічі у форматі «всі-всі»;
- проводити анонімні опитування для оцінки задоволеності працівників.

Реалізація цих ініціатив сприятиме формуванню культури відкритості, довіри й активної взаємодії, що є базовими елементами ефективного мотиваційного середовища.

У таблиці 3.1 наведено узагальнення основних проблем, запропонованих заходів та очікуваних результатів їх упровадження.

Таблиця 3.1.

Рекомендовані напрями усунення проблем у системі стимулювання праці
в АТ «ПУМБ»

Виявлені проблеми	Запропоновані рішення	Очікуваний ефект
Нечіткість оцінки результатів праці	Впровадження KPI та 360-градусного зворотного зв'язку	Підвищення прозорості та об'єктивності мотивації
Відсутність персоналізованого підходу до розвитку	Створення ІПР та цифрових карт компетенцій	Підвищення залученості працівників
Слабкий рівень внутрішньої комунікації	Впровадження внутрішнього порталу, опитувань, open talks	Покращення командної взаємодії та клімату

Для оцінки результативності впроваджених організаційних змін доцільно використовувати як кількісні, так і якісні індикатори, зокрема:

- Індекс задоволеності персоналу (eNPS) – планується зростання на 15-20% протягом року.
- Коефіцієнт плинності кадрів – очікується зниження на 10–12%.
- Рівень досягнення KPI та OKR – не менше 80% серед працівників.
- Активність у внутрішніх комунікаціях (участь в опитуваннях, перегляд новин, участь у заходах тощо).

Отже, запропоновані організаційні заходи мають комплексний характер, що дозволить усунути існуючі недоліки, покращити управління персоналом та забезпечити стабільне зростання результативності діяльності АТ «ПУМБ».

Удосконалення організаційних аспектів системи стимулювання праці в АТ «ПУМБ» є важливим кроком для підвищення ефективності управління персоналом і досягнення стратегічних цілей банку. Запропоновані заходи – впровадження сучасної системи оцінювання результатів праці, розробка індивідуальних планів розвитку та оптимізація внутрішніх комунікацій – спрямовані на підвищення прозорості, ефективності та персоналізації мотиваційних процесів.

Реалізація цих ініціатив дозволить збільшити залученість працівників, зменшити плинність кадрів і підвищити загальний рівень задоволеності персоналу. Оцінювання ефективності змін варто здійснювати за допомогою інтегрованих HR-індикаторів, які охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти змін у системі управління людськими ресурсами.

3.2. Матеріальні форми стимулювання в АТ «ПУМБ»: нові підходи та інструменти

Матеріальне стимулювання традиційно є основним елементом мотиваційної політики підприємств, зокрема в фінансовому секторі. Однак у контексті змін на ринку праці та зростання вимог працівників до умов роботи та гнучкості винагород, виникає потреба перегляду традиційних підходів до матеріального заохочення в АТ «ПУМБ».

Проведений аналіз виявив кілька проблемних аспектів:

- обмежена гнучкість існуючої системи матеріальних стимулів;
- низька прозорість і непередбачуваність процесу преміювання;
- відсутність сучасних мотиваційних інструментів, спрямованих на залучення молодих спеціалістів.

Для вирішення цих проблем доцільно впровадити нові підходи до матеріального стимулювання, що відповідають актуальним стандартам управління персоналом [33;34].

Основні напрямки вдосконалення матеріального стимулювання в АТ «ПУМБ»:

1. Впровадження КРІ-бонусування, яке базується на досягненні індивідуальних та командних результатів (рис. 3.2).

