

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО
СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В
УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
К.е.н., доцент

Марина КУДІНОВА

Здобувач, гр. ЕВ-61

Ілона ЖАБОТЕНКО

Харків – 2025

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **О.В. Болотна**
підпис ініціали, прізвище

“ _____ ” _____ 2025 року

1. ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

_____ Жаботенко Ілона Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи _____ Дослідження та удосконалення матеріального стимулювання праці персоналу підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності

керівник роботи к.е.н., доцент Кудінова Марина Михайлівна

затверджені наказом по університету від “29” жовтня 2025 року № 2101-5/4000

2. Строк подання студентом роботи _____ 08.12.2025

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Теоретичні засади матеріального стимулювання персоналу та його зв'язок із зовнішньоекономічною діяльністю; 2. Аналіз матеріального

стимулювання персоналу на прикладі Райффайзен банк;
 3.Рекомендаціїщодо удосконалення матеріального стимулювання персоналу Райффайзен банку в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1.Теоретичний розділ	Вересень 2025
2	2. Аналітико-дослідний розділ	Жовтень 2025
3	3. Проєктно-рекомендаційний розділ	Листопад 2025
4	Оформлення вступу та висновків	Листопад 2025
5	Оформлення переліку використаних джерел	Листопад 2025
6	Підготовка презентації і доповіді	Грудень 2025
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Грудень 2025
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025

5. Дата видачі завдання 20.10.25

Студент _____
 підпис Ілона ЖАБОТЕНКО
 ініціали, прізвище

Керівник роботи _____
 підпис Марина КУДІНОВА
 ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 87 с., 5 рис., 18 табл., 62 джерела.

КЛЮЧОВІ СЛОВА (5-15): зовнішньоекономічна діяльність, менеджмент зовнішньоекономічної діяльності, матеріального стимулювання праці, мотивація, банківська сфера, ефективності персоналу, система оцінювання ефективності.

Об'єкт дослідження – організаційно-економічна діяльність АТ «Райффайзен Банк» в Україні.

Мета роботи – дослідження та удосконалення матеріального стимулювання праці персоналу підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності на прикладі Райффайзен банку України.

Метод дослідження – теоретичний аналіз, методи збору інформації, систематизація наукових літературних джерел, порівняння (розділ 1), , методи економічного аналізу, SWOT-аналіз та методи оцінювання результативності персоналу (KPI) (розділ 2), метод систематизації, структурно-функціональний підхід (розділ 3).

У кваліфікаційній роботі визначено сутність матеріального стимулювання та його значення в системі управління персоналом банку в умовах ЗЕД; оцінено чинну систему матеріального стимулювання АТ «Райффайзен Банк» та визначено її переваги й недоліки; обґрунтовано пропозиції щодо посилення матеріального стимулювання; розроблено систему оцінки ефективності персоналу, адаптовану до потреб банку та вимог міжнародної діяльності; сформовано рекомендації щодо адаптації персоналу до змін у зовнішньоекономічній активності та визначено дієві методи її забезпечення.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності АТ «Райффайзен Банк» для модернізації системи матеріального стимулювання та підвищення ефективності персоналу в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗОК ІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	9
1.1. Поняття, сутність і роль матеріального стимулювання персоналу	9
1.2. Класифікація та форми матеріального стимулювання праці	15
1.3. Принципи ефективної матеріальної мотивації та вплив ЗЕД на систему стимулювання	19
Висновки за першим розділом	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ РАЙФФАЙЗЕН БАНК	31
2.1. Загальна характеристика Райффайзен Банку та його кадрової політики	31
2.2. Аналіз трудових ресурсів підприємства	39
2.3. Аналіз мотивації в умовах розширення ЗЕД та SWOT-аналіз матеріального стимулювання банку	52
Висновки за другим розділом	59
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ РАЙФФАЙЗЕН БАНКУ В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	61
3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення матеріального стимулювання працівників	61
3.2. Впровадження системи оцінки ефективності персоналу та управління результатами в умовах розширення ЗЕД	65
3.3. Рекомендації щодо адаптації системи мотивації в умовах зміни зовнішньоекономічної активності	72
Висновки за третім розділом	77
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

У сучасних умовах мотивація персоналу є одним із ключових факторів ефективного функціонування підприємства, адже саме працівники формують та реалізують його потенціал. Раціональна система стимулювання сприяє зростанню продуктивності, підвищенню якості роботи та зменшенню плинності кадрів. В умовах активізації міжнародної діяльності зростає потреба у вдосконаленні матеріальної мотивації, яка має враховувати зовнішні виклики, посилення конкуренції та нові вимоги до професійних компетенцій. Тому питання підвищення результативності системи матеріального стимулювання персоналу є актуальним і потребує ґрунтовного дослідження.

Метою роботи є дослідження та удосконалення матеріального стимулювання праці персоналу підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності на прикладі Райффайзен банку України.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі вирішено наступні завдання:

- визначено сутність матеріального стимулювання та його значення в системі управління персоналом банку в умовах ЗЕД;
- узагальнено підходи до оцінки ефективності праці, визначено їх роль у сучасній мотиваційній політиці;
- проаналізовано вплив зовнішньоекономічної діяльності на формування мотиваційної системи та виявлено ключові ризики;
- досліджено кількісний і якісний склад персоналу та оцінено його відповідність вимогам міжнародних операцій;
- оцінено чинну систему матеріального стимулювання АТ «Райффайзен Банк» та визначено її переваги й недоліки;
- проведено SWOT-аналіз мотиваційної системи та окреслено напрями її вдосконалення;

- визначено ризики мотивації персоналу в ЗЕД і досліджено механізми їх мінімізації;
- обґрунтовано пропозиції щодо посилення матеріального стимулювання, зокрема впровадження KPI та цифрових інструментів;
- розроблено систему оцінки ефективності персоналу, адаптовану до потреб банку та вимог міжнародної діяльності;
- сформовано рекомендації щодо адаптації персоналу до змін у зовнішньоекономічній активності та визначено дієві методи її забезпечення.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічна діяльність АТ «Райффайзен Банк» в Україні.

Предметом дослідження є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи матеріального стимулювання праці персоналу АТ «Райффайзен Банк» в Україні.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – АТ «Райффайзен Банк».

Основними джерелами, які були використані при написанні цієї роботи, стали книжки та статті з теми дослідження, автореферати дисертацій, матеріали з інтернету та дані про роботу організацій.

Основними методами, які використовувались у процесі дослідження, є теоретичний аналіз, методи збору інформації, систематизація наукових літературних джерел, порівняння (розділ 1), методи економічного аналізу, SWOT-аналіз та методи оцінювання результативності персоналу (KPI) (розділ 2), метод систематизації, структурно-функціональний підхід (розділ 3).

Елементом наукової новизни магістерської роботи виступають: удосконалення підходів до матеріального стимулювання персоналу в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності та адаптація мотиваційної системи до вимог міжнародних стандартів і викликів глобального ринку.

Отримані результати дослідження спрямовані на впровадження в АТ «Райффайзен Банк» в Україні. Водночас загальні висновки та рекомендації можуть бути корисними й для інших банківських установ, що здійснюють діяльність на українському фінансовому ринку.

Результати дослідження опубліковані:

1. Кудінова М. М., Жаботенко І. Удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу українських підприємств в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу», 14 листопада 2025 року, м. Одеса.
2. Кудінова М. М., Жаботенко І., Гараєв Е. Інноваційні підходи до вдосконалення менеджменту банківських установ в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2025. (в процесі опублікування)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЙОГО ЗВ'ЯЗОК ІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1 Поняття, сутність і роль матеріального стимулювання персоналу.

У діяльності будь-якого сучасного підприємства важливе місце займає правильна організація роботи з персоналом, а саме – формування ефективної системи мотивації. Спочатку визначимось з поняттям «мотивація» та визначеннями від вчених у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «мотивація»

Автор	Трактування
Коленда Н. В. [4 с. 3]	Внутрішній спонукальний механізм, який формується на основі свідомості людини (працівника), виходячи з її потреб, здібностей та бажань і націлений на досягнення визначених результатів трудової діяльності.
Занюк С.С. [3 с. 2]	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини
О.Є. Кузьмін [3 с. 2]	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації

Джерело: сформовано автором на основі [3,4]

Як видно з наведених підходів, мотивація розглядається як багатогранне явище, що поєднує внутрішні потреби людини з зовнішніми умовами її праці. Усі визначення підкреслюють, що мотивована поведінка формується під впливом різних чинників – від особистих прагнень працівника до управлінських рішень керівництва. Тому побудова результативної системи мотивації на підприємстві потребує комплексного підходу, який враховував би як психологічні особливості персоналу, так і економічні цілі організації.

У сучасних умовах, коли підприємства змушені постійно підвищувати ефективність своєї діяльності та швидко адаптуватися до змін ринку, мотивація працівників набуває особливого значення. Вона стає не просто складовою управління персоналом, а стратегічним інструментом, що визначає рівень продуктивності, залученості та якість виконання трудових завдань. Високий рівень мотивації дозволяє працівникам не лише досягати кращих результатів, а й проявляти ініціативу, відповідальність та бажання розвиватися разом із підприємством.

Існує значна кількість способів впливу на мотивацію працівників, і їхній перелік постійно розширюється. Слід враховувати, що методи забезпечення ефективного мотивування не залишаються незмінними: те, що сьогодні стимулює людину до продуктивної роботи, завтра може втратити актуальність або навіть призвести до зниження працездатності. Це підкреслює важливість глибокого розуміння індивідуальних особливостей працівника – його потреб, інтересів, пріоритетів та очікувань. Лише за таких умов можна сформувати дієві інструменти впливу на поведінку персоналу. Узагальнені методи мотивації представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основі методи мотивації

Методи мотивації	Ключовий зміст
Примушення	Ґрунтується на впливі через страх перед можливими негативними наслідками: дисциплінарні стягнення, штрафи, зниження оплати чи інші санкції. Основна мета — забезпечити виконання обов’язків шляхом контролю та уникнення покарання.
Винагородження	Передбачає використання матеріальних (премії, надбавки, бонуси) та нематеріальних (похвала, визнання, кар’єрні можливості) стимулів. Метою є заохочення працівника до високих результатів, підвищення продуктивності та залученості.
Солідарність	Спрямована на формування у працівників спільних із підприємством цінностей, цілей та відчуття приналежності до колективу. Мотивує за рахунок підтримки командного духу, корпоративної культури та спільної відповідальності за результати.

Джерело: сформовано автором на основі [2,13]

Саме тому у структурі загальної системи мотивації важливо виділити її ключові елементи та проаналізувати, як вони впливають на поведінку персоналу. Одним із ключових її елементів є матеріальне стимулювання, оскільки саме воно безпосередньо впливає на бажання працівників якісно виконувати свої обов’язки та досягати кращих результатів.

Матеріальне стимулювання персоналу посідає ключове місце в системі управління працівниками, адже саме воно є найбільш відчутним і зрозумілим способом впливу на їхню поведінку та результати праці. Під цим поняттям зазвичай мають на увазі комплекс різних видів винагород, які працівник отримує за виконання своїх обов’язків. Це може бути як основна

заробітна плата, так і премії, бонуси, надбавки, оплата за інтенсивність чи якість роботи, а також разові матеріальні заохочення. У науковій літературі підкреслюється, що матеріальні стимули виконують не лише економічну, а й психологічну функцію: працівник відчуває, що його зусилля визнають і справедливо оцінюють. Основні типи винагород представлені на рисунку 1.1.

Сутність матеріального стимулювання полягає в тому, щоб створити прямий зв'язок між результатами праці співробітника та тим, що він за це отримує. Тобто працівник має чітко розуміти: чим ефективніше він працює, тим більше вигод отримує. Такий підхід дає можливість формувати в колективі відповідальність, самодисципліну та бажання підвищувати власну продуктивність. У сучасних умовах це особливо важливо, тому що підприємства працюють у нестабільному середовищі, де якість роботи персоналу часто визначає їхню конкурентоспроможність. Дослідники наголошують, що матеріальні стимули набувають особливої ваги в періоди економічної невизначеності, коли фінансова підтримка є одним із головних чинників збереження мотивації працівників.

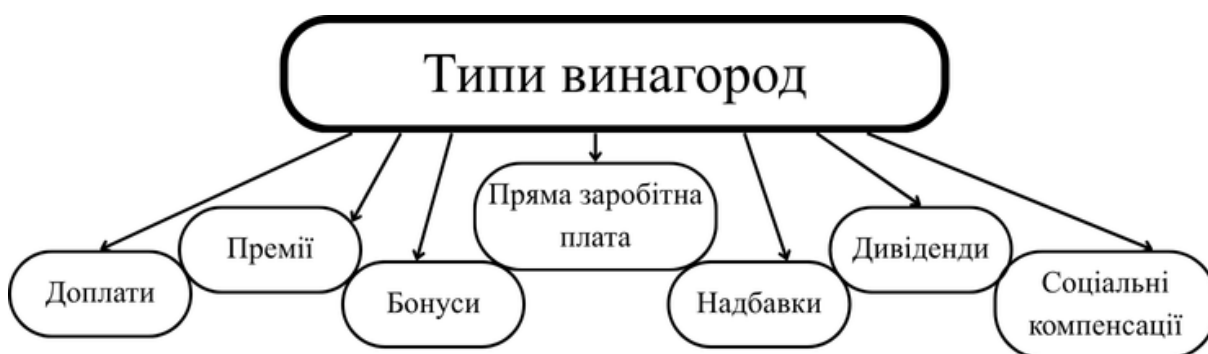


Рисунок 1.1 – Основні типи винагород матеріального стимулювання

Джерело: сформовано автором на основі [1,8]

Отже, зі схеми видно, що система матеріального стимулювання охоплює не лише основну заробітну плату, а й різні додаткові види винагород – премії, бонуси, надбавки, доплати, дивіденди та соціальні компенсації. Разом ці елементи формують гнучкий механізм заохочення,

зрозумілий для працівників і здатний враховувати індивідуальні результати їхньої роботи.

Завдяки такій структурі підприємство отримує можливість ефективніше мотивувати персонал: базова оплата гарантує стабільність, тоді як додаткові виплати дають змогу підтримати працівників, які демонструють вищу результативність, ініціативність чи відповідальність. Це позитивно впливає на продуктивність праці та сприяє формуванню згуртованого й відповідального колективу.

У сучасних умовах правильно побудована система матеріального стимулювання розглядається як один із центральних інструментів управління персоналом, оскільки саме фінансові стимули найчастіше визначають ставлення працівника до виконання своїх обов'язків. З огляду на це в науковій літературі виділяють два ключові типи матеріального стимулювання – внутрішнє та зовнішнє, що дозволяє адаптувати підхід до мотивації залежно від вимог підприємства.

Внутрішнє матеріальне стимулювання пов'язане зі змістом роботи та її складністю. Працівник отримує винагороду за підвищення якості, виконання більш відповідальних завдань, розширення функцій чи зростання професійного рівня. До таких стимулів належать доплати за кваліфікацію, надбавки за інтенсивність або складність праці, оплата додаткових функцій. Вони не лише збільшують дохід працівника, а й формують у нього відчуття професійної значущості.

Натомість зовнішнє матеріальне стимулювання базується на винагородах, що надаються адміністрацією підприємства: преміях, бонусах, разових заохоченнях, участі в прибутку або дивідендах. Такі стимули мають чіткий зв'язок із результатами праці: винагорода надається за досягнення конкретних виробничих показників. У практиці сучасних організацій цей тип стимулювання відіграє важливу роль, оскільки дозволяє оперативно впливати на поведінку працівників та коригувати її відповідно до стратегічних цілей підприємства [6, с.57].

Ефективне застосування системи матеріального стимулювання є однією з ключових умов підвищення конкурентоспроможності підприємства. Матеріальні стимули підсилюють інтерес працівників до якісного виконання роботи, дотримання строків, відповідальності та продуктивності. Наукові дослідження останніх років підтверджують, що раціональне комбінування різних видів матеріальних стимулів знижує плинність кадрів, сприяє стабільності персоналу та забезпечує стійке функціонування підприємства [4].

