

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Новак Наталія Петрівна

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**Вивчення ролі лідерства в процесі змін та його вплив на мотивацію
працівників (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»)**

подається на здобуття
освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр»
Спеціальність «Менеджмент»

До захисту допущено:
Директор Херсонського інституту
ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
_____Петричук С.І., д.е.н.
«__» _____ 2026р.

Науковий керівник,
«_____» _____ 2026 року

Виконано студентом групи
ТУ чн 8-24 М1М(2,0зс)

Чернівці-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Сутність лідерства, його основні теорії та стилі.....	8
1.2. Організаційні зміни: поняття, види та роль лідера в їх реалізації	15
1.3. Вплив лідерства на мотивацію працівників в умовах змін.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ ЛІДЕРСТВА У ПРОЦЕСІ ЗМІН ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління АТ КБ «ПриватБанк»	32
2.2. Аналіз процесів змін та особливостей лідерства в банку	35
2.3. Оцінка мотивації працівників та впливу стилю лідерства	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПРОЦЕСІ ЗМІН ТА ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	51
3.1. Виявлення проблем у системі лідерства та управління змінами	51
3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності лідерства	54
3.3. Інструменти підвищення мотивації працівників в умовах змін	57
3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів	60
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТОК А.....	71

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації бізнес-середовища організації постійно стикаються з необхідністю адаптації до змін. Глобалізаційні процеси, цифровізація, посилення конкуренції, впровадження інноваційних технологій та нестабільність зовнішнього середовища обумовлюють потребу у швидкому та ефективному реагуванні на нові виклики. У таких умовах особливого значення набуває управління організаційними змінами, яке дозволяє забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток підприємств.

Ключову роль у процесі реалізації змін відіграє лідерство. Саме від ефективності лідера залежить здатність організації не лише ініціювати зміни, але й успішно їх впроваджувати, мінімізуючи опір персоналу та формуючи позитивне ставлення до трансформаційних процесів. Лідер виступає не лише як управлінець, а як носій стратегічного бачення, агент змін та комунікатор, який здатний об'єднати працівників навколо спільної мети.

Водночас процес змін нерозривно пов'язаний із мотивацією персоналу. Будь-які організаційні трансформації впливають на психологічний стан працівників, їхню впевненість у стабільності, рівень залученості та продуктивність праці. У разі недостатньо ефективного лідерства зміни можуть викликати опір, зниження мотивації та навіть погіршення результатів діяльності організації. Натомість ефективний лідер здатен перетворити зміни на джерело розвитку, підвищення мотивації та залученості персоналу.

Особливої актуальності дослідження ролі лідерства у процесі змін набуває в банківському секторі, який є одним із найбільш динамічних та інноваційно орієнтованих сегментів економіки. Банківські установи постійно впроваджують нові технології, цифрові сервіси, змінюють бізнес-процеси та

організаційні структури, що вимагає ефективного управління змінами та високого рівня лідерських компетенцій.

У цьому контексті особливий інтерес становить досвід АТ КБ «ПриватБанк» — одного з провідних банків України, який активно впроваджує інновації, цифрові рішення та організаційні трансформації. Дослідження особливостей лідерства в даній установі дозволяє проаналізувати практичні аспекти управління змінами та їх вплив на мотивацію працівників.

Актуальність обраної теми зумовлена сучасними тенденціями розвитку організацій, які функціонують в умовах постійних змін та невизначеності. У таких умовах ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва адаптуватися до нових викликів та забезпечити результативне управління змінами. Водночас успішність цих процесів прямо пов'язана з якістю лідерства та рівнем мотивації персоналу.

Сучасні організації все більше усвідомлюють, що впровадження змін не може бути ефективним без врахування людського фактору. Працівники є ключовим ресурсом будь-якої організації, а їхня мотивація, залученість та готовність підтримувати зміни визначають кінцевий результат трансформацій. Саме тому дослідження взаємозв'язку між лідерством та мотивацією персоналу в умовах змін є надзвичайно важливим.

Особливої значущості ця проблема набуває в умовах цифрової трансформації, коли організації змушені швидко адаптуватися до нових технологій, змінювати підходи до управління та впроваджувати інноваційні рішення. У таких умовах роль лідера виходить за межі традиційного управління і набуває стратегічного значення. Лідер повинен не лише організовувати роботу, а й формувати довіру, підтримувати персонал у період змін та стимулювати його до розвитку.

Крім того, актуальність теми обумовлена необхідністю пошуку ефективних підходів до підвищення мотивації працівників у період змін. Традиційні методи мотивації не завжди є достатніми в умовах динамічного середовища, що потребує впровадження нових інструментів та управлінських підходів, заснованих на сучасних концепціях лідерства.

Дослідження ролі лідерства у процесі змін на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» дозволяє не лише узагальнити теоретичні підходи, але й проаналізувати практичний досвід функціонування великої фінансової установи в умовах постійних трансформацій. Це сприяє формуванню прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління змінами та підвищення мотивації персоналу.

Таким чином, обрана тема є актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє дослідити важливі аспекти управління сучасними організаціями та визначити шляхи підвищення їх ефективності в умовах змін.

Метою магістерської роботи є дослідження ролі лідерства у процесі організаційних змін та визначення його впливу на мотивацію працівників, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності лідерства в умовах трансформацій на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Відповідно до поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність лідерства, його основні теорії та стилі;
- проаналізувати поняття організаційних змін та визначити роль лідера у їх реалізації;
- розкрити особливості впливу лідерства на мотивацію працівників;
- здійснити аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та його системи управління;

- оцінити процеси впровадження змін у банку та визначити особливості лідерства;

- дослідити рівень мотивації працівників та встановити залежність від стилю лідерства;

- виявити проблеми у системі лідерства та управління змінами;

- розробити рекомендації щодо вдосконалення лідерства та підвищення мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційними змінами в сучасних організаціях.

Предметом дослідження є роль лідерства у процесі змін та його вплив на мотивацію працівників на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Методологія дослідження ґрунтується на використанні таких методів: аналіз і синтез, узагальнення, порівняння, системний підхід, структурно-функціональний метод, статистичний аналіз, методи економічного аналізу, анкетування, спостереження, а також методи графічного та табличного представлення даних.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення управління організаційними змінами та підвищення ефективності лідерства в сучасних організаціях, зокрема у банківській сфері.

Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути застосовані керівниками для формування ефективних стилів лідерства, що сприяють зниженню опору персоналу до змін, підвищенню його мотивації та залученості. Це, у свою чергу, позитивно впливає на результати діяльності організації.

Практичну цінність мають результати аналізу АТ КБ «ПриватБанк», які дозволяють визначити проблемні аспекти управління змінами та окреслити

напрями їх удосконалення. Рекомендації можуть бути використані у діяльності банку, а також інших організацій, що функціонують в умовах постійних трансформацій.

Отримані результати можуть також застосовуватись у навчальному процесі при викладанні дисциплін з менеджменту та управління персоналом.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять десять підрозділів, висновків та списку використаних джерел, що налічує 46 найменувань. Загальний обсяг роботи 73 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІДЕРСТВА ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність лідерства, його основні теорії та стилі

У сучасних умовах розвитку економіки та управління організаціями особливого значення набуває феномен лідерства, який виступає одним із ключових чинників ефективності діяльності підприємства. Зростання рівня конкуренції, динамічність зовнішнього середовища, необхідність швидкого реагування на зміни та впровадження інновацій обумовлюють підвищення ролі людського фактору, а саме — здатності керівників ефективно впливати на персонал, формувати команду та досягати стратегічних цілей.

Поняття лідерства у науковій літературі трактується по-різному, однак більшість дослідників сходяться на думці, що лідерство є процесом впливу на індивідів або групу людей з метою досягнення спільної мети. На відміну від формального управління, яке ґрунтується на посадових повноваженнях, лідерство передбачає наявність авторитету, довіри та здатності надихати працівників на досягнення високих результатів [27, с. 112].