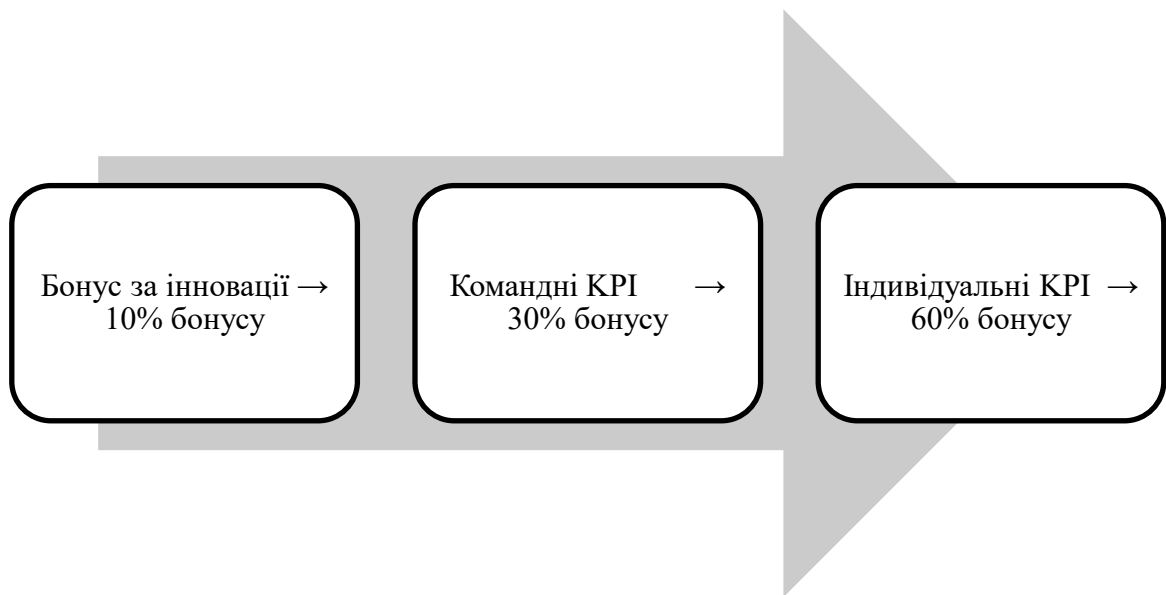


Рисунок 3.2. КРІ-бонусування: структура мотивації

Сучасні компанії все частіше переходять до КРІ-бонусування, що дозволяє безпосередньо пов'язати розмір винагороди з результатами працівників. Для АТ «ПУМБ» це означає:

- диференціацію системи преміювання на основі досягнення ключових показників ефективності;
- введення бонусів як для індивідуальних, так і для командних досягнень;
- щоквартальний перегляд результатів та коригування преміальних коефіцієнтів.

Такий підхід сприяє створенню продуктивного середовища, яке орієнтоване на досягнення результатів.

2. Розробка системи гнучких пільг (гнучкий соцпакет). Зважаючи на індивідуальні потреби працівників, пропонується запровадити гнучкий соціальний пакет, що дасть змогу кожному співробітнику вибирати пільги, які відповідають його особистим пріоритетам (табл. 3.2.).

Система гнучких пільг АТ «ПУМБ»

Категорія пільг	Можливі варіанти
Медичне страхування	Базове / Розширене / Для сім'ї
Транспорт	Компенсація проїзду / Паркомісце
Відпочинок	Додаткові дні відпустки / Абонемент у спортзал
Освіта	Курс підвищення кваліфікації / менторинг
Фінанси	Фінансові бонуси / Програми співфінансування

3. Впровадження гейміфікації в процес преміювання. Гейміфікація є інноваційним інструментом стимулювання, який дозволяє поєднувати досягнення цілей з елементами конкуренції, визнання та взаємодії (рис. 3.3.).

В АТ «ПУМБ» можуть бути впроваджені такі механізми:

- система балів за досягнення КРІ, які можна обміняти на подарунки або переваги;
- таблиці лідерів з щомісячними нагородами;
- внутрішні челенджі та «марафони ефективності».



Рисунок 3.3. Гейміфікація як елемент системи преміювання

Це формує динамічну та захоплюючу атмосферу, що сприяє підвищенню продуктивності. Узагальнені рекомендації щодо вдосконалення матеріального стимулювання праці в АТ «ПУМБ» представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Рекомендовані напрями усунення проблем у системі матеріального стимулювання праці в АТ «ПУМБ»

Виявлені проблеми	Запропоновані рішення	Очікувані результати
Відсутність прозорості системи премій	Впровадження КРІ-бонусування	Підвищення об'єктивності мотивації
Обмежена привабливість соцпакету	Створення гнучкої системи пільг	Підвищення задоволеності та залученості
Зниження мотивації серед молодих кадрів	Гейміфікація процесів преміювання	Посилення залученості, інтересу до роботи

Для оцінки результативності впроваджених змін доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (рис. 3.4.).