Варто зазначити, що незалежно від виду чи форми, усі методи матеріального стимулювання мають спільну мету – створити для працівника такі умови, за яких він відчуватиме як матеріальну вигоду, так і професійну зацікавленість у досягненні високих результатів. Фактично внутрішні мотиви працівника значною мірою формуються під впливом зовнішніх фінансових факторів. Саме тому матеріальне стимулювання можна розглядати як своєрідний «пусковий механізм», який здатен або активізувати професійний потенціал співробітника, або навпаки – висвітлити недоліки його професійної поведінки.

Водночас ефективність будь-якої системи матеріального стимулювання залежить не лише від її структури, а й від ступеня справедливості та прозорості розподілу винагород. Якщо працівники переконані, що премії, доплати чи інші заохочення надаються не за реальні результати, а суб'єктивно, це може спричинити демотивацію, зниження продуктивності та загальне погіршення психологічного клімату в колективі. У сучасних наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективна система матеріального стимулювання повинна бути чіткою, зрозумілою та диференційованою – тобто враховувати особистий внесок кожного працівника, а не ґрунтуватися на формальних або усереднених підходах [9].

Отже, поєднання матеріальної підтримки з прозорими правилами її нарахування створює основу для формування стійкої мотивації персоналу та підвищення результативності діяльності підприємства в цілому.

Таким чином, матеріальне стимулювання є важливим елементом системи управління персоналом, який визначає ефективність функціонування підприємства. Збалансоване поєднання внутрішніх і зовнішніх матеріальних стимулів забезпечує стабільну результативність роботи, зміцнює мотивацію та залученість працівників і формує довгостроковий кадровий потенціал.

1.2 Класифікація та форми матеріального стимулювання праці

У сучасних умовах господарювання підприємства вимушені не лише забезпечувати конкурентоспроможність продукції чи послуг, але й формувати ефективну систему управління персоналом, у центрі якої знаходиться матеріальне стимулювання. Оскільки саме результати праці працівників визначають ефективність діяльності організації, важливо мати чітко структуровану систему винагород, що враховує як внесок кожного працівника, так і виробничі потреби підприємства. У цьому контексті матеріальні стимули стають дієвим механізмом регулювання трудової поведінки, дозволяючи підприємству впливати на мотивацію співробітників через фінансові інструменти.

Для того щоб система матеріального стимулювання працювала ефективно, необхідно розуміти, які саме її форми існують і чим вони відрізняються між собою. Різні підприємства застосовують власні підходи до нарахування заробітної плати, премій, надбавок чи компенсацій, однак загальні принципи їхньої класифікації залишаються подібними. Систематизація форм стимулювання дає змогу визначити, які саме інструменти найкраще відповідають специфіці діяльності підприємства та очікуванням персоналу.

Класифікація форм матеріального стимулювання дає можливість упорядкувати різноманітні види виплат за певними ознаками – за способом розрахунку, за метою використання, за зв'язком із результатами праці. Це

дозволяє не лише краще організувати оплату праці, але й створити прозору систему винагород, яку працівники сприйматимуть як справедливу та мотивуючу. Саме тому подальший розгляд форм матеріального стимулювання є важливою складовою дослідження, оскільки дозволяє визначити їхній вплив на трудову активність, відповідальність та продуктивність персоналу. Чіткий поділ стимулів за ключовими критеріями допомагає обґрунтовувати вибір конкретних форм винагороди, оптимізувати витрати на персонал і забезпечити рівень мотивації, достатній для досягнення запланованих результатів.

Нижче наведено класифікацію матеріальних стимулів персоналу відповідно до основних ознак у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація форм матеріального стимулювання

Критерій класифікації	Група стимулів	Характеристика
1. За способом розрахунку	Постійні виплати	Виплачуються регулярно, мають стабільний характер. Включають посадовий оклад, тарифну ставку, фіксовані надбавки.
	Змінні виплати	Залежать від індивідуальних або колективних результатів праці. Включають премії, бонуси, відрядну оплату, оплату за інтенсивність чи якість.
	Разові виплати	Одноразові заохочення за певні досягнення: одноразові премії, винагороди за ініціативи, разові компенсації.
2. За метою використання	Стимулюючі виплати	Спрямовані на підвищення продуктивності та результативності працівників. Це премії, бонуси, надбавки за якість або складність роботи.

Критерій класифікації	Група стимулів	Характеристика
	Компенсаційні виплати	Видаються з метою покриття витрат або компенсації специфічних умов праці: нічні зміни, робота у шкідливих умовах, інфляційні компенсації.
	Соціально-підтримуючі виплати (бенефіти)	Забезпечують соціальну підтримку персоналу: медичне страхування, оплата харчування, компенсація проїзду, оплата навчання.
3. За зв'язком із результатами праці	Прямо пов'язані з результатами	Залежать від виконання норм, КРІ, виробітку або обсягів робіт: відрядна оплата, премії за виконання плану, бонуси за продуктивність.
	Непрямо пов'язані з результатами	Забезпечують мотиваційний вплив, але не мають прямої залежності від кількісних показників: фіксована зарплата, соціальні виплати.
	Колективно-результативні	Залежать від спільної роботи колективу або підприємства: участь у прибутку, дивіденди працівникам, колективні премії.

Джерело: сформовано автором на основі [10,11]

Отже, наведена класифікація форм матеріального стимулювання дозволяє систематизувати всі види виплат відповідно до їх змісту та функціонального призначення.

Також, варто зазначити, що управління матеріальним стимулюванням передбачає використання широкої гами інструментів, які дають можливість впливати на трудову поведінку працівників та спрямовувати їхню активність у потрібному для підприємства напрямі.

Центральне місце в системі матеріального стимулювання займає заробітна плата, яка виступає базовою формою винагороди за працю. Вона не лише компенсує затрати робочої сили, а й виконує мотивуючу,

регулюючи та соціальну функції. Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата – це грошова винагорода, яку роботодавець нараховує працівникові за виконану роботу згідно з трудовим договором [12]. Важливо, що зарплата повинна забезпечувати працівнику мінімальний рівень доходу, не нижчий за встановлену мінімальну заробітну плату, яка є обов’язковою соціальною гарантією для всіх роботодавців.

Структура заробітної плати включає основну та додаткову зарплату, а також інші компенсаційні та заохочувальні виплати [52].

- Основна зарплата охоплює оплату за нормальне виконання обов’язків і визначається тарифними ставками, посадовими окладами чи відрядними розцінками.
- Додаткова зарплата включає доплати, надбавки, компенсаційні виплати та премії за досягнення у праці, складні умови або особливий характер роботи.
- Інші заохочувальні й компенсаційні виплати охоплюють винагороди за підсумками року, премії за спеціальними умовами, грантові виплати тощо.

Сучасні підприємства використовують різні форми оплати праці: погодинну та відрядну, кожна з яких має свої системи. Погодинна система передбачає оплату за відпрацьований час, а відрядна — за обсяг виконаної роботи. Їхні різновиди, такі як погодинно-преміальна, відрядно-преміальна чи відрядно-прогресивна оплата, дозволяють встановити прямий зв’язок між результатами праці та заробітком працівника, посилюючи його зацікавленість у підвищенні продуктивності.

Окрему увагу в системі стимулювання займає компенсаційний пакет, що включає соціальні пільги, компенсаційні програми та додаткові блага. До них належать медичне страхування, оплата харчування, транспортні компенсації, житлові пільги, страхові програми тощо. Хоча такі виплати не завжди пов’язані з результатами праці, вони значно підвищують рівень

лояльності та задоволеності працівників, формуючи сприятливий психологічний клімат у колективі.

Премії, надбавки, одноразові заохочення та інші форми матеріальних виплат відіграють особливу роль у мотивації персоналу. Оскільки вони безпосередньо залежать від результатів діяльності працівника, такі стимули сприяють формуванню відповідального ставлення до роботи, прагнення досягати встановлених показників і покращувати якість виконуваних завдань. При цьому важливо, щоб система преміювання була чіткою, зрозумілою та справедливою, інакше навіть значні фінансові стимули можуть втратити мотивуючий ефект [7].

Отже, ефективність матеріального стимулювання визначається не лише переліком фінансових інструментів, а й логічністю, прозорістю й узгодженістю їх застосування. Раціональне поєднання заробітної плати, компенсаційних виплат, премій та соціальних пільг створює систему, здатну забезпечити стійку мотивацію персоналу, зменшити плинність кадрів та підвищити результативність діяльності підприємства.

1.3. Принципи ефективної матеріальної мотивації та вплив ЗЕД на систему стимулювання

Особливого значення питання мотивації набуває для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Вихід компанії на міжнародні ринки вимагає підвищеної дисципліни, оперативності в ухваленні рішень, здатності працювати в багатокультурному середовищі та швидко адаптуватися до змін. Персонал у таких умовах стикається з додатковими навантаженнями, складнішими завданнями, необхідністю знати іноземні мови та розуміти зовнішні економічні процеси. Тому система матеріального стимулювання має враховувати специфіку роботи на зовнішніх ринках, різницю в рівнях оплати праці в різних країнах, валютні ризики, а також те, що банківські та фінансові установи, які активно працюють у міжнародному

середовищі, повинні дотримуватися європейських стандартів компенсаційної політики.

Водночас ефективна мотивація – це не набір випадкових інструментів, а сукупність принципів, що визначають логіку, структуру та спрямованість стимулюючої системи. Саме ці принципи забезпечують здатність організації підтримувати продуктивність працівників, залучати кваліфіковані кадри та залишатися конкурентоспроможною на світовому ринку. Ефективна система матеріальної мотивації є одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства, адже вона дозволяє залучати кваліфікованих фахівців, утримувати таланти та забезпечувати високу трудову віддачу [5].

Особливої актуальності ця проблематика набуває для компаній, залучених до зовнішньоекономічної діяльності. Робота на міжнародних ринках висуває підвищені вимоги до персоналу – від володіння іноземними мовами та розуміння культурних особливостей партнерів до здатності працювати в умовах високої конкуренції та швидких змін.

У сучасній практиці управління виділяють низку принципів, що забезпечують результативність системи матеріального стимулювання.

Першим є принцип полімотивованості, який передбачає, що працівники реагують не на один мотив, а на цілу сукупність потреб – від матеріальних до соціальних та професійних. Тому ефективна система стимулювання повинна бути гнучкою й поєднувати різні елементи: конкурентну оплату праці, преміальні системи, соціальні гарантії, навчання, можливості розвитку.

Наступним виступає принцип ієрархічної організації мотивів. Його сутність полягає в тому, що працівники найбільш чутливо реагують на стимули, які відповідають їхнім першочерговим потребам. Якщо не забезпечені базові елементи – стабільний дохід, безпечні умови праці, соціальний захист – більш складні мотиви, як-от творчість чи самореалізація, не будуть дієвими. Саме тому банки передусім пропонують

конкурентний оклад і соцпакет, а вже після цього – можливості професійного й кар'єрного зростання.

Важливим є принцип справедливості, який передбачає рівність та прозорість у розподілі матеріальних винагород. Працівники повинні бути впевнені, що премії, надбавки чи бонуси залежать саме від їхніх результатів, а не від суб'єктивних рішень керівників. На практиці це забезпечується застосуванням KPI, стандартизованих схем преміювання та регулярних оцінювань.

Принцип підкріплення базується на закономірності: поведінка, яка винагороджується, повторюється. Тому заохочення має бути регулярним і пропорційним результатам. У банківській сфері це проявляється через бонуси за виконання планів, премії за якість, нагороди на корпоративних зустрічах. Водночас санкції застосовуються лише у виняткових випадках і повинні бути обґрунтованими.

Не менш значущим є принцип балансу між матеріальними і нематеріальними стимулами. Матеріальні винагороди забезпечують швидкий і відчутний ефект, але короткостроковий. Натомість нематеріальні стимули – повага, визнання, корпоративна культура, залученість у прийняття рішень, командні заходи – формують довгострокову лояльність персоналу [56]. У банківській практиці це поєднання проявляється у використанні прямих матеріальних заохочень (зарплата, премії, бонуси) та непрямих (страхування, пільгові кредити), доповнених заходами нематеріальної підтримки – нагородами, менторськими програмами, корпоративними подіями.

Принцип командної взаємодії передбачає, що мотиваційна система повинна підтримувати командний дух і взаємну відповідальність. Компанії, які орієнтуються на колективний результат, використовують групові премії, спільні тренінги, роботу над проектами, що дозволяє підвищити згуртованість персоналу.

Завершальним виступає принцип розвитку та кар'єрного просування. Працівники сьогодні орієнтуються не лише на дохід, а й на перспективи – зростання компетентності, підвищення кваліфікації, можливість зайняти вищу посаду. Тому сучасні організації запроваджують внутрішні конкурси на вакансії, програми розвитку лідерських здібностей, оплачують навчання та сертифікації [14,15,57].

Усі наведені принципи у своїй сукупності формують основу результативної системи матеріальної мотивації, яка здатна забезпечити стабільність персоналу, підвищити його продуктивність і створити передумови для довготривалого розвитку підприємства.

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємства — це значущий чинник, який впливає на систему мотивації і стимулювання персоналу. У процесі інтеграції на міжнародні ринки, співпраці з іноземними партнерами чи реалізації міжнародних проєктів, змінюються і вимоги до управління персоналом, а отже — вимоги до системи винагород.

1. Міжнародна конкуренція кадрів і винагороди. Підприємства, які працюють у міжнародному середовищі, стикаються з конкуренцією за кваліфікованих працівників не лише на національному, а й на глобальному рівні. У дослідженні показано, що працівники, які задіяні у міжнародних операціях або володіють навичками, корисними для міжнародного бізнесу (наприклад, знанням іноземної мови, досвідом роботи з іноземними партнерами), отримують вищу винагороду.

На практиці це означає, що компанії з активною ЗЕД повинні враховувати при формуванні системи стимулювання такі компоненти, як премії за міжнародні проєкти, участь у міжнародній прибутку, опціони для персоналу, залученого у глобальні операції.

2. Ризики і зовнішні економічні фактори. ЗЕД супроводжується такими викликами як валютні коливання, політична нестабільність, регуляторні бар'єри, що створює підвищену невизначеність. Ця невизначеність вимагає від системи стимулювання більшої гнучкості.

Наприклад, дослідження показали, що за умов економічної невизначеності компенсаційні пакети мають менший вплив на продуктивність, якщо вони не адаптовані до контексту.

На практиці це означає, що підприємство з активною ЗЕД повинно передбачати бонуси за досягнення у складних зовнішньоекономічних умовах, використовувати валютні доплати, страхування валютного ризику або інші компенсації для працівників, які працюють у міжнародному середовищі.

3. Вимоги до прозорості й глобальної конкуренції. У міжнародних компаніях, які діють у різних країнах, системи винагород повинні бути прозорими та конкурентоспроможними. Наприклад, банківські установи в країнах з жорстким регулюванням винагороди (наприклад Великобританія) були змушені переналаштовувати структуру бонусів у відповідь на глобальні регуляторні зміни.

Відповідно, на підприємствах з ЗЕД слід звернути увагу на узгодженість стандартів оплати праці між країнами, порівнянність бонусів, рівень фіксованої зарплати й змінної частини, щоб уникнути демотивації персоналу у країнах з менш конкурентними умовами.

4. Підсилення мотивації через глобальні цілі. Коли підприємство працює на зовнішніх ринках, у працівників з'являється можливість брати участь у глобальних проєктах, отримувати міжнародний досвід, що може стати стимулом не лише фінансовим, але й професійним. Це означає, що матеріальна система стимулювання має бути поєднана з нематеріальними елементами розвитку (підвищення кваліфікації, міжнародні відрядження, кар'єрний ріст). Таке поєднання робить матеріальні стимули більш ефективними в міжнародному контексті [16].

Таким чином, вплив зовнішньоекономічної діяльності на систему матеріального стимулювання проявляється через потребу врахування міжнародної конкуренції, ризиків зовнішнього середовища, регуляторних вимог і глобальних можливостей. Організація, що має ЗЕД, повинна

адаптувати свою систему винагород так, щоб вона була водночас конкурентною, справедливою й гнучкою.

Важливим аспектом удосконалення системи матеріального стимулювання в умовах зовнішньоекономічної діяльності є впровадження ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють об'єктивно оцінювати внесок працівників у міжнародні операції. Оскільки діяльність на зовнішніх ринках висуває підвищені вимоги до компетентності персоналу, система мотивації повинна базуватися не лише на винагороді за загальні результати, а й на чітких критеріях оцінювання роботи фахівців ЗЕД. Саме тому в сучасних підприємствах, що працюють у міжнародному середовищі, матеріальне стимулювання все частіше прив'язується до системи KPI, адаптованої до стратегічних цілей експорту, імпорту, розвитку міжнародних відносин чи зниження витрат зовнішньоекономічних операцій.