Важливою особливістю лідерства є його соціально-психологічна природа. Лідер не лише координує діяльність підлеглих, а й впливає на їхні цінності, установки та мотивацію. Саме тому лідерство розглядається як складний багатогранний процес, що поєднує елементи управління, комунікації та психологічного впливу. У сучасному менеджменті лідерство виступає не просто як функція керівника, а як інтегральна характеристика ефективної управлінської діяльності [41, с. 87].

Сутність лідерства проявляється у здатності керівника формувати бачення розвитку організації та спрямовувати зусилля працівників на його реалізацію. Лідер виступає ініціатором змін, носієм стратегічного мислення та

координатором дій колективу. Він забезпечує узгодженість індивідуальних та організаційних цілей, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

У сучасному менеджменті значна увага приділяється відмінності між поняттями «керівник» та «лідер». Керівник — це особа, яка займає формальну посаду та наділена відповідними повноваженнями, тоді як лідер — це особа, яка має здатність впливати на інших незалежно від формального статусу. В ідеалі керівник повинен поєднувати у собі як управлінські, так і лідерські якості, що дозволяє досягати більш високих результатів у діяльності організації [27, с. 115].

Сучасні підходи до розуміння лідерства підкреслюють його динамічний характер. Лідерство не є сталою характеристикою особистості, а формується та розвивається в процесі взаємодії з колективом і під впливом зовнішніх факторів. Ефективність лідерства залежить від багатьох чинників, зокрема від особистісних якостей лідера, особливостей організаційного середовища, рівня розвитку колективу та специфіки завдань, що стоять перед організацією.

Особливо важливою є роль лідерства в умовах змін. У періоди трансформацій саме лідер забезпечує стабільність, підтримку персоналу та формує довіру до процесів змін. Він виступає комунікатором, який пояснює необхідність змін, знижує рівень невизначеності та сприяє адаптації працівників до нових умов діяльності.

Крім того, лідерство тісно пов'язане з мотивацією персоналу. Ефективний лідер здатен створити сприятливе середовище, у якому працівники відчують свою значущість, залученість до процесів управління та зацікавленість у досягненні результатів. Це, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці та загальну ефективність організації.

У сучасному менеджменті лідерство розглядається як один із ключових елементів стратегічного управління. Організації, які мають сильних лідерів, здатні швидше адаптуватися до змін, ефективніше використовувати ресурси та досягати конкурентних переваг. Саме тому розвиток лідерських компетенцій є одним із пріоритетних напрямів управління персоналом.

Таким чином, лідерство є складним соціально-управлінським явищем, що передбачає здатність впливати на поведінку працівників, формувати спільне бачення та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах його значення постійно зростає, особливо в контексті управління змінами та підвищення мотивації персоналу.

Дослідження лідерства як наукової категорії має тривалу історію та пройшло значну еволюцію — від простих уявлень про вроджені якості лідера до комплексних моделей, що враховують поведінкові, ситуаційні та контекстуальні чинники. Теорії лідерства формують теоретичну основу для розуміння механізмів впливу керівника на персонал, що є особливо важливим у сучасних умовах динамічних змін та трансформацій організації.

Класичні теорії лідерства сформувалися у першій половині XX століття та були спрямовані на визначення основних характеристик ефективного лідера. Однією з перших стала теорія «великих людей», яка ґрунтувалася на припущенні, що лідерами народжуються, а не стають. Відповідно до цієї теорії, лідерство визначається вродженими якостями, такими як харизма, інтелект, рішучість та здатність впливати на інших [3, с. 134]. Проте згодом стало очевидно, що ця теорія не враховує впливу середовища та не пояснює, чому люди з подібними якостями не завжди стають ефективними лідерами.

Наступним етапом розвитку стали теорії рис, які акцентували увагу на визначенні набору особистісних характеристик, притаманних успішним лідерам. До таких рис відносили впевненість у собі, емоційну стабільність,

комунікабельність, відповідальність та прагнення до досягнення результатів. Незважаючи на значний внесок у розвиток науки управління, ці теорії також мали обмеження, оскільки не враховували впливу ситуаційних факторів на ефективність лідерства [23, с. 98].

У подальшому розвиток отримали поведінкові теорії лідерства, які змістили акцент з особистісних характеристик на поведінку лідера. В межах цих теорій досліджувалися стилі керівництва та їх вплив на ефективність діяльності колективу. Зокрема, було виділено орієнтацію на завдання та орієнтацію на людей як ключові напрямки поведінки лідера. Поведінковий підхід дав змогу сформулювати практичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей, оскільки поведінка може бути змінена та вдосконалена.

Подальший розвиток наукових підходів привів до формування ситуаційних теорій лідерства, які враховують залежність ефективності стилю керівництва від конкретних умов діяльності. Згідно з цими теоріями, не існує універсального стилю лідерства, який був би ефективним у будь-яких ситуаціях. Ефективність лідера визначається його здатністю адаптувати стиль управління до рівня зрілості працівників, складності завдань та особливостей організаційного середовища [3, с. 137].

У другій половині XX століття з'являються сучасні теорії лідерства, які значно розширюють уявлення про роль лідера в організації. Однією з найбільш відомих є трансформаційна теорія лідерства, яка підкреслює здатність лідера надихати працівників, формувати спільне бачення та стимулювати їх до досягнення високих результатів. Такий лідер не лише керує, а й сприяє розвитку особистості працівників, підвищенню їхньої мотивації та залученості до процесів змін.

Важливе місце займає також транзакційна теорія лідерства, яка базується на системі винагород і покарань. У межах цього підходу взаємодія між лідером

і підлеглими розглядається як обмін: працівники виконують завдання, а лідер забезпечує відповідну винагороду. Хоча цей підхід є ефективним у стабільних умовах, він має обмеження в ситуаціях, що потребують інновацій та змін.

Сучасні концепції лідерства також включають теорію емоційного інтелекту, яка підкреслює значення здатності лідера розуміти та управляти власними емоціями і емоціями інших. Лідери з високим рівнем емоційного інтелекту здатні ефективніше взаємодіяти з колективом, вирішувати конфлікти та підтримувати позитивний психологічний клімат в організації [23, с. 102].

Окремої уваги заслуговує концепція сервісного (службового) лідерства, яка передбачає орієнтацію лідера на потреби працівників. У межах цього підходу лідер виступає як наставник і підтримка для команди, створюючи умови для розвитку та самореалізації персоналу. Такий підхід є особливо актуальним у сучасних організаціях, де важливу роль відіграє людський капітал.

У контексті управління змінами особливого значення набувають адаптивні та інноваційні підходи до лідерства. Лідер повинен бути здатним швидко реагувати на зміни, приймати нестандартні рішення та забезпечувати гнучкість організації. Це вимагає поєднання різних стилів і підходів до управління, що підкреслює комплексний характер сучасного лідерства.

Таким чином, розвиток теорій лідерства відображає еволюцію управлінської думки — від спрощених уявлень про вроджені якості лідера до складних багатофакторних моделей. Сучасні теорії лідерства орієнтовані на гнучкість, адаптивність та врахування людського фактору, що є особливо важливим в умовах організаційних змін. Використання різних теоретичних підходів у практиці управління дозволяє підвищити ефективність діяльності організації та забезпечити успішну реалізацію стратегічних цілей.

У сучасному менеджменті стиль лідерства є одним із ключових факторів, що визначають ефективність управління організацією, рівень мотивації персоналу та успішність реалізації змін. Стиль лідерства відображає сукупність методів, прийомів і форм впливу керівника на підлеглих, а також його поведінку у процесі прийняття управлінських рішень.