Основні КРІ для оцінки матеріального стимулу			
Зростання індексу задоволеності компенсацією	Зниження рівня плинності персоналу	Підвищення середнього відсотка виконання КРІ	Частка працівників, залучених у гейміфікацію

Рисунок 3.4. Система ключових індикаторів ефективності

Порівняльний аналіз даних через 6-12 місяців після впровадження змін допоможе сформулювати обґрунтовані висновки щодо ефективності нової системи мотивації.

Удосконалення матеріальних стимулів в АТ «ПУМБ» потребує впровадження сучасних, гнучких і орієнтованих на результати підходів.

Запропоновані заходи, зокрема введення КРІ-бонусування, розробка персоналізованого соціального пакета та використання гейміфікації, мають на меті підвищення ефективності мотиваційної системи, залучення персоналу та зниження рівня плинності [36-38].

Ці інструменти допоможуть усунути існуючі недоліки в поточній системі матеріальних стимулів, зокрема її негнучкість, відсутність прозорості та обмежену адаптованість до потреб різних поколінь працівників. Для оцінки ефективності цих змін пропонується використання системи ключових показників, що включає як фінансові, так і нефінансові параметри (рівень задоволеності, досягнення КРІ, зниження плинності тощо). Такий підхід забезпечить систематичний моніторинг і дасть можливість вчасно коригувати механізми стимулювання відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов.

3.3. Розвиток нематеріальних методів мотивації персоналу банку

У сучасних умовах ефективне управління персоналом потребує не лише використання матеріальних форм стимулювання, а й активного впровадження нематеріальних мотиваційних інструментів. Нематеріальні методи допомагають підвищити рівень задоволеності працею, сформувати позитивне ставлення до компанії, розвивати корпоративну культуру та покращувати соціально-психологічний клімат. Для АТ «ПУМБ» це особливо важливо в контексті необхідності формування сильної команди та залучення талановитих фахівців.

Під час аналізу були виявлені такі проблеми:

- недостатня система визнання досягнень працівників;
- недооцінка професійного розвитку співробітників;
- необхідність створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- відсутність комплексного підходу до підтримки work-life balance.

Основні напрямки вдосконалення нематеріальної мотивації включають:

1. Програми визнання та нагородження досягнень. Формування культури визнання результатів роботи є потужним інструментом нематеріальної мотивації. Рекомендується запровадити регулярні програми визнання, зокрема:

- щомісячне нагородження «Співробітник місяця»;
- подяки та сертифікати за ініціативність і командну роботу;
- система внутрішніх відзнак (значки, рівні, вітальні листи від керівництва).

Програма «Визнання досягнень», що включає співробітника місяця, подяки від керівництва, значки за цінності компанії та публічне визнання в корпоративному чаті, допоможе підвищити мотивацію, зміцнити лояльність працівників та покращити імідж компанії.

2. Розширення можливостей професійного розвитку. Інвестиції в розвиток персоналу є важливим стратегічним активом для компанії.

Рекомендується:

- організовувати регулярні внутрішні та зовнішні тренінги;
- створити програму менторства для молодих працівників;
- забезпечити доступ до онлайн-освіти та сертифікованих курсів;
- впровадити індивідуальні плани розвитку кар'єри [44].

Інструменти професійного розвитку можуть включати онлайн-курси, наставництво, планування кар'єрного зростання та використання освітніх матеріалів. Це допоможе підвищити кваліфікацію працівників, зменшити потребу в зовнішньому підборі кадрів і створити внутрішній кадровий резерв.

3. Формування позитивного клімату в колективі. Корпоративна культура та мікроклімат у команді безпосередньо впливають на ефективність взаємодії між працівниками та рівень їх задоволеності роботою. Для досягнення цього варто:

- забезпечити баланс між роботою та особистим життям (гнучкий робочий графік, можливість віддаленої роботи);
- проводити регулярні тимбілдінги, святкові заходи та корпоративні події;

- розвивати відкриту та прозору комунікацію між керівництвом та співробітниками.

Компоненти здорового соціально-психологічного клімату в АТ «ПУМБ»: відкрита комунікація, підтримка work-life balance, корпоративні заходи та тимбілдінг, залучення працівників до процесу прийняття рішень [48;49].