Застосування KPI дозволяє поєднати матеріальне стимулювання з вимірюваними результатами діяльності, такими як кількість укладених міжнародних контрактів, обсяг експорту, рівень ефективності зовнішніх операцій, швидкість документообігу чи кількість рекламаций. За даними дослідження Петришиної та Яремчук [17], саме орієнтація на результативність у сфері ЗЕД підвищує точність оцінки працівників, забезпечує прозорість мотиваційної системи та сприяє формуванню справедливих критеріїв преміювання. Крім того, KPI дозволяють визначити потреби персоналу у навчанні й розвитку, що є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства на закордонних ринках.

Завдяки чіткому зв'язку між досягненням цільових показників і системою заохочень підприємства отримують можливість раціонально стимулювати працівників, які відіграють ключову роль у реалізації міжнародних проєктів. Такий підхід не тільки підсилює матеріальну мотивацію, а й забезпечує узгодженість винагород із глобальними цілями компанії. Система KPI у сфері ЗЕД створює умови для адекватного

стимулювання фахівців, що працюють із міжнародними партнерами, оскільки враховує специфіку їх завдань – від ведення переговорів і документального супроводу до управління ризиками та аналізу іноземних ринків.

Правильно підібрані показники дають змогу не лише кількісно оцінити ефективність роботи, а й напряду пов'язати винагороду працівників з результатами, що мають стратегічне значення для підприємства.

У практиці управління ЗЕД доцільно застосовувати ті КРІ, які здатні відобразити ключові аспекти міжнародної діяльності. До таких показників належать:

1. ROA (Return on Assets) – рентабельність активів, %.

ROA демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для генерування прибутку. Для компаній із ЗЕД цей показник важливий, оскільки дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами в умовах міжнародної конкуренції. Висока рентабельність активів свідчить про раціональне використання майнової бази та ефективність міжнародних операцій.

2. ROE (Return on Equity) – рентабельність власного капіталу, %.

ROE характеризує прибутковість діяльності щодо вкладеного капіталу власників. Для підприємств, що працюють на зовнішніх ринках, високий ROE свідчить про здатність створювати додану вартість у складному конкурентному середовищі та ефективно управляти ризиками ЗЕД.

3. Динаміка продуктивності праці.

Продуктивність персоналу, залученого до ЗЕД, має особливе значення, оскільки такі працівники виконують складніші функції – від ведення переговорів до супроводу міжнародних операцій. Аналіз динаміки продуктивності дозволяє виявити ефективність матеріального стимулювання та оцінити вплив мотиваційних заходів на результативність персоналу.

4. Динаміка активів та власного капіталу.

Зростання активів свідчить про розширення масштабів діяльності, що особливо важливо в умовах міжнародної співпраці. Динаміка капіталу демонструє фінансову стійкість та здатність підприємства забезпечувати власні операції без надмірного залучення зовнішніх ресурсів.

5. Приріст кредитного портфеля клієнтів, %.

Цей показник відображає ступінь довіри клієнтів та інтенсивність розвитку фінансових послуг. У сфері ЗЕД він також може свідчити про активізацію фінансування експортних та імпорتنих операцій, що є важливим індикатором економічної активності.

6. Приріст коштів клієнтів, %.

Зростання залучених коштів демонструє рівень довіри до підприємства та ефективність його позиціонування на ринку. Для компаній, що працюють із іноземними партнерами, приріст ресурсної бази є ключовим фактором розширення міжнародних операцій і зміцнення ліквідності.

Застосування зазначених КРІ забезпечує комплексний підхід до оцінки діяльності підприємства в умовах зовнішньоекономічної інтеграції. Обрані показники дозволяють оцінити як фінансову ефективність, так і динаміку розвитку, що робить їх оптимальними для подальшого аналізу у другому розділі.

Для об'єктивної оцінки персоналу та формування справедливої системи матеріального стимулювання необхідно визначити чіткі компетенції та поведінкові індикатори, які можна реально спостерігати й вимірювати. Запропонована таблиця 1.4 містить ключові компетенції, а також їх поведінкові характеристики, що дозволяють здійснювати системну оцінку працівників, виявляти їхні сильні сторони, визначати потреби у розвитку та підвищувати результативність роботи.

Таблиця 1.4 – Ключові корпоративні та управлінські компетенції працівників ЗЕД підприємства

Компетенції працівників	Поведінкові характеристики компетенцій
1. Продуктивність та орієнтація на результат	Раціонально планує робочий час, виконує завдання у встановлені строки. Демонструє стабільні показники виконання КРІ (обслуговування клієнтів, обсяг операцій, показники якості). Активно шукає способи підвищення ефективності: пропонує оптимізацію процесів, скорочення часу обробки операцій.
2. Клієнтоорієнтованість	Вміння налагоджувати довірливий контакт із клієнтом. Розуміє фінансові потреби клієнтів та пропонує найбільш відповідні продукти. Демонструє ввічливість, тактовність, здатність працювати зі складними клієнтськими ситуаціями. Оперативно реагує на звернення, мінімізує кількість рекламацій.
3. Комунікації та співпраця	Вміє вести конструктивний діалог із колегами, керівництвом та зовнішніми партнерами. Грамотно аргументує позицію, чітко формулює думки. Вміє слухати й коригувати стиль спілкування залежно від співрозмовника. Ефективно працює у кросфункціональних командах.
4. Відповідальність та надійність	Самостійно приймає рішення в межах повноважень. Несе відповідальність за свої дії, визнає помилки та швидко їх усуває. Дотримується внутрішніх політик підприємства. Забезпечує точність даних і повноту документів.
5. Управління ризиками та безпекою операцій	Вміє ідентифікувати ризики клієнтських операцій. Оцінює ризикованість клієнта, виявляє підозрілі операції. Пропонує способи мінімізації ризиків та попередження їх виникнення.

Компетенції працівників	Поведінкові характеристики компетенцій
6. Аналітичне мислення та робота з даними	Аналізує фінансові звіти клієнтів та рух коштів. Вміє працювати з великими обсягами інформації, виділяти ключові показники. Формує висновки, базуючись на фактах та цифрах.
7. Орієнтація на сервіс та якість обслуговування	Забезпечує високий рівень точності й акуратності в роботі. Знижує кількість помилок у документах, операціях, комунікаціях. Підтримує швидкість обслуговування клієнтів відповідно до стандартів.
8. Навички роботи з цифровими системами банку	Упевнено працює з внутрішніми платформами (CRM, дистанційні сервіси). Дотримується кібербезпеки та конфіденційності даних. Оперативно адаптується до нових цифрових інструментів.
9. Міжнародна компетентність (для працівників ЗЕД)	Розуміє механізми міжнародних фінансових операцій. Володіє іноземною мовою на рівні, достатньому для комунікації з партнерами. Знає особливості міжкультурної взаємодії та зовнішньоекономічних процесів.
10. Стресостійкість та гнучкість	Зберігає ефективність у ситуаціях підвищеного навантаження. Швидко адаптується до змін у продуктах, процесах, регуляціях. Здатний працювати в умовах багатозадачності.

Джерело: сформовано автором на основі [17]

Таким чином, доповнення системи стимулювання КРІ-підходом забезпечує більш глибоку орієнтацію мотивації персоналу на стратегічні результати зовнішньоекономічної діяльності. Це зміцнює позиції підприємства на міжнародних ринках, сприяє збільшенню обсягів експорту, розширенню ринків збуту та підвищенню загальної ефективності роботи в умовах глобальної конкуренції.

Висновки за першим розділом

Таким чином, в результаті дослідження проведеного в першому розділі кваліфікаційної роботи магістра отримано наступні результати:

1. Уточнено зміст поняття матеріального стимулювання та встановлено його ключову роль у системі управління персоналом. Було виявлено, що матеріальна мотивація виступає базовою умовою формування продуктивної поведінки працівників, а також забезпечує їхню залученість, відповідальність та орієнтацію на результат. Доведено, що саме матеріальні стимули мають найбільш відчутний і довготривалий вплив на ефективність трудової діяльності в умовах сучасної економіки.

2. Здійснено класифікацію форм матеріального стимулювання та визначено їхній зміст залежно від способу розрахунку, функціонального призначення та зв'язку з трудовими результатами. Показано, що сучасна система винагород повинна бути багатокomпонентною, поєднувати фіксовані й змінні виплати, соціальні гарантії, компенсаційні елементи й преміальні механізми. Такий підхід забезпечує гнучкість, адаптивність та можливість індивідуалізації мотивації працівників.

3. Систематизовано принципи ефективної матеріальної мотивації. З'ясовано, що результативність системи стимулювання базується на дотриманні принципів полімотивованості, справедливості, ієрархічності потреб, підкріплення, балансу матеріальних і нематеріальних стимулів, командної взаємодії та розвитку персоналу. Доведено, що саме ці принципи дозволяють забезпечити логічність, цілеспрямованість і стабільність мотиваційної політики підприємства.

4. Проаналізовано вплив зовнішньоекономічної діяльності на формування мотиваційної системи. Було визначено, що робота на міжнародних ринках створює підвищені вимоги до професійної компетентності працівників, їхньої відповідальності та продуктивності. У зв'язку з цим система стимулювання повинна враховувати міжнародну

конкуренцію, валютні ризики, регуляторні обмеження та глобальні стандарти оплати праці. Наголошено, що адаптована до умов ЗЕД мотиваційна система сприяє підвищенню ефективності міжнародних операцій і зміцненню позицій підприємства на зовнішніх ринках.

5. Узагальнено значення KPI у побудові сучасної системи матеріального стимулювання. Встановлено, що ключові показники ефективності дозволяють забезпечити об'єктивність оцінювання працівників, прозорість преміювання та узгодженість індивідуальних результатів зі стратегічними цілями підприємства. Обґрунтовано вибір таких KPI, як ROA, ROE, динаміка продуктивності праці, динаміка активів і капіталу, приріст кредитного портфеля та приріст коштів клієнтів. Саме ці показники є найбільш інформативними для комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства та результативності його персоналу в умовах зовнішньоекономічної інтеграції.

6. Сформовано систему необхідних компетенцій та поведінкових характеристик працівників, орієнтованих на роботу у сфері ЗЕД. Це дозволяє створити основу для подальшого розроблення інструментів оцінювання результативності персоналу та побудови ефективної системи стимулювання.

Отже, узагальнені результати першого розділу створюють теоретичну базу для проведення подальшого аналізу системи матеріального стимулювання на підприємстві, оцінювання її ефективності та обґрунтування напрямів удосконалення в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ РАЙФФАЙЗЕН БАНК

2.1. Загальна характеристика Райффайзен Банку та його кадрової політики

АТ «Райффайзен Банк» є однією з найбільших і найстабільніших банківських установ в Україні, яка входить до складу австрійської фінансової групи Raiffeisen Bank International (RBI). Група працює більш ніж у 12 країнах Центральної та Східної Європи, що забезпечує українському підрозділу високі стандарти корпоративного управління, фінансової прозорості та клієнтського сервісу. В Україні банк здійснює діяльність уже понад 30 років та належить до числа системно важливих банків відповідно до класифікації НБУ.

Банк був заснований 27 березня 1992 року під назвою Акціонерний поштово-пенсійний банк «Аваль» та працював під цим брендом до 25 вересня 2006 року. Після входження стратегічного інвестора – австрійського банківського холдингу Raiffeisen Bank International (RBI) – банк отримав сучасну назву та розпочав трансформацію відповідно до європейських стандартів корпоративного управління, ризик-менеджменту та якості обслуговування. Сьогодні частка RBI у структурі власності банку становить 68 %, що робить його найбільшим банком в Україні з іноземним капіталом.

Організаційно-правова форма банку – акціонерне товариство, а головний офіс розташований у місті Києві за адресою: вул. Лескова, 9. Діяльність банку регулюється чинним законодавством України, зокрема Законом України «Про банки і банківську діяльність», нормативно-правовими актами Національного банку України, банківською ліцензією

№10 від 18.06.2018 та генеральною ліцензією на здійснення валютних операцій №10-2 від 16.07.2018 р.

АТ «Райффайзен Банк» обслуговує понад 3 млн. клієнтів, серед яких – фізичні особи, корпоративні клієнти, а також суб'єкти малого та мікробізнесу. Розгалужена мережа банку охоплює територію всієї України. Станом на початок 2025 рік вона включає понад 300 відділень, серед яких переважають повнофункціональні установи, здатні надавати повний спектр банківських послуг. Додатково банк має спеціалізовані комісійні відділення, що працюють при підрозділах Державної митної служби України, а також у точках партнерів, зокрема компанії «МТС Україна».

Стратегічна орієнтація банку поєднує розвиток роздрібного бізнесу з активною підтримкою малого та середнього підприємництва. «Райффайзен Банк» традиційно вирізняється високим рівнем операційної надійності, стабільністю фінансових показників та якістю управління ризиками. Завдяки цьому він протягом останніх років входить до переліку найприбутковіших банків України, а також посідає ключові позиції у рейтингах найстійкіших фінансових установ за оцінками провідних рейтингових агентств.

Банк активно впроваджує цифрові продукти та дистанційне обслуговування, займає лідируючі позиції в номінаціях «Надійний банк для зарплатних проектів»[18,19].

В умовах воєнного стану і зростаючої нестабільності в банківському секторі України банк демонструє адаптивність, високі стандарти управління ризиками та підтримку як фізичних, так і корпоративних клієнтів.

Важливою складовою діяльності АТ «Райффайзен Банк» є продумана та системна кадрова політика, яка відповідає європейським стандартам управління персоналом. Оскільки банк входить до міжнародної групи RBI, кадрові процеси – від підбору та адаптації працівників до їхнього навчання, оцінювання та просування – базуються на принципах прозорості, відкритості та рівних можливостей. Такий підхід дає змогу формувати

висококваліфіковану команду, здатну працювати в складних ринкових умовах та забезпечувати стабільний розвиток банку [20].

У сфері зовнішньоекономічної діяльності кадрова політика має вирішальне значення, оскільки працівники працюють із складними фінансовими інструментами, міжнародними контрактами, документарними операціями, валютним регулюванням та санкційними вимогами. Саме тому, кадрова політика банку орієнтована на залучення фахівців, які володіють сучасними компетенціями у сфері фінансів, цифрових технологій та клієнтського обслуговування. У процесі рекрутингу застосовуються сучасні інструменти оцінювання, включно з тестуваннями, компетентнісними інтерв'ю та симуляційними завданнями. Нові працівники проходять адаптаційні програми, які допомагають швидше інтегруватися у корпоративну культуру та зрозуміти стандарти роботи міжнародної банківської групи.

Важливим елементом є система оцінювання результативності персоналу, побудована на ключових показниках ефективності (KPI) та моделі компетенцій. Працівники проходять регулярні оцінювання, які дають змогу виявити потреби у навчанні, визначити сильні сторони та сфери розвитку. Прозорість та регулярність оцінювання підвищують рівень довіри до системи мотивації та роблять кар'єрний ріст більш прогнозованим.

Кадрова політика банку також включає комплекс заходів для підтримки мотивації та залученості працівників. До матеріальних стимулів належать конкурентний рівень заробітної плати, бонусні програми, соціальний пакет, медичне страхування та пільгові умови банківського обслуговування. Нематеріальні стимули охоплюють формування позитивної корпоративної культури, програми визнання досягнень, заходи командної взаємодії, можливість участі у соціальних і волонтерських ініціативах банку.

Окрему увагу банк приділяє питанням рівності, інклюзії та недискримінації. Політика RBI передбачає створення безпечного та

комфортного робочого середовища, в якому працівники можуть реалізовувати свій потенціал незалежно від статі, віку, національності, професійного досвіду чи інших ознак. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам ESG-менеджменту, що стає дедалі важливішим для міжнародних компаній.

Крім того, у період воєнного стану банк адаптував кадрову політику до нових умов, забезпечивши можливість дистанційної роботи, психологічну підтримку персоналу та розширення програм внутрішньої комунікації. Пріоритетом стала безпека працівників, стабільність зайнятості та підтримання продуктивності навіть у складних обставинах. Саме завдяки такому підходу банк зберіг команду, зміцнив внутрішню організаційну культуру й продовжив виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та державою.