У науковій літературі існує значна кількість класифікацій стилів лідерства, проте найбільш поширеною є класифікація, що передбачає поділ на авторитарний, демократичний та ліберальний стилі. Кожен із цих стилів має свої особливості, переваги та недоліки, а також різний вплив на ефективність діяльності організації та мотивацію працівників [9, с. 156].

Авторитарний стиль лідерства характеризується високим рівнем централізації влади, коли всі ключові рішення приймаються керівником одноосібно. Лідер чітко визначає завдання, контролює їх виконання та не допускає відхилень від встановлених норм. Такий стиль є ефективним у кризових ситуаціях або за умов необхідності швидкого прийняття рішень, однак у довгостроковій перспективі може призводити до зниження мотивації працівників, їхньої ініціативності та творчого потенціалу.

Демократичний стиль лідерства, навпаки, передбачає активну участь працівників у процесі прийняття рішень. Лідер враховує думки підлеглих, стимулює їх до висловлення власних ідей та підтримує відкриту комунікацію. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри в колективі, розвитку командної роботи та зростанню мотивації персоналу. Працівники відчувають свою значущість та відповідальність за результати діяльності організації, що позитивно впливає на їхню продуктивність [44, с. 203].

Ліберальний (або пасивний) стиль лідерства характеризується мінімальним втручанням керівника у діяльність підлеглих. Лідер надає працівникам значну свободу у виконанні завдань, не здійснює жорсткого

контролю та дозволяє самостійно приймати рішення. Такий стиль може бути ефективним у колективах з високим рівнем професіоналізму та самодисципліни, однак у більшості випадків він призводить до зниження організованості, відповідальності та загальної ефективності роботи.

Окрім класичних стилів, у сучасному менеджменті широко застосовуються більш гнучкі підходи до лідерства. Зокрема, виділяють трансформаційний стиль, який орієнтований на розвиток працівників, формування їхньої мотивації та залученості до досягнення стратегічних цілей організації. Такий лідер виступає джерелом натхнення, формує бачення майбутнього та стимулює інноваційну діяльність.

Транзакційний стиль лідерства базується на чіткій системі взаємодії між керівником і підлеглими, де основою є обмін «результат — винагорода». Лідер визначає завдання, встановлює критерії їх виконання та контролює результати. Цей стиль є ефективним у стабільних умовах, однак його можливості обмежені в ситуаціях, що потребують гнучкості та креативності.

Також важливе місце займає ситуаційний стиль лідерства, який передбачає адаптацію поведінки керівника до конкретних умов діяльності. Лідер обирає стиль управління залежно від рівня підготовки працівників, складності завдань та інших факторів. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління та забезпечити більш гнучке реагування на зміни в організації [9, с. 160].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває стиль партнерського або командного лідерства, який ґрунтується на співпраці, довірі та взаємній відповідальності. Лідер виступає не лише як керівник, а як член команди, який підтримує розвиток працівників та сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в колективі.

Вибір стилю лідерства значною мірою впливає на мотивацію працівників. Наприклад, демократичний та трансформаційний стилі сприяють підвищенню внутрішньої мотивації, розвитку ініціативності та творчого потенціалу персоналу. Натомість авторитарний стиль може забезпечити короткострокові результати, але негативно впливає на довгострокову мотивацію та задоволеність працівників.

У контексті управління змінами особливе значення має здатність лідера комбінувати різні стилі залежно від ситуації. Наприклад, на початкових етапах змін може бути доцільним використання більш директивного підходу, тоді як у процесі реалізації змін важливим стає залучення працівників та підтримка їхньої мотивації.

Таким чином, стиль лідерства є важливим інструментом управління організацією, який визначає ефективність діяльності колективу, рівень мотивації працівників та успішність реалізації змін. Сучасні підходи до лідерства передбачають гнучке поєднання різних стилів з урахуванням конкретних умов діяльності, що дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

1.2. Організаційні зміни: поняття, види та роль лідера в їх реалізації

У сучасних умовах функціонування організацій питання організаційних змін набуває особливої актуальності, оскільки жодне підприємство не може ефективно розвиватися без адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Глобалізація, цифровізація, розвиток інформаційних технологій, посилення конкуренції та нестабільність економічних процесів обумовлюють

необхідність постійного вдосконалення діяльності організацій, що, у свою чергу, реалізується через процеси змін.

У науковій літературі організаційні зміни визначаються як процес переходу організації з одного стану в інший, що супроводжується трансформацією її структури, функцій, технологій, управлінських підходів або поведінки персоналу [10, с. 214]. Зміни можуть бути як плановими, так і вимушеними, а їх основною метою є підвищення ефективності діяльності організації та забезпечення її конкурентоспроможності.

Сутність організаційних змін полягає у комплексному впливі на всі елементи системи управління. Це означає, що зміни не обмежуються лише окремими аспектами діяльності, а охоплюють організаційну структуру, бізнес-процеси, корпоративну культуру, систему мотивації та інші складові. Важливою особливістю змін є їх системний характер, що вимагає узгодженості дій на всіх рівнях управління.

Організаційні зміни можуть мати різну природу та масштаб, що обумовлює необхідність їх класифікації. Однією з найбільш поширених є класифікація за характером змін, відповідно до якої виділяють еволюційні та революційні зміни. Еволюційні зміни відбуваються поступово, не порушуючи основ функціонування організації, тоді як революційні зміни передбачають радикальні трансформації, які суттєво змінюють діяльність підприємства [2, с. 176].

За масштабом впливу зміни поділяються на локальні та комплексні. Локальні зміни охоплюють окремі підрозділи або процеси, тоді як комплексні зміни зачіпають всю організацію та можуть включати трансформацію її стратегії, структури та культури. У сучасних умовах більшість організацій стикається саме з необхідністю комплексних змін, що вимагає значних ресурсів та ефективного управління.

За сферою реалізації виділяють організаційні, технологічні, економічні та соціальні зміни. Організаційні зміни пов'язані зі зміною структури управління та розподілу функцій; технологічні — із впровадженням нових технологій та інновацій; економічні — зі змінами у фінансовій діяльності та системі ресурсного забезпечення; соціальні — зі змінами у поведінці, мотивації та взаємовідносинах працівників.

Важливою є також класифікація змін за ступенем їх планування. У цьому контексті розрізняють заплановані та незаплановані зміни. Заплановані зміни здійснюються на основі попереднього аналізу та стратегічного планування, тоді як незаплановані виникають у відповідь на зовнішні виклики або кризові ситуації. Ефективність реалізації змін значною мірою залежить від рівня їх підготовки та обґрунтованості.

Окрім цього, зміни можуть класифікуватися за тривалістю — короткострокові та довгострокові. Короткострокові зміни спрямовані на швидке вирішення поточних проблем, тоді як довгострокові мають стратегічний характер і спрямовані на забезпечення сталого розвитку організації.

Особливу увагу в сучасних умовах приділяють інноваційним змінам, які пов'язані з впровадженням нових продуктів, послуг або технологій. Такі зміни є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності організації та її адаптації до нових умов ринку. У банківській сфері, зокрема, інноваційні зміни проявляються у впровадженні цифрових сервісів, автоматизації процесів та розвитку дистанційного обслуговування клієнтів.

Водночас організаційні зміни часто супроводжуються опором з боку персоналу. Це пояснюється тим, що зміни можуть викликати невизначеність, страх втрати роботи або зміни умов праці. Саме тому важливою складовою

процесу змін є управління людським фактором, що передбачає комунікацію, мотивацію та залучення працівників до процесу трансформацій.

У цьому контексті особливу роль відіграє лідер, який виступає ініціатором та координатором змін. Ефективний лідер здатен сформувати позитивне ставлення до змін, зменшити рівень опору та забезпечити підтримку з боку персоналу. Він також відповідає за формування бачення майбутнього розвитку організації та донесення його до працівників.