Напрями вдосконалення системи нематеріального стимулювання праці в АТ «ПУМБ» представлені в таблиці 3.4.

Для оцінки результативності запропонованих нематеріальних ініціатив рекомендується використовувати такі критерії. Основні показники для оцінки ефективності: рівень задоволеності співробітників, частка працівників, що беруть участь у навчанні, кількість визнаних співробітників, рівень плинності кадрів, оцінка корпоративного клімату (за результатами опитувань). Регулярне анкетування, аналіз динаміки залученості, зниження рівня звільнень та підвищення продуктивності будуть свідчити про успішність впроваджених змін.

Таблиця 3.4.

Рекомендовані напрями усунення проблем у системі нематеріального стимулювання праці в АТ «ПУМБ»

Проблема	Рішення	Очікувані результати
Відсутність системи визнання	Програма «Співробітник місяця», подяки	Підвищення залученості й мотивації
Обмежений розвиток персоналу	Навчання, менторство, кар'єрне планування	Зростання кваліфікації та ефективності
Напружений соціальний клімат	Тімбілдінг, підтримка work-life balance	Зменшення стресу, покращення командної роботи

Розвиток нематеріальних методів мотивації працівників в АТ «ПУМБ» є стратегічно важливим елементом вдосконалення системи стимулювання праці. Запропоновані ініціативи – впровадження програм визнання досягнень, надання можливостей для професійного зростання, створення сприятливого мікроклімату та підтримка балансу між роботою і особистим життям – сприяють не тільки

підвищенню задоволеності працівників, а й розвитку корпоративної лояльності, зниженню стресу та покращенню командної взаємодії [43;45].

Виправлення існуючих недоліків у сфері нематеріальної мотивації дозволить зміцнити внутрішній потенціал компанії та підвищити ефективність роботи персоналу. Для оцінки результативності запропонованих заходів рекомендується використовувати систему кількісних та якісних показників, таких як рівень залученості, плинність кадрів, результати опитувань задоволеності співробітників та активність у програмах розвитку.

Таким чином, всебічне застосування нематеріальних мотиваційних інструментів є ключовим фактором у формуванні продуктивного, стабільного та інноваційного колективу, здатного відповідати сучасним вимогам ринку праці.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було всебічно проаналізовано шляхи удосконалення системи стимулювання праці в АТ «ПУМБ» з урахуванням сучасних вимог до ефективного управління персоналом. На основі виявлених проблем і слабких місць запропоновано комплексну систему змін, яка включає як організаційні, так і матеріальні й нематеріальні заходи.

В частині організаційних підходів обґрунтовано необхідність вдосконалення системи оцінювання результатів праці, запровадження індивідуальних планів розвитку та покращення внутрішньої комунікації. Ці заходи дозволять забезпечити прозорість управління, підвищити керованість персоналом і залученість працівників.

У сфері матеріального стимулювання запропоновано впровадження КРІ-бонусування, розробку гнучкого соціального пакета та інноваційні підходи на основі гейміфікації. Це дозволить зробити систему мотивації більш персоналізованою та результатотоорієнтованою.

Особливу увагу приділено нематеріальним методам мотивації, що є потужним ресурсом довгострокового характеру. Визнання досягнень, професійний розвиток, формування позитивного клімату сприяють підвищенню задоволеності працею, лояльності та зменшенню плинності кадрів.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів визначено ключові індикатори результативності (KPI), серед яких – рівень залученості працівників, плинність кадрів, результати внутрішніх опитувань і досягнення індивідуальних та командних цілей.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу змін сприятиме підвищенню ефективності системи управління персоналом, зміцненню конкурентних позицій АТ «ПУМБ» на ринку праці та досягненню стратегічних цілей компанії.

ВИСНОВКИ

Стимулювання праці в банківських установах є важливою складовою стратегії управління персоналом. Оскільки банківська сфера характеризується високою конкуренцією і необхідністю забезпечення високих результатів у обслуговуванні клієнтів, ефективне стимулювання праці є необхідним для досягнення високої продуктивності та задоволення потреб клієнтів. У банківській діяльності стимулювання праці сприяє не лише збільшенню ефективності, але й розвитку клієнтського сервісу, підвищенню рівня довіри до установи. Важливою метою є також створення умов для кар'єрного зростання працівників, що є ключовим фактором утримання висококваліфікованих спеціалістів у банківській сфері.