Отже, кадрова політика АТ «Райффайзен Банк» є комплексною і стратегічно орієнтованою. Вона поєднує міжнародні стандарти управління персоналом із вимогами українського ринку, що забезпечує банку високу конкурентоспроможність, а працівникам – можливість професійного розвитку та стабільну зайнятість.

Організаційна структура АТ «Райффайзен Банк», представлена у звітності за 2024 рік, зображена на рисунку 2.1, є класичним прикладом вертикально-інтегрованої моделі управління, характерної для великих міжнародних банківських груп. Вона включає три основні рівні: Загальні збори акціонерів, Наглядову раду та Правління, доповнені виконавчим менеджментом та мережею стратегічних департаментів. Така побудова забезпечує чіткий розподіл відповідальності між органами корпоративного управління та дозволяє ефективно координувати ключові бізнес-процеси.

Рисунок 2.1 – Організаційна структура «Райффайзен Банк»

Джерело: сформовано автором на основі [21,31]

На верхньому рівні структура формує прозорий механізм контролю: Наглядова рада здійснює стратегічне управління, контролює ризики, затверджує ключові політики та внутрішні регламенти. Правління, у свою чергу, відповідає за оперативне управління та реалізацію визначених стратегічних рішень. Такий розподіл функцій гарантує ефективну систему управління, у якій стратегічні рішення ухвалюються на рівні Наглядової ради, а їх практичне втілення забезпечується виконавчим менеджментом.

З огляду на це доцільно здійснити аналіз переваг та можливих недоліків організаційної структури АТ «Райффайзен Банк», що дасть змогу більш глибоко оцінити її дієвість у контексті стратегічних завдань, у тому числі – у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Такий аналіз дозволяє визначити сильні сторони, що підсилюють конкурентоспроможність банку на міжнародному ринку, а також виявити потенційні точки вдосконалення, важливі для підвищення ефективності управління персоналом, ризиками та операційною діяльністю. Нижче представлено таблицю 2.1, у якій систематизовано основні переваги та недоліки організаційної структури.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки організаційної структури АТ «Райффайзен Банк»

Переваги	Недоліки
1. Чітка вертикаль управління. Забезпечує зрозумілий розподіл повноважень між Загальними зборами, Наглядовою радою та Правлінням.	1. Високий рівень централізації. Прийняття важливих рішень може займати тривалий час через багаторівневу систему погоджень.
2. Прозорий механізм контролю. Наявність Наглядової ради, внутрішнього аудиту, комплаєнсу, системи трьох ліній захисту.	2. Ризик бюрократизації. Велика кількість комітетів та підрозділів може уповільнювати внутрішні процеси.

Переваги	Недоліки
3. Високий рівень спеціалізації. Створення окремих комітетів (ALCO, кредитний, операційний, тендерний) дозволяє приймати професійні рішення у вузьких напрямках.	3. Ускладнена внутрішня комунікація. Через багаторівневу структуру інформація може передаватися повільніше між підрозділами.
4. Відповідність міжнародним стандартам RBI. Структура адаптована до європейських вимог ризик-менеджменту та корпоративного управління.	4. Високі витрати на утримання управлінського апарату. Велика кількість департаментів збільшує адміністративні витрати.
5. Ефективна система ризик-менеджменту. Три лінії захисту дозволяють мінімізувати кредитний, валютний, операційний та комплаєнс-ризик.	5. Низька гнучкість у кризових ситуаціях. В умовах військового стану або ринкової турбулентності швидкість реагування може бути недостатньою.
6. Можливість масштабування та адаптації під міжнародні стандарти. Завдяки інтеграції з RBI банк швидко впроваджує нові продукти та процеси.	6. Залежність українського підрозділу від політики міжнародної групи. Стратегічні рішення можуть визначатися зовнішніми факторами.
7. Високий рівень контролю якості обслуговування та безпеки операцій.	7. Складність управління великою мережею відділень. Потребує значних ресурсів для координації та контролю.
8. Ефективна підтримка ЗЕД-функцій. Комітети та відділи ризиків забезпечують якісний супровід міжнародних операцій, кредитів та документарних інструментів.	8. Можливі дублювання функцій між підрозділами. Через складну структуру можуть виникати паралельні процеси.

Джерело: сформовано автором на основі [25,26,27]

З точки зору ЗЕД, така організаційна структура є ефективною, оскільки забезпечує:

- чітке управління кредитними ризиками зовнішньоторговельних операцій;
- контроль за валютними ризиками;
- дотримання міжнародних стандартів AML/CFT;
- оперативне погодження експортно-імпортних контрактів у межах комітетів;
- автоматизацію процесів документарних операцій (акредитиви, гарантії, інкасо).

Разом з тим, багаторівневність організаційної моделі та високий рівень централізації можуть уповільнювати процедури погодження окремих операцій, створюючи ризики затримок у динамічному міжнародному середовищі. Також складність внутрішньої комунікації та можливі дублювання функцій між підрозділами потребують додаткової координації.

У цілому структура АТ «Райффайзен Банк» є адаптованою до роботи у сфері зовнішньоекономічної діяльності, забезпечуючи високий рівень контролю, якісну підтримку ЗЕД-функцій та дотримання міжнародних стандартів, що дозволяє банку залишатися конкурентоспроможним на глобальному ринку.

Таким чином, організаційна структура та кадрова політика АТ «Райффайзен Банк» утворюють цілісну систему, яка забезпечує стійкість діяльності, високу якість обслуговування клієнтів та здатність ефективно функціонувати в умовах глобальних викликів. Це створює міцну основу для подальшого аналізу матеріального стимулювання персоналу та визначення шляхів його удосконалення в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності банку.

2.2. Аналіз трудових ресурсів підприємства

Ефективність діяльності банківської установи значною мірою визначається якістю та структурою її трудових ресурсів, адже саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних цілей, виконання операцій, обслуговування клієнтів та підтримання конкурентоспроможності на ринку. Аналіз трудових ресурсів дає змогу оцінити забезпеченість підприємства персоналом, ефективність організації праці, рівень продуктивності та динаміку використання трудового потенціалу. У контексті банківського сектору, де ключовими факторами успіху виступають професійність, швидкість прийняття рішень, якість сервісу та відповідність регуляторним вимогам, дослідження кадрових показників має особливе значення [22,23,28]. Розрахунки показників продуктивності праці та їх динаміки Райффайзен Банку наведено у таблиці 2.2. та таблиці 2.3.

Таблиця 2.2 – Показників продуктивності праці в АТ «Райффайзен Банк» у 2022–2024 рр.

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5504	5433	5370
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	37926300	63327900	68840000

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником	242	240	240
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин	10 655 744	10 431 360	10 310 400
Середньорічна продуктивність праці, тис. грн./особу	6890,68	11656,16	12819,37
Середньоденна продуктивність праці, тис. грн./особу	28,47	48,57	53,41

Джерело: сформовано автором на основі [18-19]

Таблиця 2.3 – Динаміка показників продуктивності праці в АТ «Райффайзен Банк» у 2022–2024 рр.

Показники	Відхилення			Відхилення, %		
	2023- 2022	2024- 2023	2024- 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	-71	-63	-134	-1,29%	-1,16%	-2,43%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	25401600	5512100	30913700	66,96%	8,70%	81,50%
Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником	-2	0	-2	-0,83%	0%	-0,83%
Середня тривалість робочого дня, год.	0	0	0	0%	0%	0%
Загальна кількість відпрацьованих людино-годин	-224 384	-120 960	-345 344	-2,11	-1,16	-3,24
Середньорічна продуктивність праці, тис. грн./особу	4 765	1 163	5 929	69,16	9,98	86,04

Показники	Відхилення			Відхилення, %		
	2023- 2022	2024- 2023	2024- 2022	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Середньоденна продуктивність праці, тис. грн./особу	20	5	25	70,60	9,96	87,60

Джерело: сформовано автором на основі [18-19]

У динаміці трудових ресурсів АТ «Райффайзен Банк» за 2022–2024 роки простежується комплекс змін, які відображають як загальну трансформацію роботи персоналу, так і реакцію банку на зовнішні умови (воєнний стан, релокації бізнесу, коливання попиту на банківські послуги та зміни навантаження на персонал).

По-перше, середньооблікова чисельність працівників протягом трьох років поступово зменшувалася: у 2023 р. – на 71 особу, а у 2024 р. – ще на 63 особи. Загальне скорочення за два роки становить – 134 особи (–2,43 %). Це свідчить не стільки про погіршення кадрової ситуації, скільки про оптимізацію штату, автоматизацію операцій та перерозподіл функцій.

По-друге, чистий дохід від реалізації продемонстрував значне зростання: +66,96 % у 2023 р., +8,70 % у 2024 р., а загальне відносне зростання за весь період склало +81,50 %. Така динаміка свідчить про суттєве збільшення навантаження на персонал і зростання ефективності використання трудових ресурсів.

Разом із цим середня кількість відпрацьованих днів одним працівником залишилася практично незмінною (242–240 днів), а тривалість робочого дня стабільна на рівні 8 годин, що говорить про те, що підвищення результативності досягнуто не шляхом збільшення робочого часу.

Водночас загальна кількість відпрацьованих людино-годин у 2023 р. та 2024 р. зменшилася (–1,16 % у 2023 р.; –3,24 % у 2024 р. порівняно з 2022 р.). Це логічно, оскільки зменшилася чисельність працівників. Незважаючи на це, банк продовжував демонструвати зростання фінансових показників, що свідчить про збільшення ефективності праці.

Паралельно підвищилася і середньоденна продуктивність праці, що означає, що кожен працівник виробляє значно більший обсяг чистого доходу в межах одного робочого дня.

Таким чином, аналіз трудових ресурсів показує, що за умов скорочення чисельності персоналу та стабільного фонду робочого часу банк зміг суттєво підвищити ефективність праці та фінансову віддачу від кожного працівника. Це свідчить про результативність кадрової політики, оптимізацію процесів, впровадження цифрових технологій та високий рівень кваліфікації персоналу, що є критично важливим для стабільної роботи банку в умовах воєнного часу.

Крім того, аналіз структури персоналу за статтю (рисунок 2.2) демонструє суттєвий гендерний дисбаланс: 69 % працівників становлять жінки та 31 % – чоловіки. Така пропорція є типовою для банківської сфери, де значну частку функцій займають операційні, сервісні та аналітичні позиції, на яких традиційно переважає жіночий персонал.

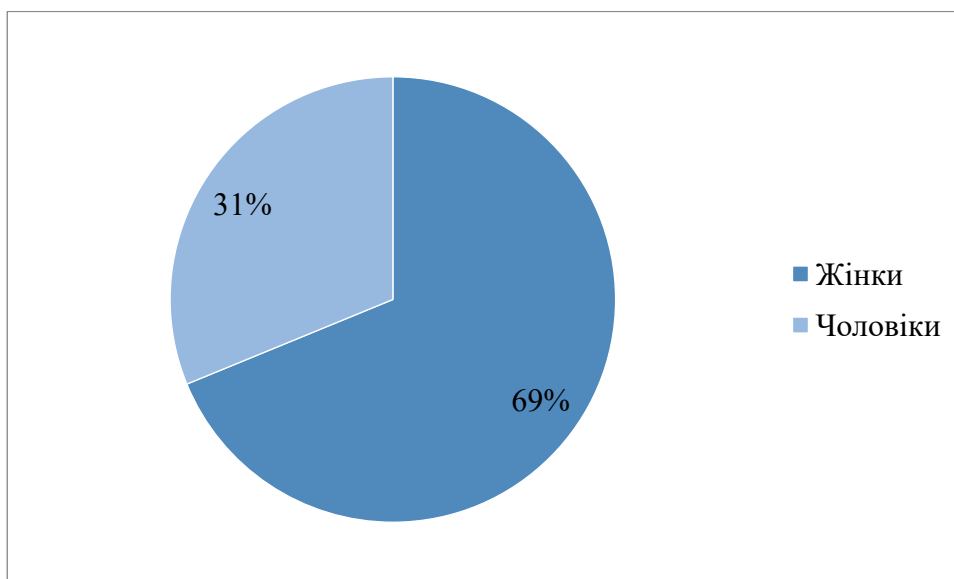


Рисунок 2.2 – Співвідношення статі АТ «Райффайзен Банк» 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Водночас ця структура має важливе значення для оцінки кадрової політики та ефективності ЗЕД. Значна частка жінок у колективі може свідчити про сформовану культуру клієнтоорієнтованості, високий рівень комунікативних компетенцій та уважності до деталей – ключових якостей для роботи з міжнародними партнерами, документарними операціями та ризик-менеджментом.

Чоловіки, які складають 31 %, як правило, зайняті у напрямках аналітики, корпоративного бізнесу, ІТ та управління ризиками – сферах, важливих для підтримки складних ЗЕД-процесів. Такий розподіл забезпечує баланс між емоційно-комунікативними та технічно-аналітичними компетенціями, що позитивно впливає на загальну якість управління міжнародними операціями банку.

Для оцінки фінансової результативності банку важливо дослідити показники, що характеризують ефективність управління ресурсами та результативність діяльності – зокрема ROA, ROE, динаміку активів і капіталу, а також зміни кредитного портфеля та коштів клієнтів. Ці індикатори дозволяють визначити, наскільки ефективно формуються та

використовуються фінансові ресурси, чи здатний банк забезпечувати приріст доходів та стабільну рентабельність у середньо- та довгостроковій перспективі.

Представлена нижче таблиця 2.4 показує динаміку ключових КРІ, які здатні відобразити ключові аспекти міжнародної діяльності АТ «Райффайзен Банк» за 2022–2024 рр. із розрахунком темпів зміни, що дозволяє оцінити загальні тенденції розвитку банку.

Таблиця 2.4 – Динаміка ключових КРІ

Показники	Рік			Відхилення			Відхилення, %		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Чистий прибуток, млн. €	65	121	97	+56	-24	+32	+86,15	-19,83	+49,23
Активи, млн. €	4 258	4 473	4 986	+215	+513	+728	+5,05	+11,47	+17,10
Власний капітал, млн. €	435	512	623	+77	+111	+188	+17,70	+21,68	+43,22
Кредити клієнтам, млн. €	1 627	1 303	1 385	-324	+82	-242	-19,91	+6,29	-14,87
Кошти клієнтів, млн. €	3 694	3 767	4 149	+73	+382	+455	+1,98	+10,14	+12,32

Показники	Рік			Відхилення			Відхилення, %		
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2024-2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
ROE, %	14,90	23,60	15,60	+8,70	-8,00	+0,70	+58,39	-33,90	+4,70
ROA, %	1,53	2,70	1,94	+1,17	-0,76	+0,41	+76,47	-28,15	+26,80

Джерело: сформовано автором на основі [18-19]

Аналіз динаміки ключових фінансових показників АТ «Райффайзен Банк» за 2022–2024 роки показує зміцнення фінансової стійкості банку, незважаючи на складні макроекономічні умови та військовий стан в Україні. Загалом результати свідчать про поступове відновлення прибутковості та зростання клієнтської бази.

Чистий прибуток банку зріс із 65 млн євро у 2022 році до 121 млн євро у 2023 р., а у 2024 р. зменшився до 97 млн євро. Незважаючи на незначне зниження у 2024 р., загальна динаміка демонструє зростання рентабельності банку порівняно з кризовим 2022 роком. Активи також демонструють позитивну тенденцію: за три роки вони збільшилися з 4 258 до 4 986 млн. євро, що свідчить про розширення операційної діяльності та здатність банку нарощувати ресурсну базу.

Власний капітал у 2024 році продовжив зростання і досяг 623 млн євро, що забезпечує високий рівень надійності та фінансової стійкості. Позитивною тенденцією також є зростання депозитів клієнтів, що підтверджує довіру населення та бізнесу до банку.

Кредитний портфель демонструє коливання: після падіння у 2023 р. відбулося часткове відновлення у 2024 році. Це свідчить про обережну кредитну політику, яка відповідає умовам підвищених ризиків.

Щодо рентабельності, показники ROE та ROA у 2023 році суттєво зросли (до 23,6 % та 2,7 % відповідно), однак у 2024 році спостерігається спад. Незважаючи на це, рівень ROE та ROA залишається достатньо високим, а коливання є природними в умовах нестабільного ринку [24].