Таким чином, організаційні зміни є складним багатогранним процесом, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства та спрямований на його адаптацію до змін зовнішнього середовища. Їх класифікація дозволяє систематизувати різні види змін та визначити особливості їх реалізації. Ефективне управління змінами є важливою умовою успішного функціонування сучасних організацій та забезпечення їх конкурентоспроможності.

Управління організаційними змінами є складним і багатоетапним процесом, що потребує системного підходу, чіткого планування та ефективної реалізації. Успішність змін значною мірою залежить від того, наскільки грамотно організований сам процес їх впровадження. Саме тому в сучасному менеджменті велика увага приділяється визначенню етапів управління змінами, які дозволяють структурувати діяльність керівництва та мінімізувати ризики.

Загалом управління змінами розглядається як послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на переведення організації з поточного стану до бажаного. Цей процес включає підготовку до змін, їх впровадження та закріплення отриманих результатів. Важливою особливістю є те, що кожен етап має свої специфічні завдання та потребує відповідних управлінських інструментів [6, с. 145].

Однією з найбільш відомих моделей управління змінами є модель К. Левіна, яка передбачає три основні етапи: «розморожування», «зміна» та «заморожування». На першому етапі — «розморожування» — здійснюється підготовка організації до змін. Це включає усвідомлення необхідності змін, подолання опору та формування готовності персоналу до трансформацій. Важливу роль на цьому етапі відіграє комунікація, оскільки працівники повинні розуміти причини та цілі змін.

Другий етап — безпосереднє впровадження змін — передбачає реалізацію запланованих заходів. У цей період відбувається трансформація організаційних процесів, структури або технологій. Лідер повинен забезпечити координацію дій, підтримку персоналу та оперативне вирішення проблем, що виникають у процесі змін.

Третій етап — «заморожування» — спрямований на закріплення досягнутих результатів. На цьому етапі нові підходи інтегруються у повсякденну діяльність організації, формуються нові стандарти та норми поведінки. Це дозволяє забезпечити стабільність функціонування організації після змін [36, с. 98].

Іншою важливою моделлю є восьмиетапна модель управління змінами Дж. Коттера, яка деталізує процес впровадження змін та акцентує увагу на ролі лідерства. Згідно з цією моделлю, першим етапом є створення відчуття терміновості змін. Це означає, що працівники повинні усвідомити необхідність трансформацій та їх важливість для організації.

Наступним етапом є формування команди змін — групи лідерів, які будуть відповідальні за реалізацію змін. Далі визначається стратегічне бачення та розробляється план дій. Важливим є також ефективне донесення цього бачення до всіх працівників, що сприяє їх залученню до процесу змін.

На наступних етапах здійснюється усунення перешкод, стимулювання досягнення короткострокових результатів та поступове впровадження змін у діяльність організації. Завершальним етапом є закріплення змін у корпоративній культурі, що забезпечує їх довгострокову ефективність [6, с. 148].

У сучасному менеджменті також виділяють узагальнену модель етапів управління змінами, яка включає такі основні стадії: діагностика необхідності змін, планування змін, реалізація змін та оцінка результатів. На етапі діагностики здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації з метою виявлення проблем та визначення потреби у змінах.

Етап планування передбачає розробку стратегії змін, визначення ресурсів, термінів та відповідальних осіб. На цьому етапі також важливо врахувати можливі ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації.

Етап реалізації є найбільш складним, оскільки саме на ньому відбувається впровадження запланованих заходів. У цей період важливо забезпечити ефективну комунікацію, підтримку працівників та контроль за виконанням завдань. Особлива увага приділяється управлінню опором персоналу, який є природною реакцією на зміни.

Заключний етап — оцінка результатів — передбачає аналіз досягнутих результатів та визначення ефективності змін. Це дозволяє виявити недоліки, скоригувати подальші дії та забезпечити сталий розвиток організації [36, с. 102].

Важливо зазначити, що всі етапи управління змінами є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Помилки на одному з етапів можуть негативно вплинути на весь процес змін. Саме тому ефективне управління змінами потребує комплексного підходу, який враховує як організаційні, так і людські аспекти.

Особливу роль у реалізації кожного етапу відіграє лідер. Саме він формує бачення змін, забезпечує комунікацію, мотивує персонал та контролює процес їх впровадження. Від ефективності лідерства залежить не лише успішність окремих етапів, а й загальний результат змін.

Таким чином, управління змінами є структурованим процесом, що складається з кількох послідовних етапів. Використання науково обґрунтованих моделей дозволяє підвищити ефективність змін, зменшити ризики та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

У процесі управління організаційними змінами ключову роль відіграє лідер, який виступає не лише ініціатором трансформацій, але й основною рушійною силою їх реалізації. Саме від ефективності лідерства залежить здатність організації адаптуватися до нових умов, подолати опір персоналу та досягти поставлених стратегічних цілей.

Лідер у процесі змін виконує комплекс взаємопов'язаних функцій, серед яких особливе значення мають формування бачення, комунікація, мотивація персоналу та координація діяльності. Однією з ключових задач лідера є розробка чіткого бачення майбутнього стану організації, яке повинно бути зрозумілим і прийнятним для працівників. Це бачення визначає напрям змін та створює основу для об'єднання зусиль колективу [15, с. 189].

Не менш важливою є функція комунікації. У період змін працівники часто стикаються з невизначеністю, що може викликати страх, недовіру та опір. Лідер повинен забезпечити відкриту та ефективну комунікацію, пояснювати причини змін, їх цілі та очікувані результати. Чітке інформування сприяє зниженню рівня невизначеності та формуванню позитивного ставлення до змін.

Важливою складовою ролі лідера є управління опором змінам. Опір є природною реакцією працівників на будь-які трансформації, оскільки зміни

можуть порушувати звичні умови праці та створювати відчуття нестабільності. Ефективний лідер повинен не лише виявляти причини опору, але й використовувати відповідні інструменти для його подолання, зокрема залучення працівників до процесу прийняття рішень, створення умов для відкритого діалогу та підтримку персоналу.

Лідер також відіграє ключову роль у мотивації працівників у період змін. Він формує внутрішню мотивацію, стимулює розвиток ініціативності та сприяє підвищенню рівня залученості персоналу. Для цього використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації, зокрема визнання досягнень, розвиток кар'єрних можливостей та створення сприятливого психологічного клімату.

Особливе значення має здатність лідера виступати прикладом для підлеглих. У процесі змін працівники орієнтуються на поведінку керівника, тому його впевненість, послідовність та готовність до змін мають вирішальне значення. Лідер повинен демонструвати відкритість до нових ідей, готовність до навчання та підтримку інновацій.

Крім того, лідер виконує координаційну функцію, забезпечуючи узгодженість дій усіх учасників процесу змін. Він розподіляє ресурси, визначає пріоритети та контролює виконання завдань. Ефективна координація дозволяє уникнути хаосу та забезпечити послідовність впровадження змін.

У сучасних умовах особливого значення набуває трансформаційне лідерство, яке орієнтоване на розвиток персоналу та формування довгострокових цінностей. Такий лідер не лише впроваджує зміни, а й сприяє розвитку організаційної культури, яка підтримує інновації та постійне вдосконалення.

Важливо також враховувати, що роль лідера змінюється залежно від етапу впровадження змін. На початковому етапі він виступає як ініціатор та

комунікатор, на етапі реалізації — як координатор і мотиватор, а на завершальному етапі — як гарант стабільності та закріплення результатів.

У банківській сфері роль лідера у впровадженні змін є особливо значущою, оскільки такі організації функціонують в умовах високої конкуренції та постійного технологічного розвитку. Лідер повинен забезпечити швидке впровадження інновацій, підтримку персоналу та збереження високого рівня якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, лідер є центральною фігурою у процесі впровадження організаційних змін. Його здатність формувати бачення, ефективно комунікувати, мотивувати персонал та координувати діяльність визначає успішність трансформацій. У сучасних умовах ефективне лідерство є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організації.