У банківській сфері застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання праці. Матеріальні методи, зокрема, премії, бонуси, програми поділу прибутків, є звичними інструментами стимулювання праці банківських працівників. Важливо, щоб ці винагороди були чітко пов'язані з досягнутими результатами, такими як кількість залучених клієнтів, обсяги кредитування або виконання планових показників.

Нематеріальні методи в банківському секторі включають програми професійного розвитку, можливості підвищення кваліфікації, участь у престижних конкурсах і нагородах. Додатково застосовуються програми корпоративної культури та залучення співробітників до управлінських процесів. Зазначені методи мають важливе значення для підвищення мотивації персоналу, особливо в умовах інтенсивної конкуренції на фінансовому ринку.

Зарубіжний досвід стимулювання праці в банківській сфері демонструє успішне використання гнучких систем мотивації, які включають як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. У країнах з розвинутою банківською системою (наприклад, у США та Європі) широко застосовуються бонусні системи, що

базуються на досягненні фінансових результатів банку та індивідуальних показників працівників. Водночас на міжнародному рівні важливим є використання програм для розвитку персоналу, зокрема за допомогою внутрішніх тренінгів, коучингу та менторства, що сприяє підвищенню кваліфікації банківських працівників.

Для адаптації цих методів в Україні важливо враховувати місцеві економічні умови, специфіку трудового законодавства, а також соціально-психологічні фактори. Врахування цих аспектів дозволить ефективно інтегрувати зарубіжні практики в банківську систему України, зокрема для покращення мотивації персоналу, підвищення результативності роботи та розвитку конкурентоспроможності українських банків.

Публічне акціонерне товариство «Перший Український Міжнародний Банк» (АТ «ПУМБ») є одним із провідних комерційних банків України з приватною формою власності та стабільним фінансовим становищем.

Фінансові результати ПАТ «ПУМБ» свідчать про значну стійкість банку до зовнішніх шоків. Попри важкий 2022 рік, пов'язаний із військовими подіями та економічною турбулентністю, у 2023 році банк зумів повністю відновити прибуткову діяльність, наростити активи, депозити та кредитний портфель. Особливо позитивними є високі темпи приросту власного капіталу й ROE. Це дозволяє говорити про ефективну адаптацію банку до кризових умов та його здатність до швидкого фінансового відновлення.

За результатами аналізу за методикою CAMELS, банк має задовільний фінансовий стан із позитивною динамікою в усіх ключових напрямках. Основним викликом залишається контроль за якістю активів на тлі швидкого зростання кредитного портфеля.

Крім того, банк демонструє позитивні тенденції в сфері кадрової політики: підвищення кваліфікації працівників, збільшення кількості персоналу та

покращення показників молодості і освіти персоналу вказують на стратегічну орієнтацію на людський капітал.

Проведений PEST-аналіз підтвердив, що діяльність банку значною мірою залежить від макроекономічних та регуляторних умов, однак ПУМБ ефективно реагує на зовнішні виклики, зберігаючи стабільність та нарощуючи конкурентні переваги.

Таким чином, АТ «ПУМБ» є сучасним, динамічним банком із високим рівнем фінансової стабільності, ефективною організаційною структурою та потужним кадровим потенціалом, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку.

Проведений аналіз організаційної структури управління та системи стимулювання праці в АТ «ПУМБ» дозволив виявити ключові особливості, переваги й недоліки чинної моделі управління персоналом. Структура банку є функціонально-матричною, що забезпечує як вертикальну, так і горизонтальну взаємодію між підрозділами, дозволяючи гнучко реагувати на зміни в ринку та підвищувати ефективність прийняття рішень.

Разом з тим, виявлено ряд проблем: надмірна централізація управлінських рішень, слабка гнучкість в індивідуальному підході до мотивації персоналу, а також ризики бюрократизації. Особливо це актуально на тлі поточної стадії життєвого циклу підприємства – «Зрілість» за моделлю І. Адізеса, яка супроводжується зниженням інноваційності та певною втратою гнучкості в управлінні.