Отже, результати аналізу свідчать, що АТ «Райффайзен Банк» зберігає високу фінансову стійкість, стабільно розширює активи та власний капітал, підтримує довіру клієнтів та демонструє відносно стабільну прибутковість. Незважаючи на окремі коливання показників у 2024 році, банк продовжує залишатися одним із найбільш надійних та ефективних банків України, що адаптується до сучасних викликів ринку та воєнних умов.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності банку в умовах динамічного ринкового середовища та підвищених ризиків воєнного часу важливо проаналізувати низку ключових фінансових показників, що характеризують його стійкість, платоспроможність та здатність забезпечувати стабільний розвиток. Розраховані індикатори дозволяють визначити рівень достатності капіталу, структуру ресурсної бази, ефективність управління активами та пасивами, а також масштаби операційної діяльності.

У межах даного аналізу були визначені такі показники: коефіцієнт достатності регулятивного капіталу, питома вага власного капіталу в загальних активах, співвідношення кредитів до коштів клієнтів, обсяг коштів клієнтів та кількість відділень у таблиці 2.5. Динаміка цих індикаторів за 2022–2024 роки у таблиці 2.6 дає можливість оцінити, наскільки ефективно банк адаптувався до зовнішніх викликів, оптимізував структуру капіталу та підтримував стійкість операційної діяльності.

Таблиця 2.5 – Показники фінансової стійкості АТ «Райфайзен Банк» у 2022–2024 рр.

Показник		2022	2023	2024
Вихідні дані	Регулятивний капітал (Equity), млн. €	428	512	623
	Активи, млн. €	4 258	4 473	4 986
	RWA – ризик-вагові активи, млн. €	3 946	4 285	4 496
	Кредити клієнтам, млн. €	1 627	1 303	2 333
Розрахунки	1. Коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (НБУ), %	10,85	11,95	13,85
	2. Питома вага власного капіталу в активах, %	10,05	11,45	12,50
	3. Співвідношення кредитів до коштів клієнтів (Loan-to-Deposit Ratio), %	44,04	34,57	56,22
	4. Обсяг коштів клієнтів, млн. €	3 694	3 767	4 149

Джерело: сформовано автором на основі [18-19]

Таблиця 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ
«Райфайзен Банк» у 2022–2024 рр

Показник		Відхилення			Відхилення		
		2023-2022	2024-2023	2024-2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Вихідні дані	Регулятивний капітал (Equity), млн. €	+84	+111	+195	+19,63	+21,68	+45,56
	Активи, млн. €	+215	+513	+728	+5,05	+11,47	+17,10
	RWA – ризик-вагові активи, млн. €	+339	+211	+550	+8,60	+4,92	+13,94
	Кредити клієнтам, млн. €	-324	+1030	+706	-19,91	+79,05	+43,40
Розрахунки	Коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (НБУ), %	+0,01	+0,02	+0,03	+10,14	+15,90	+27,65
	Питома вага власного капіталу в активах, %	+0,01	+0,01	+0,02	+13,93	+9,17	+24,38
	Співвідношення кредитів до коштів клієнтів (Loan-to-Deposit Ratio), %	-0,09	+0,22	+0,12	-21,50	+62,63	+27,66
	4. Обсяг коштів клієнтів, млн. €	+73	+382	+455	+1,98	+10,14	+12,32

Джерело: сформовано автором на основі [18-19]

Аналіз динаміки ключових фінансових коефіцієнтів Raiffeisen Bank (Україна) за 2022–2024 рр. демонструє стійке зміцнення його фінансової позиції.

Показник достатності регулятивного капіталу зріс із 10,85 % у 2022 р. до 13,85 % у 2024 р., що свідчить про підвищення фінансової надійності та здатності банку покривати ризики. Питома вага власного капіталу також помітно збільшилась, що вказує на покращення структури балансу та зниження залежності від залучених коштів.

Співвідношення кредитів до депозитів після падіння у 2023 році знову зросло у 2024 році до 56,22 %, що є ознакою відновлення кредитної активності банку після воєнного спаду. Обсяг коштів клієнтів зростав протягом усіх трьох років, що підтверджує довіру клієнтів і стабільний приріст ресурсної бази.

Водночас кількість відділень скорочувалась (–22,8 % за два роки), рисунок 2.3, що відповідає загальній стратегії банківського сектору щодо оптимізації мережі та переходу до цифрових каналів обслуговування.

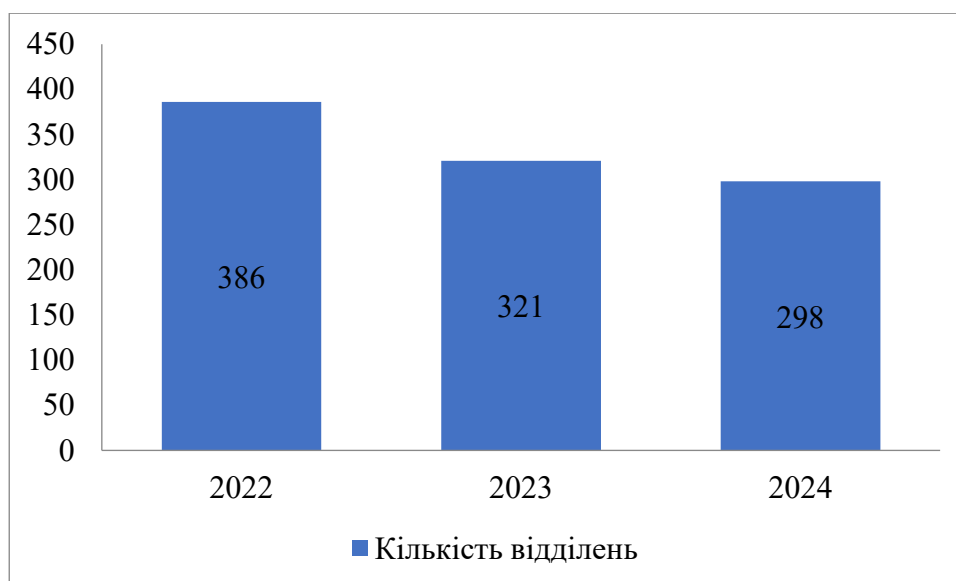


Рисунок 2.3 – Кількість відділень АТ «Райффайзен Банк» 2022-2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Загалом динаміка показників свідчить про ефективне управління капіталом, стабільне фінансове становище та здатність банку адаптуватися до складних умов воєнного періоду.

Всі вищезгадані показники були розраховані за формулами з таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Формули для розрахунків показників

Показник	Формула словами (українською мовою)
1. Загальна кількість відпрацьованих людино-годин	Середньооблікова кількість працівників × Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником × Середня тривалість робочого дня в годинах
2. Середньорічна продуктивність праці, тис. грн. на одну особу	Чистий дохід від реалізації продукції, поділений на середньооблікову кількість працівників
3. Середньоденна продуктивність праці, тис. грн. на одну особу	Чистий дохід від реалізації продукції, поділений на загальну кількість відпрацьованих людино-днів
4. Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток, поділений на власний капітал підприємства, та помножений на сто відсотків
5. Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток, поділений на загальну суму активів підприємства, та помножений на сто відсотків
6. Коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (НБУ)	Регулятивний капітал, поділений на суму активів, зважених на ризики, та помножений на сто відсотків
7. Питома вага власного капіталу в активах, відсотків	Власний капітал, поділений на загальну суму активів підприємства, та помножений на сто відсотків
8. Співвідношення кредитів до коштів клієнтів	Загальна сума кредитів клієнтам, поділена на загальну суму коштів клієнтів, та помножена на сто відсотків

Джерело: сформовано автором на основі [22,23,24,26]

Проведений аналіз трудових ресурсів АТ «Райффайзен Банк» за 2022–2024 рр. дозволяє зробити висновок, що система управління персоналом у банку є достатньо стабільною, а кадрова політика – стратегічно виваженою та орієнтованою на ефективність. Незважаючи на помірне скорочення чисельності працівників, банк не тільки зберіг результативність операцій, але і покращив ключові показники продуктивності, що свідчить про оптимізовану структуру персоналу та раціональний розподіл трудових функцій.

Структура персоналу залишається збалансованою: більша частина працівників є спеціалістами, які забезпечують операційну діяльність та обслуговування клієнтів – саме ці категорії кадрів формують основу кадрового потенціалу банку. Частка керівників є невеликою, що відповідає сучасним тенденціям плоских організаційних структур, де акцент робиться на відповідальності й автономності команд.

Загалом, трудові ресурси АТ «Райффайзен Банк» характеризуються високою професійністю, оптимальною структурою і достатньою ефективністю. Позитивні зміни в продуктивності праці демонструють, що банк успішно справляється з викликами воєнного часу, зберігаючи якість обслуговування та конкурентні позиції на ринку. Отже, кадровий потенціал банку є одним із ключових факторів його стабільності, фінансової результативності та стійкого розвитку.

2.3. Аналіз мотивації в умовах розширення ЗЕД та SWOT-аналіз матеріального стимулювання банку

У процесі розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) вимоги до персоналу банківської установи суттєво зростають. Працівники, задіяні у міжнародних операціях, виконують складніші функції – від супроводу експортно-імпортних контрактів до управління валютними ризиками, роботи з документарними інструментами, аналізу іноземних ринків та

взаємодії з міжнародними партнерами. За таких умов ефективна система мотивації стає не просто елементом кадрової політики, а стратегічним чинником, що визначає якість роботи банку на зовнішніх ринках.

Мотиваційна система АТ «Райффайзен Банк» вирізняється комплексністю, прозорістю та орієнтацією на результат, що робить її однією з найефективніших серед українських банківських установ. Її ключове призначення – забезпечити залученість працівників, підтримати їх професійний розвиток і забезпечити високий рівень продуктивності в умовах постійного розширення зовнішньоекономічної діяльності.

Насамперед варто наголосити, що рівень оплати праці в банку є конкурентним. За офіційними даними Державної служби статистики України, середня заробітна плата у країні станом на 2024 рік становить 21190,31 грн. [32]. Водночас заробітна плата працівників АТ «Райффайзен Банк» є вищою за цей показник, що свідчить про фінансову привабливість роботи в установі та підсилює її позицію на ринку праці [33]. Висока оплата праці, поєднана з прозорою системою преміювання, дозволяє банку ефективно конкурувати за висококваліфіковані кадри та утримувати вже наявний персонал.

Структура мотивації в банку включає два головні елементи – матеріальну та нематеріальну мотивацію. Матеріальна складова є домінуючою та включає багато бонусів, які зображені на рисунку 2.4.

Конкурентний рівень оплати праці дозволяє банку утримувати висококваліфікованих фахівців, які володіють компетенціями у сфері міжнародних платежів, валютних операцій, документарних інструментів та комплаєнсу – саме ці компетенції критично потрібні для ефективної ЗЕД.

Преміальні коефіцієнти та квартальні премії, прив'язані до виконання планів, стимулюють працівників до більш якісної роботи з міжнародними клієнтами, експортерами, імпортерами та корпоративним сектором.

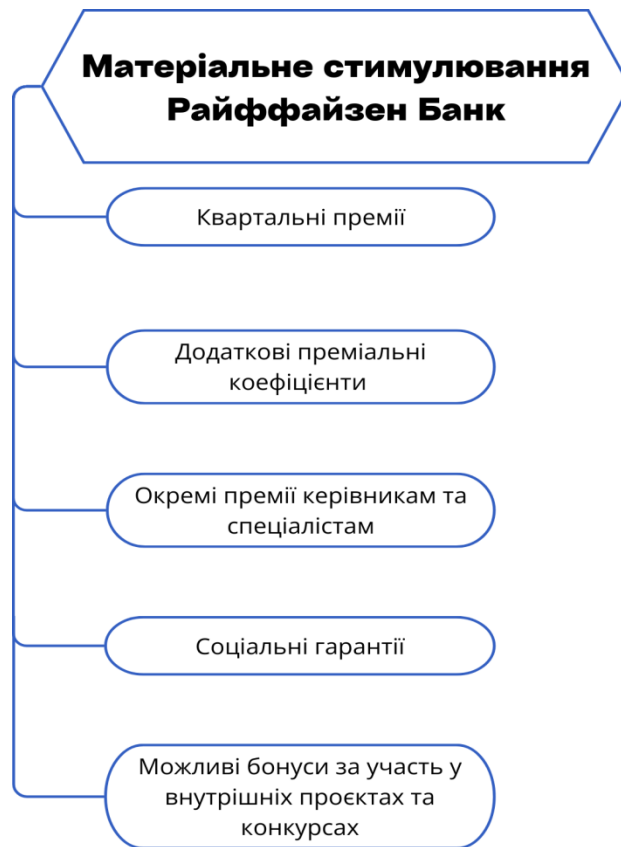


Рисунок 2.4 – Система матеріального стимулювання АТ «Райффайзен Банк» 2022-2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Це формує високу швидкість обробки транзакцій, якість консультацій, зниження рівня помилок — чинники, які суттєво впливають на репутацію банку в очах іноземних партнерів. Розподіл розміру премії відповідно до відсоткового відношення виконання поставленого плану серед працівників відділень зображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Розмір премій в залежності від відсотку виконання плану

Відсоток виконання планового показника	Преміювання
>75%	-
75%-89%	0,3 окладу працівник

Відсоток виконання планового показника	Преміювання
90%	0,6 окладу працівник
100%	0,9 окладу працівник
110%	1,2 окладу працівник
120%	1,5 окладу працівник
130%	1,8 окладу працівник
150%	2 оклади працівник

Джерело: сформовано автором на основі [19,34]

Мотивація керівників команд має специфічні відмінності, оскільки рівень їх заохочення визначається не лише особистими результатами, а передусім підсумками роботи всієї команди. На початку року керівник формує для підрозділу амбітні, але реалістичні цілі, аналізує власні сильні та слабкі сторони, а також визначає напрями професійного розвитку як лідера. Після цього запропонований план передається на розгляд правлінню, яке може коригувати або затверджувати остаточні показники.

Наприкінці року керівник здійснює самооцінку та оцінює роботу команди. Система передбачає чотири рівні оцінювання – А, В, С і D, при цьому найвищою вважається позначка А+. Результати оцінювання перевіряються правлінням, яке підтверджує їх об'єктивність та відповідність фактичним досягненням. Матеріальна складова мотивації керівників команд подана у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розмір премій керівників в залежності від відсотку виконання плану

Відсоток виконання планового показника	Преміювання
>75%	-
75%-100%	-
100-145%	2 оклади керівника
150%	3 оклади керівника

Джерело: сформовано автором на основі [19,33]

Система преміювання керівників за досягнення команди (наприклад, 100–150% виконання плану) мотивує менеджмент розвивати напрямки міжнародного бізнесу, зокрема валютні продажі, документарні операції, кредитування в іноземній валюті, торгове фінансування. Таким чином, мотивація безпосередньо впливає на збільшення обсягів ЗЕД-операцій та розширення клієнтської бази.

Соціальні гарантії (страхування, участь у програмах благополуччя, компенсаційні пакети) дозволяють мінімізувати плинність кадрів серед ключових спеціалістів, що також є критично важливим у сфері ЗЕД, де потребується стабільність та довготривала співпраця з міжнародними контрагентами.

Участь працівників у внутрішніх конкурсах і заохочення за проєктні досягнення дозволяє формувати культуру інновацій – фактор, що підсилює цифровізацію процесів, у тому числі й у міжнародних операціях, де швидкість та автоматизація мають вирішальне значення.