1.3. Вплив лідерства на мотивацію працівників в умовах змін

У сучасних умовах розвитку організацій ефективне управління персоналом неможливе без належного рівня мотивації працівників. Саме мотивація виступає ключовим фактором, що визначає продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень залученості працівників та їх готовність до змін. В умовах постійних трансформацій роль мотивації значно зростає, оскільки саме вона забезпечує адаптацію персоналу до нових умов діяльності.

У науковій літературі мотивація персоналу розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають працівника до активної діяльності, спрямованої на досягнення як особистих, так і організаційних цілей [13, с. 64]. Мотивація включає в себе потреби, інтереси, цінності,

стимули та очікування, що формують поведінку працівника в процесі трудової діяльності.

Сутність мотивації полягає у забезпеченні відповідності між цілями організації та індивідуальними потребами працівників. Ефективна система мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й створити умови для професійного розвитку, самореалізації та задоволення працівників своєю діяльністю. У цьому контексті важливу роль відіграє керівник, який повинен враховувати індивідуальні особливості працівників та застосовувати відповідні мотиваційні інструменти.

У теорії менеджменту сформовано значну кількість підходів до розуміння мотивації, які можна умовно поділити на змістовні та процесуальні теорії. Змістовні теорії зосереджені на визначенні потреб, які спонукають людину до діяльності, тоді як процесуальні теорії пояснюють механізми формування мотивації та вибору поведінки.

Однією з найбільш відомих змістовних теорій є теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Відповідно до цієї теорії, потреби людини мають ієрархічну структуру та поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні, потреби у безпеці, соціальні потреби, потреби у повазі та потреби у самореалізації. Задоволення потреб нижчого рівня є передумовою для актуалізації потреб вищого рівня [22, с. 112]. У контексті організаційних змін ця теорія підкреслює важливість забезпечення стабільності та безпеки для працівників.

Іншою важливою теорією є двофакторна теорія Ф. Герцберга, яка розділяє фактори мотивації на гігієнічні та мотиваційні. Гігієнічні фактори (заробітна плата, умови праці, політика компанії) запобігають незадоволеності, але не стимулюють досягнення високих результатів. Натомість мотиваційні фактори (визнання, досягнення, можливість розвитку) сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

Серед процесуальних теорій важливе місце займає теорія очікувань В. Врума, яка базується на припущенні, що мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів своєї діяльності та їх цінності. Працівник буде мотивований у тому випадку, якщо він вірить, що його зусилля призведуть до бажаного результату, а цей результат буде належним чином винагороджений [13, с. 68].

Також значного поширення набула теорія справедливості Дж. Адамса, яка акцентує увагу на сприйнятті працівниками справедливості винагороди. Відповідно до цієї теорії, працівники порівнюють свої зусилля та отриману винагороду з аналогічними показниками інших працівників. У разі відчуття несправедливості мотивація знижується, що може негативно вплинути на результати діяльності.

У сучасному менеджменті також широко застосовується теорія постановки цілей, відповідно до якої чітко сформульовані та досяжні цілі сприяють підвищенню мотивації працівників. Важливою умовою є участь працівників у процесі визначення цілей, що підвищує їхню відповідальність та залученість.

В умовах організаційних змін особливого значення набуває комплексний підхід до мотивації, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальні стимули включають заробітну плату, премії та інші фінансові винагороди, тоді як нематеріальні — можливості розвитку, визнання, участь у прийнятті рішень та формування позитивного психологічного клімату.

Важливо зазначити, що мотивація є динамічним процесом, який змінюється під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. У період змін працівники можуть відчувати невизначеність, що потребує додаткової уваги з боку керівництва. Саме тому ефективне лідерство відіграє ключову роль у формуванні мотивації персоналу.

Таким чином, мотивація персоналу є складною багатокомпонентною категорією, яка визначає поведінку працівників та ефективність їх діяльності. Основні теорії мотивації дозволяють глибше зрозуміти механізми її формування та розробити ефективні підходи до управління персоналом, особливо в умовах організаційних змін.

В умовах сучасного розвитку організацій, що характеризується високою динамічністю та постійними трансформаціями, питання мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Організаційні зміни впливають не лише на структуру та процеси підприємства, але й безпосередньо на поведінку, психологічний стан і рівень залученості працівників. Саме тому визначення та аналіз факторів мотивації в умовах змін є важливим завданням сучасного менеджменту.

Фактори мотивації — це сукупність умов і стимулів, які впливають на бажання працівників виконувати свої обов'язки ефективно та досягати високих результатів. У період організаційних змін ці фактори зазнають значних трансформацій, оскільки змінюються умови праці, вимоги до персоналу, а також система взаємодії в колективі [39, с. 132].

Одним із ключових факторів мотивації в умовах змін є рівень визначеності та стабільності. У період трансформацій працівники часто стикаються з невизначеністю щодо свого майбутнього, що може призводити до зниження мотивації та продуктивності. Тому важливим завданням керівництва є забезпечення прозорої комунікації та інформування працівників про зміни, їх причини та очікувані результати.

Другим важливим фактором є довіра до керівництва. Успішність змін значною мірою залежить від того, наскільки працівники довіряють лідеру та його рішенням. Високий рівень довіри сприяє формуванню позитивного

ставлення до змін, тоді як її відсутність може призвести до опору та конфліктів у колективі.

Значну роль відіграє також участь працівників у процесі змін. Залучення персоналу до прийняття рішень дозволяє підвищити їхню відповідальність та зацікавленість у результатах діяльності. Працівники, які відчують свою причетність до змін, більш активно підтримують їх та проявляють ініціативу.

Не менш важливим фактором є система винагороди. У період змін особливого значення набуває справедливість та прозорість оплати праці. Матеріальні стимули, такі як премії та бонуси, можуть ефективно підтримувати мотивацію, однак вони повинні поєднуватися з нематеріальними стимулами, зокрема визнанням досягнень та можливістю професійного розвитку [8, с. 88].

Важливим фактором мотивації є також можливості навчання та розвитку. У період змін працівники часто стикаються з необхідністю набуття нових знань і навичок. Надання можливостей для навчання не лише підвищує професійний рівень персоналу, але й сприяє формуванню позитивного ставлення до змін.

Особливу увагу слід приділити психологічному клімату в колективі. Позитивна атмосфера, підтримка з боку керівництва та колег сприяють зниженню стресу та підвищенню мотивації. У період змін важливо забезпечити ефективну комунікацію, вирішення конфліктів та підтримку командної роботи.

Крім того, важливим фактором є відповідність змін індивідуальним потребам працівників. Кожен працівник має свої цінності, інтереси та очікування, тому універсальні підходи до мотивації не завжди є ефективними. Індивідуалізація мотиваційних заходів дозволяє підвищити їхню результативність.

У сучасних умовах важливого значення набуває також фактор визнання та оцінки результатів праці. Працівники, які отримують зворотний зв'язок та визнання своїх досягнень, більш мотивовані до подальшої діяльності. Це особливо актуально в умовах змін, коли результати праці можуть бути нестабільними.

Необхідно також враховувати вплив організаційної культури на мотивацію. Культура, що підтримує інновації, відкритість та розвиток, сприяє формуванню позитивного ставлення до змін. Натомість консервативна культура може стати бар'єром для впровадження нововведень.

В умовах організаційних змін важливим є комплексний підхід до мотивації, який враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори. Ефективна система мотивації повинна бути гнучкою та адаптивною, щоб відповідати умовам, що постійно змінюються.