Механізми координації в організації є переважно формалізованими, що забезпечує стабільність, проте може стримувати ініціативність працівників. SWOT-аналіз засвідчив, що система стимулювання праці має потенціал для удосконалення шляхом розширення нематеріальних форм мотивації, впровадження індивідуалізованих підходів та посилення елементів корпоративної культури.

Проведений аналіз дозволив виявити низку резервів для підвищення ефективності системи стимулювання праці в АТ «ПУМБ». Одним із ключових напрямів удосконалення є диференціація преміальної системи – йдеться про впровадження персоналізованих KPI, які враховують специфіку посад, функціональну роль співробітника, а також регіональні умови роботи. Такий підхід дозволить зробити оцінку результативності більш об'єктивною та прозорою.

Водночас важливо розширити спектр нематеріального стимулювання. Працівники все частіше цінують не лише грошові бонуси, а й моральне визнання: участь у внутрішніх конкурсах, програми відзначення досягнень, гейміфіковані ініціативи створюють додатковий стимул для залученості та активної участі у житті компанії.

Суттєвий потенціал приховано в цифровізації мотиваційних процесів. Запровадження мобільного застосунку для персоналу, де можна було б відстежувати особисті досягнення, переглядати рейтинги, залишати або отримувати зворотний зв'язок, може суттєво покращити залученість і підвищити прозорість системи стимулювання.

Не менш важливим резервом є підвищення управлінської культури середньої ланки. Навчання керівників навичкам коучингу, розвитку лідерських якостей, умінню вести мотиваційні діалоги дозволить зробити процес управління персоналом більш орієнтованим на результат і водночас – на підтримку.

Також доцільним є впровадження гнучких мотиваційних програм, які враховують різноманіття категорій працівників. Молоді фахівці можуть потребувати можливостей для навчання та розвитку, тоді як співробітники віком 50+ більше цінують стабільність, соціальні гарантії та індивідуальний підхід.

Таким чином, ефективність чинної системи стимулювання праці в ПУМБ наразі можна оцінити як середню. Для її покращення потрібна активна участь керівництва, системний перегляд підходів до мотивації та впровадження

сучасних HR-практик, здатних відповідати на виклики часу та очікування співробітників.

В частині організаційних підходів обґрунтовано необхідність вдосконалення системи оцінювання результатів праці, запровадження індивідуальних планів розвитку та покращення внутрішньої комунікації. Ці заходи дозволять забезпечити прозорість управління, підвищити керованість персоналом і залученість працівників.

У сфері матеріального стимулювання запропоновано впровадження KPI-бонусування, розробку гнучкого соціального пакета та інноваційні підходи на основі гейміфікації. Це дозволить зробити систему мотивації більш персоналізованою та результативною.

Особливу увагу приділено нематеріальним методам мотивації, що є потужним ресурсом довгострокового характеру. Визнання досягнень, професійний розвиток, формування позитивного клімату сприяють підвищенню задоволеності працею, лояльності та зменшенню плинності кадрів.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів визначено ключові індикатори результативності (KPI), серед яких – рівень залученості працівників, плинність кадрів, результати внутрішніх опитувань і досягнення індивідуальних та командних цілей.

Таким чином, реалізація запропонованого комплексу змін сприятиме підвищенню ефективності системи управління персоналом, зміцненню конкурентних позицій АТ «ПУМБ» на ринку праці та досягненню стратегічних цілей компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навчальний посібник» (для студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 242 «Туризм» (усіх форм навчання)). Маріуполь: МДУ, 2019. 234 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1649/1/NP_Korp_upravlinia.pdf (дата звернення: 13.05.2025).
2. Баник О.В. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 2. С 87-91.
3. Бездітний В. Корпоративне управління в банках України. Розгляд нормативного регулювання експертами. Юридична газета. 2013. № 49. С. 12-13.
4. Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 4. С. 171-176.
5. Воржакова Ю.П., Фурманець В.В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. Збірник наукових праць молодих учених «Актуальні проблеми економіки та управління». 2021. № 15. С.134-139.
6. Герасименко А.В. Сучасні теорії мотивації праці. Наукові перспективи. 2022. № 9. С. 209-221.
7. Гончар М.Ф., Сава С.В. Мотивування у системі менеджменту. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 3. С. 64-69.
8. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. Young Scientist. 2015. № 2 (17). С. 41-44. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/66.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

9. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації працівників банку. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 2. С. 80-85.
10. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 13.05.2025).
11. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 13.05.2025).
12. Івашков К.К., Мацука В.М. Організація менеджменту персоналу на підприємстві. Особливості інтеграції країн у світовий економічний та політико-правовий простір: матеріали X міжнар. наук.-практ. конф., 15 груд. 2023 р. / за заг. ред. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2023. С. 152–154. URI: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6219> (дата звернення: 13.05.2025).
13. Ізюмцева Н.В., Данильченко І.А. Система мотивації праці персоналу банку. Інфраструктура ринку. 2018. № 25. С. 260-266.
14. Кваша О.С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. № 2. С. 210-215
15. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
16. Климчук А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення 13.05.2025).
17. Козаченко Г.С. Зарубіжний досвід мотивації праці. Ефективна економіка. 2017. № 4. С. 105-109.
18. Колодійчук А.В., Черторижський В.М. Сутність поняття мотивації. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 2. С. 67-74.

- 19.Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. КНЕУ, 2014. 479 с.
- 20.Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. С. 32-36.
- 21.Корпоративне управління в банках України. URL: <https://cgpa.com.ua/> (дата звернення: 13.05.2025).
- 22.Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Жежерун Ю.В. Мотивація працівників банківського сектору в контексті їх ціннісних орієнтацій. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 34. С. 134-141.
- 23.Кузьмін О.Є. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. 215 с.
- 24.Лаврентьєва В.О., Мацука В.М. Людський капітал як ключовий фактор успіху в управлінні бізнесом. Майбутнє – аудит: Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 р./ редкол.: М.І. Ступнік, В.С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є.В. Міщук [Електронний ресурс]. Кривий Ріг: Вид. Р.А. Козлов, 2024. С. 104-106. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/> (дата звернення: 13.05.2025).
- 25.Маслова С.О. Мотивація як фактор ефективності праці. Вісник ЖДТУ. 2018. № 2. С. 10-16.
- 26.Мацука В.М. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. Теорія і практика розбудови екосистеми соціальної сфери в умовах повоєнного відродження України [Електронний ресурс]: зб. тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 17–18 квітня 2024 р.). Київ: КНЕУ. 2024. С.239-242.
- 27.Мацука В.М. Сучасні тренди мотиваційного менеджменту. Сучасний мотиваційний менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали ІІ Всеукр.

- наук.-практ. Інтернет конф. (м. Хмельницький, 1 березня 2024 р.) / заг. ред. МИТРОФАНОВА Н., Хмельницький: ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», 2024. с.65-68.
- 28.Мацука В.М. ТОП-МЕНЕДЖМЕНТ І ЛІДЕРСТВО В СУЧАСНОМУ BANI СВІТІ. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024. Том 1. с.311-313.
- 29.Мельник А.О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2019. № 3. С. 5-10.
- 30.Мицак О.В. Особливості управління персоналом в банках. Науковий вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2016. № 3. С. 43-48.
- 31.Нежинська О.О., Тименко В.М. Основи коучингу: навч. посіб. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
- 32.Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб./Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Белова; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
- 33.Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 4. С. 23-33.
- 34.Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.
- 35.ПУМБ. Офіційний сайт: стратегія розвитку Першого Українського Міжнародного Банку. URL: <https://pumb.ua> (дата звернення: 13.05.2025).
- 36.Розкошна О.А., Бакшева С.О. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту. Економічна наука. 2016. № 5. С. 121-125.
- 37.Слободянюк О.Е. Теорії мотивації. Вісник Вінницького технічного університету. 2018. № 1. С. 20-26.

- 38.Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. С. 145-152.
- 39.Страпчук С.І., Миколенко О.П, Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
- 40.Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
- 41.Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС: колективна монографія / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2024. 246 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24080> (дата звернення: 13.05.2025).
- 42.Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
- 43.Холоста Т.П. Проблеми мотивації банківського персоналу. Економічний аналіз. 2018. № 1. С. 207-209
- 44.Черкашина М.В., Науменко М.О. Напрями покращення мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 5. С. 90-94.
- 45.Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2018. № 4. С. 95-99.
- 46.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.

- 47.Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. Агросвіт. 2018. № 9. С. 134-138.
48. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets World Bank Policy Research Working Paper URL: <http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-2818> (дата звернення: 13.05.2025).
49. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).