У контексті аналізу мотивації персоналу банку в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) важливо враховувати не лише ефективність застосовуваних стимулів, а й ризики, які можуть впливати на

результативність мотиваційної системи та стабільність роботи персоналу. Коли банк активніше працює на міжнародних ринках, його працівники стикаються з додатковими викликами, що здатні знизити рівень залученості, продуктивності й задоволеності роботою, якщо мотиваційна система не буде адаптована до нових умов. Основні ризики та антикризові дії Райффазен банку наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Ризики, які впливають на результативність мотиваційної системи

Ризик	Сутність ризику в умовах ЗЕД	Антиризикові методи АТ «Райффайзен Банк»
1. Ризик зниження залученості персоналу	ЗЕД підвищує навантаження: робота з іноземними клієнтами, більша відповідальність, складні операції → працівники можуть відчувати емоційне вигорання.	Впровадження програм Well-being та психологічної підтримки; гнучкі формати роботи та оптимізація навантаження; регулярні HR-опитування рівня залученості та швидкі коригування проблемних зон.
2. Ризик кадрового дефіциту спеціалістів ЗЕД	Для міжнародних операцій потрібні фахівці з англійською мовою, знанням комплаєнсу, міжнародного права; їх нестача зменшує якість роботи банку.	Окремі програми навчання з документарних операцій, валютного регулювання, AML; співпраця з університетами та внутрішній кадровий резерв; конкурентний рівень оплати праці для залучення експертів.
3. Ризик демотивації через валютні та регуляторні обмеження	Працівники ЗЕД працюють у середовищі високої нестабільності (валютні коливання, санкції, зміни НБУ). Це впливає на результати KPI і може знижувати мотивацію.	Гнучкі KPI з урахуванням ринкових умов; адаптація преміювання під регуляторні зміни; страхування валютних ризиків і підтримка системою аналітики RBI.
4. Ризик кадрового відтоку за кордон	Працівники з хорошими знаннями англійської та фінансів є конкурентними на міжнародному ринку праці → можливі втрати кваліфікованих кадрів.	Розширені соціальні пакети (страхування, навчання, участь у проєктах RBI у ЄС); програми кар'єрного зростання; конкурентний рівень компенсації.

Ризик	Сутність ризику в умовах ЗЕД	Антиризикові методи АТ «Райффайзен Банк»
5. Ризик внутрішньої нерівності оплати праці	Працівники ЗЕД отримують вищі винагороди, що може створювати напругу в колективі.	Прозора система грейдів та посадових рівнів; публічні критерії формування зарплати і премій; політика недискримінації RBI.

Джерело: сформовано автором на основі [19,34]

SWOT-аналіз матеріального стимулювання персоналу банку доцільно розглядати крізь призму його впливу на результативність зовнішньоекономічної діяльності. SWOT-аналіз представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – SWOT-аналіз матеріального стимулювання банку АТ «Райффайзен Банк»

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Конкурентний рівень заробітної плати, який перевищує середній по Україні.	Висока вартість утримання системи матеріального стимулювання в умовах складної економічної ситуації.
Прозора система преміювання на основі KPI, що пов'язана з результатами діяльності.	Залежність премій від зовнішніх економічних коливань (курс валют, рівень ризиків, активність клієнтів).
Розвинений соціальний пакет: медстрахування, пільги з кредитування, компенсації.	Можливість сприйняття системи преміювання як складної через багаторівневість оцінювання.
Матеріальні стимули інтегровані з нематеріальними (корпоративна культура, навчання, розвиток).	Нерівномірність системи бонусів між підрозділами: команди, залучені в ЗЕД, отримують вищі премії.
О – Можливості	Т – Загрози

Розширення ЗЕД дозволяє збільшувати частку премій, прив'язаних до міжнародних операцій, експортно-імпортних контрактів.	Високі ризики зовнішніх ринків можуть знижувати доходи банку, що впливає на фонд преміювання.
Зростання цифровізації дає можливість оптимізувати витрати на персонал і спрямувати ресурси на мотивацію.	Посилення конкуренції на банківському ринку за висококваліфіковані кадри.
Можливість запровадження нових бонусів (валютні контракти, операції документарного бізнесу, trade finance).	Підвищення регуляторних вимог НБУ та європейських регуляторів щодо винагород у фінансовому секторі.
Розвиток дистанційних каналів дозволяє формувати нові системи мотивації для співробітників онлайн-офісів.	Інфляційні та валютні коливання можуть нівелювати ефект матеріальних стимулів.

Джерело: сформовано автором на основі [27,29,30]

Проведений SWOT-аналіз матеріального стимулювання банку показав, що система оплати праці та мотивації АТ «Райффайзен Банк» має значний стратегічний потенціал. Сильні сторони формують надійну основу для залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а відповідність європейським корпоративним стандартам забезпечує конкурентні переваги в умовах інтеграції до міжнародного фінансового простору. Водночас виявлені слабкі сторони та загрози засвідчують потребу в подальшій адаптації мотиваційної системи до нових викликів — зростаючого навантаження на персонал, коливань ринку праці та впливу зовнішньоекономічних ризиків.

Висновки за другим розділом

Таким чином, в результаті дослідження проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи магістра отримано наступні результати:

1. Досліджено кількісний та якісний стан персоналу, встановлено основні тенденції його зміни у 2022–2024 рр., проаналізовано продуктивність праці та використання робочого часу. Виявлено, що

попри скорочення чисельності працівників, банк демонструє зростання результативності, що свідчить про оптимізацію кадрових процесів і підвищення ефективності праці.

2. Проаналізовано структуру персоналу за статтю, професійними групами та рівнем освіти. Встановлено, що банк має високий освітній потенціал кадрів і домінування спеціалістів, що відповідає вимогам банківського сектору та міжнародної діяльності.
3. Оцінено систему мотивації банку та її відповідність умовам ЗЕД. Матеріальні та нематеріальні стимули формують комплексний підхід до управління персоналом, а ключові стимули — премії, бонуси, соціальний пакет — забезпечують конкурентоспроможність банку на ринку праці. Особлива увага приділяється працівникам, залученим до зовнішньоекономічних операцій, де вищі вимоги до компетентності поєднуються з підвищеним фінансовим стимулюванням.
4. Проведено SWOT-аналіз матеріального стимулювання, який дав змогу визначити ключові сильні сторони, проблемні зони та можливості розвитку мотиваційної системи.
5. Визначено ризики, що впливають на мотивацію персоналу в ЗЕД, та охарактеризовано механізми їх мінімізації. Райффайзен Банк ефективно застосовує систему управління ризиками, комбінуючи внутрішні політики, стандарти RBI, процедури контролю та використання адаптивних інструментів підтримки працівників.

Отже, результати другого розділу підтверджують, що АТ «Райффайзен Банк» має збалансовану систему управління трудовими ресурсами та мотивацією, здатну забезпечити високу продуктивність персоналу та ефективну підтримку зовнішньоекономічної діяльності. Отримані висновки формують основу для подальшої розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення матеріального стимулювання працівників у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ РАЙФФАЙЗЕН БАНКУ В УМОВАХ РОЗШИРЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Розробка пропозицій щодо вдосконалення матеріального стимулювання працівників

Удосконалення системи матеріального стимулювання працівників банку є необхідним етапом його стратегічного розвитку, особливо в умовах посиленої конкуренції на ринку фінансових послуг та розширення зовнішньоекономічної діяльності. Сучасний ринок праці характеризується дефіцитом висококваліфікованих фахівців, особливо у сферах ризик-менеджменту, валютних операцій, міжнародних розрахунків та комплаєнсу. Відповідно, банкам, які прагнуть утримувати сильні команди, необхідно постійно оновлювати системи мотивації та адаптувати їх до нових потреб персоналу та ринкових умов [35].

Важливим чинником, що зумовлює потребу в модернізації мотиваційної системи, є конкурентна боротьба за фахівців, що мають компетенції у сфері ЗЕД. Можна стверджувати, що міжнародні операції потребують особливо високої кваліфікації персоналу, а отже — більш ефективної системи стимулювання, яка враховує складність завдань, підвищені ризики та відповідальність. Тому традиційні форми преміювання дедалі частіше доповнюються КРІ-орієнтованими винагородами, системами гнучких бонусів, програмами розвитку та участю співробітників у внутрішніх освітніх ініціативах [59].

Додатковою причиною модернізації мотиваційної системи є цифровізація бізнес-процесів банку. Автоматизація операцій, впровадження дистанційних каналів обслуговування та розвиток штучного інтелекту змінюють вимоги до компетенцій персоналу, а отже, потребують нових

інструментів стимулювання. Як зазначає McKinsey, цифрова трансформація в банківському секторі потребує стимулювання розвитку цифрових навичок, адаптивності, креативності та готовності працювати з інноваційними продуктами [36].

Логіка вдосконалення системи стимулювання базується і на результатах проведеного SWOT-аналізу, який виявив низку внутрішніх проблем, що знижують ефективність мотивації. Серед ключових слабких сторін — недостатня гнучкість існуючих преміальних схем, нерівномірний розподіл стимулів між різними категоріями персоналу, обмежена прив'язка винагороди до досягнення індивідуальних і командних KPI. Крім того, аналіз показав, що високий рівень централізації управління іноді ускладнює швидке ухвалення рішень щодо преміювання та коригування показників ефективності, що є критичним у динамічному середовищі ЗЕД.

Зовнішні фактори також підтверджують необхідність оновлення мотиваційної політики. Згідно з аналітичним оглядом НБУ, банки, що мають міжнародні операції, стикаються з підвищеним рівнем валютних, процентних та операційних ризиків, а це вимагає залучення працівників із глибшими компетенціями та відповідно — створення більш привабливих умов оплати праці [37].

Узагальнюючи, модернізація мотиваційної системи банку є необхідною для збереження конкурентоспроможності, забезпечення стабільності персоналу та підтримки стратегічних пріоритетів у сфері ЗЕД. Вона повинна враховувати нові вимоги до компетенцій працівників, результати SWOT-аналізу, актуальні тенденції ринку праці та особливості міжнародної діяльності банку.

Відповідно до сучасних наукових підходів, система матеріального стимулювання повинна бути адаптивною, гнучкою та здатною реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Як зазначають українські та зарубіжні дослідники [38], модернізація мотиваційних механізмів є ключовою умовою підвищення ефективності

трудової діяльності, особливо у сферах, де значну роль відіграє професіоналізм та здатність оперативно реагувати на складні бізнес-виклики.

З урахуванням результатів аналізу, існуюча система стимулювання працівників банку демонструє загальну ефективність, але має низку недоліків, які знижують її відповідність сучасним умовам зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, проблемами залишаються нерівномірне преміювання, недостатня індивідуалізація стимулів, обмежена гнучкість бонусних механізмів та неповна інтеграція KPI, орієнтованих на ЗЕД-результати.

Дослідження сучасних підходів до управління персоналом підтверджують, що для галузей із високою часткою міжнародних операцій важливо застосовувати такі мотиваційні інструменти, які стимулюють розвиток компетенцій, здатність працювати у багатозадачних умовах та готовність брати відповідальність за ризикові рішення [40-41]. Саме тому вдосконалення мотиваційної системи має базуватися на комплексному підході, що поєднує матеріальні стимули, нематеріальні форми підтримки та чіткі критерії оцінювання результативності.

Зокрема, науковці наголошують на важливості посилення зв'язку між винагородою й індивідуальними досягненнями, а також на необхідності інтеграції у систему преміювання показників, що враховують рівень складності зовнішньоекономічних операцій, відповідальність за валютні ризики, дотримання міжнародних стандартів комплаєнсу й якість співпраці з іноземними партнерами [42-43]. У міжнародній практиці такі механізми підвищують залученість працівників та їхню орієнтацію на результат.

У контексті аналітичних висновків і досліджень виділено пропозиції, які спрямовані на підвищення гнучкості, прозорості та результативності матеріального стимулювання працівників банку у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо вдосконалення матеріального стимулювання працівників у сфері ЗЕД

Пропозиція	Суть пропозиції	Очікуваний результат
Впровадження KPI-орієнтованої системи преміювання	Премії прив'язуються до конкретних показників: ROA, ROE, продуктивність праці, зниження операційних ризиків, обсяг міжнародних операцій	Підвищення результативності персоналу, прозорість мотивації, орієнтація на стратегічні цілі банку
Запровадження щоквартальних бонусів для працівників ЗЕД	Додаткові виплати за своєчасне оформлення контрактів, відсутність помилок, дотримання міжнародних стандартів	Зменшення порушень у валютних операціях, підвищення якості документарного супроводу
Формування індивідуальних мотиваційних пакетів	Розширені можливості вибору: додаткове страхування, навчання, премії за сертифікацію	Підвищення лояльності та залученості працівників
Стимулювання професійного навчання	Компенсація міжнародних сертифікацій та курсів з англійської	Зміцнення компетенцій працівників та зниження ризиків помилок у ЗЕД
Запровадження гнучкої системи преміювання керівників	Премія залежить від командних KPI, якості управління та реалізації міжнародних проєктів	Підвищення відповідальності керівників та ефективності командної роботи
Розширення програм нематеріальної мотивації	Визнання досягнень, внутрішні конкурси, нагороди, корпоративні ініціативи	Зміцнення корпоративної культури та внутрішньої мотивації
Поетапне оновлення системи оплати праці	Коригування посадових окладів відповідно до середньоринних умов та інфляції	Підвищення конкурентоспроможності банку на ринку праці

Джерело: сформовано автором на основі [19,39,43,45]

Таким чином, удосконалення матеріального стимулювання працівників банку в умовах розширення ЗЕД є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та стійкості персоналу. Запропоновані заходи ґрунтуються на результатах SWOT-

аналізу, сучасних тенденціях управління персоналом і потребах банку щодо розвитку міжнародних операцій. Їх реалізація дозволить підвищити залученість працівників, посилити їхню професійну мотивацію, забезпечити якісний супровід зовнішньоекономічних проєктів та сприяти стратегічному розвитку банку в довгостроковій перспективі.

3.2. Впровадження системи оцінки ефективності персоналу та управління результатами

Ефективне вдосконалення системи матеріального стимулювання є неможливим без створення цілісної системи оцінювання результативності персоналу. Саме оцінка ефективності дає можливість чітко прив'язати винагороди до фактичних досягнень, забезпечити прозорість преміювання, підвищити обґрунтованість мотиваційних рішень та сформувати культуру результативності. В умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) значення системи оцінки зростає, оскільки міжнародні операції вимагають від працівників високого рівня відповідальності, компетентності та дотримання регуляторних вимог [49].

Як було встановлено раніше, існуюча мотиваційна модель потребує модернізації через низку факторів: недостатню прив'язку до KPI, обмежену диференціацію винагороди, низьку гнучкість преміювання та відсутність системного підходу до розвитку цифрових і ЗЕД-компетенцій. Тому впровадження сучасної системи оцінювання персоналу є ключовим кроком, який дасть змогу реалізувати запропоновані поліпшення.

Згідно з підходами, описаними у працях Мороз О.С. та Балабанової Л.В. [40,42], комплексна система оцінки ефективності повинна охоплювати чотири основні компоненти: оцінку результатів діяльності (KPI), оцінку компетенцій, атестацію персоналу та процедури talent-management. Проте для банку, який активно працює у сфері ЗЕД, така система має бути доповнена елементами, що враховують специфіку міжнародної діяльності,

підвищені ризики, необхідність швидкого реагування та високі вимоги до кваліфікації персоналу.

Впровадження системи оцінки має забезпечити реалізацію таких цілей:

1. посилення зв'язку між матеріальною винагородою та результатами діяльності, що особливо важливо для працівників, залучених до виконання міжнародних операцій;
2. підтримка запропонованих у KPI-механізмів, таких як оцінка за ROA, ROE, продуктивністю праці, приростом кредитного портфеля та коштів клієнтів;
3. вирівнювання мотиваційних підходів для різних категорій персоналу (роздрібного, корпоративного, ризик-менеджменту, фахівців ЗЕД);
4. підвищення прозорості преміювання, що стимулює довіру до HR-політики та зменшує рівень внутрішньої турбулентності;
5. формування кадрового резерву на основі об'єктивних критеріїв;
6. виявлення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації, що є критично важливим для міжнародної діяльності.

Згідно з висновками науковців, систематичне оцінювання сприяє формуванню ефективної поведінки персоналу, підвищенню дисципліни, залученості та орієнтації на результат. А в умовах роботи на зовнішніх ринках, де ціна помилки значно вища, впровадження такої системи стає не просто бажаним, а необхідним [46,49].

Враховуючи це, розроблена система оцінки ефективності повинна діяти не як формальна процедура, а як інтегрований механізм управління результатами, що охоплює всі рівні банку. Вона має сприяти узгодженню індивідуальних цілей працівників із стратегічними орієнтирами банку у сфері ЗЕД, забезпечувати об'єктивний зворотний зв'язок і формувати культуру відповідальності та високих стандартів.