Таким чином, фактори мотивації в умовах організаційних змін є багатограними та взаємопов'язаними. Їх ефективне врахування дозволяє забезпечити підтримку персоналу, знизити опір змінам та підвищити результативність діяльності організації. Важливу роль у цьому процесі відіграє лідер, який формує мотиваційне середовище та забезпечує успішну реалізацію змін.

У сучасному менеджменті взаємозв'язок між стилем лідерства та мотивацією працівників є одним із ключових аспектів ефективного управління організацією. Стиль лідерства визначає характер взаємодії керівника з підлеглими, рівень їх залученості, задоволеності працею та готовності до досягнення поставлених цілей. Водночас мотивація персоналу виступає важливим показником ефективності обраного стилю управління.

Лідерство безпосередньо впливає на формування мотиваційного середовища в організації. Вибір певного стилю керівництва визначає, які саме

стимули будуть переважати — матеріальні чи нематеріальні, а також рівень автономії працівників, їх участь у прийнятті рішень та можливості для розвитку [26, с. 174].

Авторитарний стиль лідерства, як правило, базується на жорсткому контролі та централізації влади. У таких умовах мотивація працівників здебільшого має зовнішній характер і ґрунтується на страху покарання або бажанні отримати винагороду. Хоча цей стиль може забезпечити швидке досягнення результатів у короткостроковій перспективі, він негативно впливає на внутрішню мотивацію, знижує ініціативність та творчий потенціал працівників.

Демократичний стиль лідерства, навпаки, сприяє формуванню внутрішньої мотивації. Участь працівників у прийнятті рішень, врахування їхньої думки та створення атмосфери довіри підвищують рівень залученості та відповідальності. Працівники відчують свою значущість, що позитивно впливає на їх продуктивність та задоволеність працею [28, с. 92].

Ліберальний стиль лідерства характеризується наданням працівникам значної свободи дій. У таких умовах мотивація може бути високою у випадку, якщо працівники мають достатній рівень професіоналізму та самодисципліни. Однак за відсутності чіткого керівництва можливе зниження ефективності роботи та відповідальності.

Особливу роль у формуванні мотивації відіграють сучасні стилі лідерства, зокрема трансформаційний та транзакційний. Трансформаційний стиль спрямований на розвиток внутрішньої мотивації працівників, формування їхнього прагнення до самореалізації та досягнення високих результатів. Лідер надихає працівників, формує спільне бачення та стимулює їх до інноваційної діяльності.

Транзакційний стиль, у свою чергу, базується на системі винагород і покарань. У межах цього підходу мотивація має переважно зовнішній характер, оскільки працівники виконують завдання з метою отримання винагороди. Хоча цей стиль є ефективним у стабільних умовах, він має обмежений вплив на розвиток ініціативності та творчості.

Важливим аспектом взаємозв'язку стилю лідерства та мотивації є рівень довіри між керівником і підлеглими. Лідери, які будують відкриті та чесні відносини з працівниками, створюють сприятливе середовище для формування високої мотивації. Довіра сприяє підвищенню лояльності працівників та їх готовності підтримувати організаційні зміни.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває ситуаційний підхід до лідерства, який передбачає адаптацію стилю управління залежно від конкретних умов. Це дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників, рівень їх підготовки та специфіку завдань, що, у свою чергу, позитивно впливає на мотивацію.

В умовах організаційних змін взаємозв'язок між стилем лідерства та мотивацією стає ще більш вираженим. Ефективний лідер повинен не лише обрати відповідний стиль управління, але й забезпечити підтримку персоналу, знизити рівень невизначеності та створити умови для адаптації до нових умов діяльності.

Практика сучасних організацій свідчить, що найбільш ефективними є ті керівники, які поєднують різні стилі лідерства залежно від ситуації. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між контролем та свободою, матеріальними та нематеріальними стимулами, що сприяє формуванню стійкої мотивації персоналу.

Таким чином, стиль лідерства є одним із визначальних факторів формування мотивації працівників. Ефективне поєднання різних стилів

управління дозволяє підвищити рівень залученості персоналу, забезпечити підтримку організаційних змін та досягти високих результатів діяльності. У сучасних умовах особливого значення набуває гнучкість лідера та його здатність адаптувати свій стиль до потреб організації та працівників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЛІ ЛІДЕРСТВА У ПРОЦЕСІ ЗМІН ТА ЙОГО ВПЛИВУ НА МОТИВАЦІЮ ПРАЦІВНИКІВ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика діяльності та системи управління АТ КБ «ПриватБанк»

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є однією з найбільших банківських установ України, яка займає провідні позиції на фінансовому ринку та відіграє важливу роль у розвитку банківського сектору держави. Банк був заснований у 1992 році і протягом тривалого періоду свого функціонування трансформувався у сучасну універсальну фінансову установу, що надає широкий спектр послуг для фізичних та юридичних осіб [33].

Особливістю сучасного етапу розвитку ПриватБанку є його державна форма власності. З 2016 року банк перебуває у власності держави, що забезпечило стабілізацію його фінансового стану, підвищення рівня прозорості управління та впровадження сучасних підходів до корпоративного управління [24]. Це стало важливим фактором подальшого розвитку банку та його адаптації до нових економічних умов.

ПриватБанк характеризується значними масштабами діяльності. Він обслуговує мільйони клієнтів по всій території України, має розгалужену мережу відділень, банкоматів та платіжних терміналів, що забезпечує доступність банківських послуг для населення [33]. Такий масштаб діяльності обумовлює необхідність ефективного управління ресурсами, впровадження інноваційних технологій та постійного вдосконалення організаційних процесів.

Основними напрямками діяльності банку є обслуговування фізичних осіб, кредитування та обслуговування бізнесу, розвиток цифрових банківських сервісів та впровадження інноваційних фінансових продуктів. Особливу увагу

банк приділяє розвитку дистанційного обслуговування клієнтів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності та забезпечити конкурентні переваги на ринку [14].

З економічної точки зору ПриватБанк є стабільною фінансовою установою з високим рівнем ліквідності та значним обсягом активів. Важливою складовою його діяльності є система управління ризиками, яка забезпечує контроль за фінансовими, кредитними та операційними ризиками [32].

Таким чином, ПриватБанк є сучасною фінансовою установою, яка функціонує в умовах постійних змін, що обумовлює необхідність ефективного лідерства та управління персоналом.

Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» сформована відповідно до сучасних принципів корпоративного управління та має багаторівневий характер. Вона забезпечує ефективний розподіл функцій, координацію діяльності підрозділів та реалізацію стратегічних цілей банку.

Вищим органом управління банку є держава як акціонер, а функції стратегічного контролю здійснює Наглядова рада. Виконавчим органом є Правління банку, яке відповідає за оперативне управління та реалізацію стратегічних рішень [24].

Організаційна структура банку включає кілька рівнів управління. На вищому рівні здійснюється формування стратегії розвитку банку та прийняття ключових управлінських рішень. Середній рівень забезпечує координацію діяльності підрозділів та контроль за виконанням завдань, тоді як нижчий рівень представлений відділеннями банку, які безпосередньо обслуговують клієнтів [32].

Така структура дозволяє забезпечити ефективне функціонування банку, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та впровадження

інновацій. Водночас вона створює умови для розвитку лідерства на різних рівнях управління.

Важливою складовою структури є система управління ризиками, яка інтегрована в усі рівні управління та забезпечує контроль за діяльністю банку [24]. Це особливо важливо в умовах змін, оскільки дозволяє мінімізувати негативні наслідки трансформацій.

Відповідно до внутрішнього документа банку — Положення про організаційну структуру АТ КБ «ПриватБанк» — структура управління постійно вдосконалюється з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та стратегічних цілей розвитку банку [35].

Таким чином, організаційна структура ПриватБанку є сучасною, гнучкою та орієнтованою на ефективне управління, що створює передумови для успішного впровадження змін.