Крім того, оцінювання персоналу повинно здійснюватися з урахуванням специфіки зовнішньоекономічних процесів — високої

волатильності ринку, валютних ризиків, складних міжнародних регуляторних вимог та підвищеного рівня відповідальності у роботі з іноземними контрагентами. Це означає, що до системи оцінки мають бути інтегровані показники, які відображають здатність працівника працювати в умовах невизначеності, дотримуватися міжнародних стандартів комплаєнсу та забезпечувати високу якість клієнтського сервісу для корпоративних і міжнародних клієнтів [45].

Також система оцінювання має підтримувати розвиток персоналу. На основі регулярної оцінки банку стане простіше визначати працівників із високим потенціалом, планувати їхню кар'єрну траєкторію, формувати індивідуальні програми навчання та ефективно застосовувати інструменти talent-management [44,47]. Це дозволить посилити не лише матеріальну мотивацію, а й нематеріальну — через розвиток, визнання та можливості професійного зростання.

У підсумку, удосконалена система оцінки ефективності стане ключовим елементом модернізованої мотиваційної політики, яку пропонується впровадити в банку. Вона забезпечить узгодженість мотиваційних інструментів із KPI, підвищить справедливість винагороди та сприятиме стабільності кадрового складу, що є критичним для успішного розширення ЗЕД.

У цьому контексті доцільним є визначення чіткої послідовності етапів упровадження системи оцінки персоналу. Така структурована модель дозволить забезпечити логічність процесу, уникнути дублювання функцій, зменшити ризики помилок та сформувати єдині правила оцінювання результатів праці. Нижче наведена таблиця 3.2 описує основні етапи, їх зміст, способи виконання та очікувані результати, які мають особливе значення для підвищення ефективності роботи персоналу в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності банку.

Таблиця 3.2 – Етапи впровадження системи оцінки ефективності персоналу в умовах ЗЕД

Етап	Зміст етапу	Спосіб виконання	Очікуваний результат
1. Діагностика існуючої мотиваційної та оцінювальної системи	Аналіз поточних інструментів преміювання, їх прив'язки до KPI, виявлення проблем	Аналіз нормативних документів, опитування персоналу, аудит HR-процесів	Виявлення прогалин, які потребують удосконалення
2. Формування моделі KPI, адаптованої до ЗЕД	Розробка ключових показників ефективності для різних категорій працівників (корпоративний бізнес, ризики, ЗЕД-підрозділи)	Використання фінансових KPI (ROA, ROE, приріст портфеля), показників операційної ефективності	Чітка прив'язка преміювання до результатів
3. Розробка моделі компетенцій	Формування компетенцій: технічних, поведінкових, ЗЕД-компетенцій	Проведення експертних сесій, консультації з керівниками	Прозорі критерії оцінювання працівників
4. Впровадження атестації персоналу	Регулярне оцінювання виконання завдань та професійного розвитку	Атестації 1–2 рази на рік, самооцінювання, оцінка керівника	Об'єктивність просування та преміювання
5. Запуск системи talent-management	Визначення перспективних працівників, формування кадрового резерву	Рейтингова система, індивідуальні плани розвитку	Формування сильного кадрового потенціалу
6. Автоматизація оцінювання	Створення електронних форм оцінки, KPI-панелей, digital-дашбордів	Використання HRM-систем банку	Скорочення часу на оцінювання, мінімізація помилок

Етап	Зміст етапу	Спосіб виконання	Очікуваний результат
7. Зв'язок оцінки з матеріальною мотивацією	Прив'язка премій, бонусів та надбавок до результатів оцінювання	Встановлення формул преміювання, погодження з керівниками	Підвищення довіри й прозорості винагород
8. Моніторинг та коригування системи	Щорічне удосконалення KPI та компетенцій	Аналіз досягнення показників, аудит HR-процесів	Адаптивність системи до змін ринку та ЗЕД

Джерело: сформовано автором на основі [45,46,47]

Впровадження системи оцінки ефективності персоналу є ключовою умовою модернізації матеріального стимулювання банку та необхідним продовженням рекомендацій. Така система дає змогу забезпечити об'єктивність преміювання, зменшити суб'єктивізм управлінських рішень, підвищити мотивацію працівників і зміцнити кадровий потенціал банку.

У контексті ЗЕД система оцінки дозволяє:

1. точніше визначати рівень готовності персоналу до виконання міжнародних операцій;
2. підтримувати високу якість обслуговування іноземних клієнтів;
3. посилювати управління ризиками через підвищення відповідальності працівників;
4. стимулювати професійний розвиток у сферах, критичних для міжнародної діяльності (комплаєнс, валютні операції, документарний бізнес).

Таким чином, запропонована система оцінювання виступає основою формування результативної системи стимулювання, відповідає сучасним

тенденціям розвитку HR-політики та сприятиме зміцненню позицій банку на міжнародному ринку.

У контексті модернізації системи оцінки ефективності персоналу важливим напрямом є впровадження інноваційних HR-технологій, які здатні підвищити прозорість, гнучкість та результативність управління людськими ресурсами. Серед перспективних інноваційних методів, що розглядаються в сучасній теорії та практиці управління персоналом, варто виділити кілька ключових рішень, кожне з яких має власний функціональний сенс та потенціал застосування в банківській сфері.

Першим інноваційним методом є гнучкий робочий час, який передбачає можливість самостійного планування працівниками часу виконання завдань. Сенс цього методу полягає в переході від контролю присутності до контролю результату, що стимулює відповідальність і сприяє формуванню культури орієнтації на ефективність. Для банку це дозволяє адаптувати роботу працівників до умов ЗЕД, коли виконання завдань може бути прив'язане до міжнародних часових зон.

Другим інноваційним підходом є створення корпоративного університету. Його призначення — забезпечити системне професійне навчання на основі внутрішніх та зовнішніх освітніх платформ, формувати кадровий резерв, узагальнювати накопичений досвід. Такий підхід дозволяє систематично підвищувати кваліфікацію працівників, зокрема фахівців ЗЕД, для яких компетентність у міжнародному праві, валютних операціях та комплаєнсі є обов'язковою.

Третім методом є створення віртуальної школи — цифрового освітнього середовища, де співробітники отримують доступ до лекцій, бізнес-симуляцій, дистанційних курсів провідних європейських бізнес-шкіл. Сенс цього методу полягає у швидкому та доступному навчанні, що є особливо актуальним у банківському секторі, де знання швидко застарівають.

Четвертим інноваційним рішенням є портал кар'єри, який створює інтерактивну платформу для комунікації між працівником і HR-службою. Він може включати тести, моделювання посад, рекомендації щодо розвитку та формування індивідуальних траєкторій кар'єри. Такий портал сприяє виявленню талантів і покращує кадрове планування.

П'ятим є метод «соціальна картка працівника», що формує індивідуальний віртуальний рахунок соціальних пільг. Суть полягає у наданні працівникам можливості самостійно обирати соціальні привілеї відповідно до власних потреб, що підвищує залученість і мотивацію [48].

Серед усіх перелічених інновацій саме портал кар'єри є найбільш перспективним для впровадження у Райффайзен Банку, оскільки він здатний об'єднати всі інші інструменти в єдину цифрову екосистему. Для банку, який має складну структуру, значну чисельність персоналу та високі вимоги до прозорості управління, створення такого порталу є логічним кроком розвитку HR-політики.

Портал кар'єри у банку може стати персональним кабінетом кожного працівника, де він отримує доступ до всієї актуальної інформації щодо власного професійного розвитку, результатів роботи та можливостей навчання. У такому кабінеті співробітник міг би:

1. бачити свою базову ставку та структуру заробітної плати;
2. відстежувати прогрес у досягненні KPI, зокрема показників, пов'язаних із ЗЕД;
3. автоматично переглядати розмір премії або бонусів залежно від поточного рівня виконання плану;
4. користуватися індивідуальною соціальною карткою, обираючи доступні пільги на конкретний період;
5. отримувати персональні рекомендації щодо навчання: курси корпоративного університету, матеріали віртуальної школи, участь у бізнес-симуляціях;

6. формувати власну кар'єрну траєкторію, переглядати вакансії всередині банку, проходити тестування або оцінювання компетенцій.

Таке цифрове рішення дозволить інтегрувати всі елементи оцінювання, розвитку та стимулювання персоналу в єдиний інтерфейс. Окрім того, портал сприятиме підвищенню прозорості HR-процесів, забезпечить оперативний зворотний зв'язок щодо результатів роботи, створить передумови для підвищення залученості персоналу та сформує культуру саморозвитку.

Отже, впровадження порталу кар'єри як комплексного персонального кабінету працівника стане ключовим елементом удосконалення системи оцінки та стимулювання у Райффайзен Банку. Це забезпечить підвищення ефективності роботи персоналу, що особливо важливо в умовах розширення ЗЕД, де вимоги до якості, швидкості й точності виконання операцій значно зростають.

3.3. Рекомендації щодо адаптації системи мотивації в умовах зміни зовнішньоекономічної активності

У сучасних умовах зовнішньоекономічна діяльність банку супроводжується високим рівнем динамічності, що потребує не лише ефективної системи мотивації, але й гнучкої та якісної адаптації персоналу. Працівники, які залучені до міжнародних операцій, валютного контролю, документарного бізнесу чи комплаєнс-нагляду, стикаються з постійними змінами регуляторних вимог, технологічних рішень та стандартів роботи. Тому адаптація має виступати не разовою процедурою, а структурованим елементом кадрової політики, що забезпечує плавне входження співробітників у професійне середовище та підтримує їх на всіх етапах розвитку.

Успішна адаптація залежить від урахування фаз професійного становлення спеціаліста. Зазвичай виділяють фази адаптанта, інтерналу,

майстерності, авторитету та наставника — кожна з яких потребує різних інструментів підтримки та мотивації. Працівник, який щойно долучився до міжнародного напрямку роботи, потребує зовсім іншої системи супроводу, ніж досвідчений фахівець, який уже здатний виконувати складні міжнародні завдання самостійно й впливає на корпоративну культуру [60].

У банківських установах, що працюють з іноземними клієнтами, адаптація має охоплювати не лише ознайомлення з внутрішніми процесами, а й поступове формування компетенцій, пов'язаних із міжнародними стандартами, міжкультурною комунікацією, розумінням валютного законодавства та вимог міжнародних регуляторів. Тому ефективне впровадження нововведень, пов'язаних зі змінами у ЗЕД, повинно поєднувати навчання, менторську підтримку, психологічну адаптацію та прозору систему зворотного зв'язку.

Ключовим у процесі змін є зниження опору персоналу. Запровадження нових підходів до мотивації та організації праці може викликати внутрішню напругу, якщо працівники не розуміють цілей нововведень або не відчують їхньої користі. Нові й чинні працівники потребують не лише базового ознайомлення з посадовими обов'язками, а й спеціалізованої підтримки, спрямованої на освоєння процедур ЗЕД, валютних операцій, документарного бізнесу, комплаєнсу та ризик-менеджменту. Саме тому система адаптації повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на розвиток компетенцій, необхідних для роботи на міжнародних ринках. Тому при адаптації в умовах зміни ЗЕД доцільно використовувати методи роз'яснення, участі працівників у прийнятті рішень, командного наставництва та поетапного впровадження нових практик. Така модель сприяє формуванню позитивного ставлення до інновацій і забезпечує готовність персоналу працювати в умовах зовнішньоекономічної мінливості [55].

Сучасні тенденції в управлінні персоналом, зокрема дистанційний формат роботи та цифровізація, потребують адаптації методів onboarding.

Наукові публікації наголошують на важливості впровадження онлайн-інструментів, корпоративних платформ комунікації, дистанційних тренінгів та персональних зустрічей із керівником, які дозволяють зменшити ризик дезадаптації та зберегти залученість працівника [53]. Особливе значення має формування індивідуальної програми адаптації, що включає освоєння професійних навичок, програмних продуктів, внутрішніх регламентів та процедур, необхідних для роботи саме в банківському секторі та сфері ЗЕД.

З огляду на те, що ефективність міжнародних операцій значною мірою залежить від кваліфікації та поведінки персоналу, рекомендації щодо удосконалення адаптаційних процесів мають передбачати комплекс підходів, які сприяють швидкому включенню працівників у специфіку роботи з іноземними клієнтами, документарними інструментами та валютними операціями [54]. Розроблені рекомендації представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо адаптації системи мотивації в умовах зміни зовнішньоекономічної активності

Рекомендація	Суть рекомендації	Очікуваний результат
Впровадження індивідуальної програми адаптації під потреби ЗЕД	Формування персональних планів адаптації залежно від посади, функцій та рівня залученості до міжнародних операцій	Скорочення часу досягнення оптимальних результатів роботи, зменшення стресу новачків
Використання цифрових інструментів onboarding	Онлайн-курси, відеоінструкції, доступ до внутрішніх порталів	Прискорення навчання, підвищення доступності інформації

Рекомендація	Суть рекомендації	Очікуваний результат
Призначення наставників для працівників ЗЕД	Наставники контролюють прогрес, надають консультації, підтримують інтеграцію в команду	Покращення адаптації, формування кадрового резерву
Психологічна підтримка працівників	Проведення зустрічей, консультацій, підтримка в умовах високих навантажень	Підвищення стресостійкості та якості роботи
Регулярний моніторинг рівня адаптованості	Оцінювання результатів, коригування програми	Стабільність кадрового складу, попередження звільнень

Джерело: сформовано автором на основі [50,51,57]

Отже, адаптація працівників у Райффайзен Банку має бути орієнтована на професійні фази розвитку, підтримку компетенцій, необхідних для міжнародної діяльності, та створення комфортних умов інтеграції нових правил, підходів і мотиваційних інструментів. Це дозволить банку зберігати стабільність персоналу, підвищувати якість міжнародних операцій і швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища [58].

Для банку, що працює в умовах посилення конкуренції на міжнародних ринках і здійснює операції з підвищеним рівнем ризику, адаптація персоналу стає критичною умовою зниження помилок, підвищення відповідальності та формування стабільного кадрового ядра. Чітко структурований процес адаптації допомагає уникнути втрат, пов'язаних із повільним входженням працівника у професійну роль,

надмірною кількістю помилок, психологічною напругою та ризиком дострокового звільнення.

Успішна адаптація персоналу має забезпечувати:

1. швидку орієнтацію в професійних функціях і нормах міжнародної діяльності;
2. засвоєння корпоративної культури, яка підтримує вимоги до роботи у сфері ЗЕД;
3. формування стійкого відчуття впевненості та приналежності до колективу;
4. можливість отримувати кваліфіковану підтримку наставника або досвідченого колеги;
5. зменшення психологічних бар'єрів під час взаємодії з іноземними партнерами та клієнтами.

Враховуючи специфіку Райффайзен Банку, для якого міжнародні стандарти, високий рівень сервісу та регуляторні вимоги є ключовими елементами діяльності, система адаптації повинна бути гнучкою, технологічною та інтегрованою з іншими HR-процесами — оцінкою ефективності, мотивацією, навчанням і розвитком.

Одним із визначальних чинників є перегляд традиційних підходів до адаптації. Зокрема, надмірний обсяг інформації на старті, відсутність чіткої структури заходів та недиференційований підхід до різних категорій персоналу можуть суттєво ускладнювати входження працівників у професійні обов'язки. Для банку, який працює на зовнішніх ринках, це може створити додаткові ризики, пов'язані з якістю обслуговування клієнтів, процесними операціями або валютними розрахунками, тому важливою рекомендацією є створення програм адаптації.

Крім того, застосування сучасних інструментів, таких як shadowing, buddying, welcome-тренінги, коучинг, метод занурення, дає змогу забезпечити персоніфікований підхід до кожного працівника та значно прискорити його професійне включення. У поєднанні з програмами

спеціалізованого навчання, системою оцінки та оновленою мотиваційною політикою такі інструменти створюють комплексне середовище розвитку, що відповідає вимогам міжнародної діяльності.

З огляду на це, адаптація персоналу в Райффайзен Банку має розглядатися не як окремий етап, а як елемент інтегрованої системи управління людським капіталом, що охоплює професійну підготовку, підтримку, оцінювання результатів і матеріальне стимулювання працівників.

У підсумку, правильно організована адаптація дозволяє не лише зменшити витрати та ризики, пов'язані з входженням нового персоналу, а й підвищити його ефективність, сформувати стійку лояльність, забезпечити безперервність роботи в умовах зміни обсягів ЗЕД та сформувати кадровий резерв, здатний підтримувати стратегічні цілі банку на міжнародних ринках.

Висновки за третім розділом

Таким чином, в результаті дослідження проведеного у третьому розділі кваліфікаційної роботи магістра отримано наступні результати:

1. Обґрунтовано необхідність модернізації мотиваційної політики Банку з урахуванням трансформацій ринку праці, зростання конкуренції фахівців зі знаннями ЗЕД та впливу цифровізації на зміст і організацію праці. Встановлено, що ефективна мотиваційна система має бути адаптивною, гнучкою та чутливою до змін зовнішнього середовища.
2. Запропоновано інноваційні інструменти підвищення мотивації, серед яких гнучкий робочий час, корпоративний університет, віртуальна школа, соціальна картка працівника та портал кар'єри. Доведено, що їх упровадження сприяє розвитку персоналу, зменшенню опору змінам, посиленню внутрішньої комунікації та підвищенню задоволеності працівників.

3. Розроблено систему оцінки ефективності персоналу, орієнтовану на роботу в умовах ЗЕД. Запропонована модель поєднує оцінку результативності за KPI (ROA, ROE, продуктивність праці, приріст активів), оцінку компетенцій, атестацію та інструменти talent-management. Визначено, що така система забезпечує прозорість преміювання та узгодження результатів працівників зі стратегічними цілями Банку.
4. Сформовано рекомендовані етапи впровадження нової системи оцінки, що включають підготовку нормативної бази, розробку критеріїв, навчання персоналу, технічне забезпечення, тестування та подальший моніторинг. Підкреслено важливість поєднання цифрових інструментів із традиційними методами управління.
5. Запропоновано заходи з адаптації мотиваційної системи до умов зміни зовнішньоекономічної активності. Рекомендації враховують психологічні, соціальні, професійні та організаційні аспекти адаптації працівників. Підкреслено важливість індивідуалізації програм адаптації, використання наставництва, дистанційних інструментів, коучингу та методів занурення.

Отже, третій розділ сформував практичну основу для впровадження сучасної, гнучкої та інноваційної системи мотивації, що відповідає стратегії АТ «Райффайзен Банк» і забезпечує підвищення ефективності діяльності персоналу в умовах глобальної та зовнішньоекономічної інтеграції.

ВИСНОВКИ

Магістерську роботу виконано на замовлення АТ «Райффайзен Банк».

Отримані результати можуть бути використані банком у практичній діяльності для підвищення ефективності системи матеріального стимулювання персоналу, а також є актуальними для інших фінансових установ, що працюють у сфері зовнішньоекономічних операцій.

Для дослідження теми були застосовані теоретичні та емпіричні методи, що забезпечили комплексний аналіз діяльності банку, системи мотивації та впливу зовнішньоекономічних факторів на управління персоналом.

Структура роботи включає вступ, три розділи та висновки.

У першому розділі здійснено теоретичне узагальнення сутності матеріального стимулювання персоналу та його ролі в управлінні трудовими ресурсами. Визначено функції мотивації, розглянуто сучасні підходи до формування систем оплати праці, преміювання та бонусних механізмів. З'ясовано вплив зовнішньоекономічної діяльності на вимоги до персоналу та специфіку стимулювання працівників банку, залучених до міжнародних операцій. Узагальнено теоретичні підходи до оцінки ефективності персоналу як основи для формування системи винагород.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, отримано такі наукові результати:

- визначено сутність матеріального стимулювання та його значення в системі управління персоналом в умовах міжнародної діяльності;
- узагальнено сучасні підходи до оцінки ефективності праці, встановлено їхню роль у побудові справедливої та результативної системи винагород;
- проаналізовано вплив зовнішньоекономічної діяльності на мотиваційну систему банку, що дало змогу виокремити ключові ризики.

У другому розділі проведено комплексний аналіз персоналу АТ «Райффайзен Банк» за 2022–2024 рр. Встановлено тенденції зміни чисельності, структури та якісних характеристик кадрів, що засвідчили зростання продуктивності праці на фоні оптимізації кадрового складу. Досліджено діючу систему матеріального стимулювання банку, окреслено її сильні сторони (конкурентні преміальні програми, бонуси за результатами діяльності, розвинений соцпакет) та недоліки (розбіжності у винагороді окремих груп працівників, недостатня прив'язка виплат до КРІ у сфері ЗЕД). Проведений SWOT-аналіз дав змогу визначити можливості вдосконалення мотиваційної політики та ризики, що впливають на результативність персоналу в умовах міжнародної діяльності.

На основі аналізу показників діяльності банку було отримано такі результати:

- досліджено кількісний і якісний склад персоналу, оцінено його відповідність вимогам міжнародних операцій та специфіці ЗЕД;
- оцінено чинну систему матеріального стимулювання АТ «Райффайзен Банк», визначено її сильні та слабкі сторони;
- проведено SWOT-аналіз мотиваційної системи, що дало змогу визначити напрями її трансформації;
- визначено ризики мотивації персоналу в умовах ЗЕД та досліджено застосовувані банком механізми їх мінімізації.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення матеріального стимулювання персоналу банку з урахуванням зростання зовнішньоекономічної активності. Запропоновано систему оцінки ефективності працівників, адаптовану до потреб ЗЕД, яка передбачає інтеграцію КРІ та цифрових інструментів контролю результативності. Розроблено рекомендації щодо адаптації працівників в умовах організаційних змін, ґрунтуючись на сучасних методах наставництва, дистанційної адаптації, індивідуальних програм розвитку та управління професійними фазами персоналу. Особливу увагу приділено впровадженню

інноваційного «Порталу кар'єри» як єдиної цифрової платформи для мотивації, оцінювання, адаптації та управління розвитком працівників у банку.

У процесі розробки практичних рекомендацій було отримано такі результати:

- обґрунтовано пропозиції щодо посилення матеріального стимулювання, зокрема впровадження KPI, цифрових інструментів мотивації та нових підходів до преміювання;
- розроблено систему оцінки ефективності персоналу, адаптовану до потреб АТ «Райффайзен Банк» та специфіки зовнішньоекономічної діяльності;
- сформувано рекомендації щодо адаптації персоналу до змін міжнародної активності, визначено ефективні методи й інструменти адаптаційних програм, враховуючи фази професійного розвитку працівників.

Для написання кваліфікаційної роботи магістра було використано універсальне програмне забезпечення: Microsoft Office Word 2010 та Microsoft Office Excel 2010.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нечипоренко К. О., Кудельський В. Е. Матеріальне стимулювання праці на підприємстві. 2021. URL: <http://lviv-forum.inf.ua/save/2021/29-30.04.2021/частина%201.pdf#page=8> (дата звернення 30.10.2025)
2. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення 30.10.2025)
3. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2(1). URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/269/144> (дата звернення 30.10.2025)
4. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення 31.10.2025)
5. Леміш К. М., Суслик А. В., Швачко В. А. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506/6445> (дата звернення 31.10.2025)
6. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підруч. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 288 с.

7. Дорош О. Поняття, види, форми та облік заробітної плати. 2025.
URL:
https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/48726/2/DSESGS_2025_Dorosh_O-Concept_types_forms_and_accounting_80-81.pdf (дата звернення 02.11.2025)
8. Савіцька О. П., Щур О.М., Негрич О.І. Форми та складові матеріального стимулювання праці керівників підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №1.
URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/vknu-es-2021-n-1-290.pdf#page=145>
(дата звернення 02.11.2025)
9. Турок Я. М., Головачко В. М. Заробітна плата як основна форма стимулювання праці. 2020. URL: http://dspace.s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7717/1/Wages_as_the_main_form_of_labor_incentives.pdf (дата звернення 03.11.2025)
10. Kovtun, O., & Shvets, N. (2021). Modern Approaches to Employee Motivation in Enterprises. *Economic Journal*, №4, 121–132.
11. Управління персоналом: навч. посіб. / М.І. Ожиганова, В.О. Хорошко, Ю.Є. Яремчук, В.В. Карпінєць. Вінниця : ВНТУ, 2014. 187 с.
12. Закон України «Про оплату праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 05.11.2025)
13. Березовський В. Сучасні інструменти мотивації персоналу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. 2021. Випуск 116.
URL: http://www.vtei.com.ua/doc/21_04_2021/116.pdf#page=30
(дата звернення 05.11.2025)
14. Середко Д. С. Сучасні підходи та принципи мотивації персоналу. 2021. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/b7d0273f-93e2->

- [413d-8903-2c116178d3dc/content#page=233](https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ab2805b-6a65-46ea-aaa8-4b0b6c3c4e69/content#page=233) (дата звернення 05.11.2025)
15. Колосова В. С., Сидоренко А. С. Мотивація та стимулювання персоналу: принципи та форми. 2021. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2ab2805b-6a65-46ea-aaa8-4b0b6c3c4e69/content#page=69> (дата звернення 08.11.2025)
16. Wei Liu, Yaoping Liu. The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. 2022. https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2021.778101/full?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 08.11.2025)
17. Петришин Н. Я., Яремчук Т. С. Ключові показники ефективності працівників ЗЕД в системі ціннісно-цільового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2444/2364> (дата звернення 08.11.2025)
18. Raiffeisen bank international. URL: <https://www.rbinternational.com/en/raiffeisen.html> (дата звернення 09.11.2025)
19. Райффайзен Банк (Україна). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B9%D1%84%D1%84%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B5%D0%BD_%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA_\(%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D0%B9%D1%84%D1%84%D0%B0%D0%B9%D0%B7%D0%B5%D0%BD_%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA_(%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0)) (дата звернення 09.11.2025)
20. Забезпечення фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк». URL:

<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/9503/1/Кваліфікаційна%20Сисоєва.pdf> (дата звернення 09.11.2025)

21. Raiffeisen Bank. Офіційний звіт 2024–2025. URL: <https://raiffeisen.ua/documents/zviti-banku/richni-zviti> (дата звернення 09.11.2025)
22. Аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. / О. В. Посилкіна, О. В. Козирєва, Я. М. Деренська. Харків: Вид-во НФаУ, 2019. 398 с.
23. Проскуріна Н. М., Гнідкова А. В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільств.* 2022. Випуск 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1761/1697> (дата звернення 10.11.2025)
24. Новіченко Л. С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. 2021. Випуск 5, Том 2. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2021-en-52-43.pdf> (дата звернення 10.11.2025)
25. Павлюх Б. Б., Максименко Д. В. Аналіз трудових ресурсів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 5. Том 2. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7229/1/Analysis_of_labor_resources_of_the_enterprise.pdf (дата звернення 10.11.2025)
26. Пучкова С. І., Колєв М. О. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. *Scientific journal «DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT».* 2024. URL: <https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/230/235> (дата звернення 10.11.2025)

- 27.Звіт керівництва. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-separate-24fsu-isa-with-signatures.pdf> (дата звернення 09.11.2025)
28. Кваско А.В., Передерієнко Н.І. Аналіз фінансово-економічної діяльності поліграфічних підприємств: Підручник. Київ: КПП ім. І. Сікорського», 2017. 381 с.
29. Копчак Ю. С., Лобунець Т. В., Луковський Р. І. Swot-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3868/3788> (дата звернення 12.11.2025)
- 30.Мартинюк О. В., Демянчук О. І. Аналіз рівня фінансової безпеки комерційних банків. *Modern engineering and innovative technologie*. 2023. Випуск 25, частина 4. URL: <https://www.moderntechno.de/index.php/meit/article/view/meit25-04-058/5405> (дата звернення 13.11.2025)
- 31.Організаційна структура банку. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/1-pdfsam-oranizatsiyna-struktura-banku-stanom-na-01102025.pdf> (дата звернення 09.11.2025)
- 32.Середня заробітна плата за даними ПФУ. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/> (дата звернення 15.11.2025)
- 33.Вакансія Райффайзен Банк Україна. URL: https://robota.ua/company1037/vacancy10903019?ref=company&re=company_profile&pos=dkp_company (дата звернення 15.11.2025)
- 34.Шапоренко О. І., Демченко В. О. Організаційно-економічний механізм управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Райффайзен Банк Аваль». 2015. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

- bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vzuk_2015_40_23.pdf (дата звернення 15.11.2025)
- 35.Deloitte Insights. Global Human Capital Trends. 2023. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends-2025.html> (дата звернення 16.11.2025)
- 36.McKinsey & Company. The transformative power of automation in banking. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-transformative-power-of-automation-in-banking> (дата звернення 16.11.2025)
- 37.Національний банк України. Огляд фінансового сектору 2024. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 16.11.2025)
- 38.Корольков В. В., Бабенко Д. О. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Efektivna ekonomika*. 2020. Випуск 11. URL: <https://surl.li/rkosdf> (дата звернення 17.11.2025)
- 39.Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Випуск 36. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1322/1248> (дата звернення 17.11.2025)
- 40.Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.:Центр навчальної літератури. 2011. 468 с.
- 41.Гакова, М. В. Управління поведінкою персоналу підприємств: автореф.дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Гакова Міра Володимирівна ; Запоріж. нац.ун-т. Запоріжжя, 2020. 20 с.
- 42.Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Для студентів ВНЗ України, які навчаються за напрямом підгот. "Менеджмент" / О.С. Мороз; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 324 с.

43. Сазонова Т. О., Кононенко А. В., Кононенко І. В. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 214-221. URL: <https://surl.li/vkxjtl> (дата звернення 19.11.2025)
44. Крамаренко А. В., Вишневська М. К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/55.pdf (дата звернення 19.11.2025)
45. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/269/144> (дата звернення 09.11.2025)
46. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. 2022. Випуск 179. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8599/1/Dashko.pdf> (дата звернення 20.11.2025)
47. Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талантменеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Економічний простір*. 2023. № 179. URL: <https://ir.stu.cn.ua/server/api/core/bitstreams/b4c609a7-f793-474e-9bc0-3dea684e35f2/content> (дата звернення 20.11.2025)
48. Кустріч Л. О. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах. 2022. URL: <https://dev.journal.udau.edu.ua/assets/files/100.2/24.pdf> (дата звернення 20.11.2025)

49. Михайленко О. В., Закревська Ю. Д., Ярчук К. М. Система оцінки та мотивації персоналу. 2021. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/40efb7e9-88c3-4612-9be1-cad17094cf77/content> (дата звернення 20.11.2025)
50. Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. 2022. Випуск 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1126/1084> (дата звернення 22.11.2025)
51. Ковальчук Ю., Гонтарєва І. Мотивація менеджерів підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Молодий вчений*. 2020. №12 (88). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/34> (дата звернення 12.11.2025)
52. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. №4. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/291690/285075> (дата звернення 12.11.2025)
53. Ткаченко К. А., Коптева Г. М. Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 2. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/136c2571-8b46-4894-bc8f-389df942e427/content> (дата звернення 23.11.2025)
54. Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. №1 (89). 2021. URL:

<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/176/170>

дата звернення 23.11.2025)

- 55.Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. 2020. №4. URL:

<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/14441/1/Kudelya.pdf>

(дата звернення 23.11.2025)

- 56.Єгіазарян А.С. Сутність нематеріальної мотивації персоналу підприємства та основні її компоненти. 2020. URL:

https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7031/1/ycharst_conf_2020-27.pdf (дата звернення 10.11.2025)

- 57.Лінькова О. Ю. Мотивація персоналу через навчання. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».Серія: «Економічні науки». 2021. № 3 (47). 1 т. URL:

<https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c19d6d09-14c0-4f0d-aa92-312215747ce5/content> (дата звернення

24.11.2025)

- 58.Коваль З., Мандибур А. Аналіз можливостей інтегрування міжнародного досвіду мотивування персоналу в систему управління українських підприємств. *Економічний простір*. 2024. Випуск 195. URL:

<http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/317862> (дата

звернення 24.11.2025)

- 59.Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2021. № 5. URL: <https://surl.lt/vnkozi> (дата звернення

24.11.2025)

- 60.Панченко І. В., Микитюк Ю. М., Кирилюк О. І. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2022. Випуск 44. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1864/1796> (дата звернення 24.11.2025)

- 61.Кудінова М. М., Жаботенко І. Удосконалення системи матеріального стимулювання персоналу українських підприємств в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу», 14 листопада 2025 року, м. Одеса.
- 62.Кудінова М. М., Жаботенко І., Гараєв Е. Інноваційні підходи до вдосконалення менеджменту банківських установ в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2025. (в процесі опублікування)