Корпоративна культура АТ КБ «ПриватБанк» є важливим елементом системи управління, що визначає поведінку працівників, їх ставлення до роботи та взаємодію в колективі. Вона базується на системі цінностей, принципів і норм, які формують організаційне середовище.

Основними цінностями банку є клієнтоорієнтованість, відповідальність, інноваційність та командна робота [33]. Банк приділяє значну увагу розвитку персоналу, підтримці відкритої комунікації та формуванню сприятливого психологічного клімату.

Особливістю корпоративної культури ПриватБанку є її орієнтація на постійні зміни та інновації. Впровадження нових технологій, цифрових сервісів та організаційних рішень вимагає від працівників високого рівня адаптивності та готовності до навчання [14]. У цьому контексті важливу роль відіграє лідерство, яке забезпечує підтримку персоналу та формує позитивне ставлення до змін.

Згідно з внутрішнім документом банку — Кодекс корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк» — ключовими принципами є відкритість до змін, розвиток персоналу, взаємна довіра та орієнтація на результат [19]. Це сприяє формуванню ефективної системи мотивації та підвищенню рівня залученості працівників.

Корпоративна культура банку також передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприяє підвищенню мотивації персоналу. Працівники мають можливість професійного розвитку, кар'єрного зростання та участі у процесах управління.

Важливим аспектом є формування командного духу та підтримка співробітників у період змін. Це дозволяє знизити рівень стресу та забезпечити ефективну адаптацію до нових умов діяльності.

Таким чином, корпоративна культура ПриватБанку є сучасною, інноваційно орієнтованою та спрямованою на розвиток персоналу. Вона виступає важливим фактором, що забезпечує ефективність лідерства та підтримує мотивацію працівників у процесі змін.

2.2. Аналіз процесів змін та особливостей лідерства в банку

У сучасних умовах розвитку банківського сектору України АТ КБ «ПриватБанк» функціонує в середовищі постійних трансформацій, що обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. До ключових чинників змін належать цифровізація економіки, розвиток фінансових технологій, посилення конкуренції, а також необхідність адаптації до нових умов функціонування після націоналізації банку.

Однією з найбільш значущих змін у діяльності ПриватБанку є масштабна цифрова трансформація. Банк активно впроваджує новітні технології, що дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів та знизити операційні витрати. Зокрема, розвиток мобільного банкінгу, дистанційних сервісів та цифрових каналів взаємодії з клієнтами став стратегічним напрямом розвитку банку [40].

Важливою складовою цифрових змін є модернізація мобільного додатку «Приват24», який постійно оновлюється відповідно до потреб користувачів. Оновлення включають зміну дизайну, розширення функціональних можливостей, впровадження інклюзивних рішень та підвищення рівня безпеки. Це свідчить про орієнтацію банку на клієнтоцентричну модель розвитку та використання сучасних цифрових інструментів [40].

Окрім цього, у банку активно впроваджуються технології штучного інтелекту та аналізу даних. Зокрема, створюються спеціалізовані підрозділи для розвитку інноваційних продуктів, автоматизації процесів та підвищення ефективності управління. Використання штучного інтелекту дозволяє оптимізувати роботу з клієнтами, підвищити якість сервісу та забезпечити більш точне прийняття управлінських рішень [40].

Ще одним важливим напрямом змін є трансформація організаційних процесів. Банк поступово переходить до більш гнучких моделей управління, що передбачають скорочення бюрократичних процедур, підвищення автономії підрозділів та розвиток командної роботи. Це сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень та ефективності діяльності.

Зміни також стосуються системи управління персоналом. У ПриватБанку активно впроваджуються сучасні підходи до розвитку працівників, зокрема навчальні програми, цифрові платформи для підвищення кваліфікації та інструменти оцінки ефективності діяльності. Це дозволяє забезпечити

відповідність компетенцій персоналу сучасним вимогам банківської діяльності.

Особливу увагу слід приділити змінам у корпоративній культурі банку. Вона поступово трансформується у напрямі більшої відкритості, інноваційності та орієнтації на результат. Працівники заохочуються до прояву ініціативи, участі у процесах змін та розвитку нових ідей. Це створює сприятливе середовище для впровадження інновацій та підвищення мотивації персоналу.

Водночас процес змін супроводжується певними викликами. Зокрема, працівники можуть відчувати невизначеність, пов'язану з впровадженням нових технологій та зміною умов праці. Це потребує ефективного управління з боку керівництва, зокрема забезпечення належної комунікації, підтримки персоналу та формування позитивного ставлення до змін.

У контексті дослідження важливо зазначити, що зміни в ПриватБанку мають комплексний характер і охоплюють як технологічні, так і організаційні аспекти. Вони спрямовані на підвищення ефективності діяльності банку, його конкурентоспроможності та адаптацію до сучасних умов функціонування.

Таким чином, ПриватБанк є прикладом організації, яка активно впроваджує зміни та трансформації. Основними напрямками змін є цифровізація, впровадження інноваційних технологій, трансформація організаційних процесів та розвиток персоналу. Успішність цих змін значною мірою залежить від ефективності лідерства, що забезпечує їх реалізацію та підтримку з боку працівників.

В умовах постійних трансформацій, які відбуваються у банківському секторі, стиль лідерства набуває особливого значення, оскільки саме він визначає ефективність реалізації змін, рівень залученості персоналу та здатність організації адаптуватися до нових умов. Для АТ КБ «ПриватБанк»,

який активно впроваджує інновації та цифрові технології, питання вибору та застосування відповідного стилю лідерства є ключовим фактором успішного розвитку.

Сучасні умови функціонування банку характеризуються високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами та необхідністю постійного вдосконалення бізнес-процесів. У таких умовах традиційні авторитарні підходи до управління втрачають свою ефективність, оскільки вони обмежують ініціативу працівників та не сприяють розвитку інноваційного потенціалу організації. Натомість актуальними стають гнучкі стилі лідерства, які поєднують елементи демократичного, трансформаційного та ситуаційного підходів [42, с. 142].

У діяльності ПриватБанку простежується тенденція до переходу від жорстко централізованої моделі управління до більш гнучкої та децентралізованої системи, що передбачає делегування повноважень та підвищення автономії підрозділів. Це дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. У таких умовах лідер виступає не лише як керівник, а як координатор, наставник та організатор командної роботи.

Особливістю стилю лідерства в умовах змін є його орієнтація на підтримку персоналу. У процесі впровадження змін працівники можуть відчувати невизначеність, що потребує додаткової уваги з боку керівництва. Лідер повинен забезпечити відкриту комунікацію, пояснювати цілі змін та створювати атмосферу довіри. Це сприяє зниженню опору та формуванню позитивного ставлення до трансформацій.

У контексті ПриватБанку важливу роль відіграє трансформаційний стиль лідерства, який спрямований на формування спільного бачення розвитку організації та залучення працівників до процесу змін. Такий стиль передбачає

активну участь керівника у розвитку персоналу, підтримку ініціативи та стимулювання інноваційної діяльності. Працівники отримують можливість не лише виконувати поставлені завдання, але й брати участь у формуванні нових підходів до роботи.

Разом з тим у банку застосовуються елементи транзакційного стилю лідерства, який базується на чіткій системі оцінки результатів діяльності та матеріального стимулювання. Це дозволяє забезпечити дисципліну, контроль та досягнення короткострокових цілей. Поєднання трансформаційного та транзакційного підходів створює баланс між інноваційністю та стабільністю управління [46, с. 87].

Важливою особливістю лідерства в умовах змін є ситуаційний підхід, який передбачає адаптацію стилю управління до конкретних умов діяльності. У ПриватБанку це проявляється у зміні підходів до управління залежно від типу завдань, рівня підготовки працівників та етапу впровадження змін. Наприклад, на початкових етапах змін може використовуватися більш директивний стиль, тоді як на етапі реалізації — більш демократичний.

Крім того, в умовах змін зростає значення емоційного інтелекту лідера. Керівник повинен вміти розуміти емоційний стан працівників, підтримувати їх у складних ситуаціях та формувати позитивний психологічний клімат у колективі. Це особливо важливо в період трансформацій, коли рівень стресу серед працівників може зростати.

Особливу увагу слід приділити ролі лідера як агента змін. У ПриватБанку керівники виступають ініціаторами інновацій, координують процеси трансформації та забезпечують їх реалізацію. Вони формують бачення розвитку організації, визначають стратегічні пріоритети та забезпечують їх досягнення.

Таким чином, стиль лідерства в умовах змін у ПриватБанку характеризується гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на розвиток персоналу. Поєднання різних стилів управління дозволяє забезпечити ефективну реалізацію змін, підвищити рівень мотивації працівників та досягти стратегічних цілей організації.

Оцінка ефективності управління змінами є важливим етапом у процесі реалізації організаційних трансформацій, оскільки дозволяє визначити досягнуті результати, виявити проблемні аспекти та сформулювати напрями подальшого вдосконалення. У сучасних умовах ефективність змін розглядається не лише з економічної точки зору, але й з урахуванням соціальних, організаційних та поведінкових факторів.

У діяльності АТ КБ «ПриватБанк» управління змінами має комплексний характер і включає цифрову трансформацію, модернізацію бізнес-процесів та розвиток персоналу. Оцінка ефективності цих змін здійснюється за допомогою системи показників, що відображають як фінансові результати, так і рівень задоволеності клієнтів та працівників.

Серед основних критеріїв оцінки ефективності змін можна виділити:

- економічну ефективність (зростання прибутковості, зниження витрат);
 - операційну ефективність (швидкість обслуговування, автоматизація процесів);
 - соціальну ефективність (рівень мотивації та задоволеності працівників);
 - інноваційну ефективність (впровадження нових продуктів і технологій)
- [31, с. 118].

Важливим аспектом є оцінка результатів цифрової трансформації банку. Впровадження дистанційних сервісів, розвиток мобільного банкінгу та автоматизація процесів дозволили значно підвищити ефективність діяльності

банку, зменшити операційні витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Це свідчить про позитивний вплив змін на діяльність організації.

Разом з тим оцінка ефективності змін повинна враховувати і людський фактор. У процесі трансформацій важливо визначити рівень адаптації персоналу, його готовність до змін та ступінь залученості у процеси управління. Низький рівень мотивації може негативно вплинути на результати змін, навіть за наявності сучасних технологій [17, с. 76].

Для більш наочного аналізу ефективності управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк» доцільно узагальнити ключові показники у вигляді таблиці.

Таблиця 1

Оцінка ефективності управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Характеристика	Оцінка ефективності
Фінансові результати	Зростання доходів, стабільність діяльності	Висока
Рівень цифровізації	Розвиток онлайн-сервісів, автоматизація процесів	Висока
Якість обслуговування	Швидкість і зручність для клієнтів	Висока
Мотивація персоналу	Рівень залученості та задоволеності працівників	Середня
Адаптація до змін	Готовність персоналу до нових умов	Середня
Інноваційна активність	Впровадження нових продуктів і технологій	Висока

Як видно з таблиці, більшість показників ефективності змін у банку мають високий рівень, що свідчить про успішність реалізації трансформаційних процесів. Водночас показники, пов'язані з персоналом, мають середній рівень, що вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи мотивації та управління персоналом.

Особливу увагу слід приділити оцінці ефективності лідерства у процесі змін. Ефективний лідер здатен забезпечити підтримку персоналу, сформувати позитивне ставлення до змін та підвищити рівень мотивації працівників. У ПриватБанку спостерігається поєднання різних стилів лідерства, що дозволяє забезпечити гнучкість управління та адаптацію до змін.

Разом з тим існують певні проблеми, пов'язані з управлінням змінами, зокрема:

- недостатній рівень комунікації на окремих рівнях управління;
- опір частини працівників до змін;
- нерівномірний рівень мотивації персоналу.

Ці проблеми можуть знижувати ефективність змін та потребують додаткової уваги з боку керівництва.

Оцінка ефективності змін також передбачає використання сучасних методів аналізу, зокрема анкетування працівників, аналізу ключових показників ефективності (KPI) та моніторингу результатів діяльності. Це дозволяє отримати об'єктивну інформацію про результати змін та визначити напрями їх вдосконалення [4, с. 141].

Таким чином, оцінка ефективності управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про загалом позитивні результати трансформацій, що проявляються у підвищенні ефективності діяльності, розвитку цифрових сервісів та зміцненні позицій банку на ринку. Водночас існує необхідність подальшого вдосконалення управління персоналом та підвищення рівня мотивації працівників, що є важливою умовою успішної реалізації змін у майбутньому.

2.3. Оцінка мотивації працівників та впливу стилю лідерства

Система мотивації персоналу є одним із ключових елементів управління організацією, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності працівників, рівень їх залученості та досягнення стратегічних цілей. В умовах постійних змін, які відбуваються в АТ КБ «ПриватБанк», значення мотивації значно зростає, оскільки саме вона забезпечує адаптацію персоналу до нових умов діяльності та підтримує його продуктивність.

Система мотивації в ПриватБанку має комплексний характер і включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Такий підхід дозволяє враховувати різноманітні потреби працівників і забезпечувати їхню зацікавленість у результатах діяльності банку. Матеріальна мотивація представлена заробітною платою, преміями, бонусами та іншими фінансовими заохоченнями, які залежать від результатів роботи працівників та досягнення ключових показників ефективності (KPI) [27, с. 156].

Особливістю системи мотивації банку є її орієнтація на результат. Працівники отримують винагороду залежно від виконання встановлених планів, що стимулює їх до підвищення продуктивності праці. Водночас така система може створювати додатковий психологічний тиск, особливо в умовах змін, коли досягнення результатів ускладнюється.

Нематеріальна мотивація в ПриватБанку включає можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участі у навчальних програмах та корпоративних заходах. Значну роль відіграє система визнання досягнень працівників, яка сприяє підвищенню їхньої самооцінки та залученості до діяльності організації [1, с. 102].

Важливим елементом мотиваційної системи є корпоративна культура, яка формує цінності та норми поведінки працівників. У ПриватБанку вона

орієнтована на інновації, командну роботу та розвиток персоналу, що позитивно впливає на рівень мотивації.

Разом з тим система мотивації має певні особливості в умовах організаційних змін. Зокрема, підвищуються вимоги до працівників, змінюються умови праці та зростає необхідність у постійному навчанні. Це вимагає адаптації мотиваційних механізмів та їх відповідності новим умовам діяльності.

Для більш детального аналізу системи мотивації персоналу доцільно узагальнити її основні елементи у вигляді таблиці.

Таблиця 2

Основні елементи системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Елемент мотивації	Характеристика	Вплив на працівників
Заробітна плата	Фіксована частина доходу	Забезпечує стабільність
Премії та бонуси	Залежать від результатів (KPI)	Стимулюють продуктивність
Кар'єрний розвиток	Можливості підвищення та росту	Підвищує зацікавленість
Навчання	Тренінги, курси, розвиток навичок	Підвищує компетентність
Визнання досягнень	Похвала, внутрішні рейтинги	Підвищує мотивацію
Корпоративна культура	Командна робота, цінності	Формує залученість

Як видно з таблиці, система мотивації ПриватБанку є багатокомпонентною та спрямованою на забезпечення як матеріальних, так і нематеріальних потреб працівників. Це дозволяє створити комплексний мотиваційний механізм, який сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу.

Разом з тим аналіз показує, що в умовах змін система мотивації потребує постійного вдосконалення. Зокрема, важливо підвищити рівень індивідуалізації мотивації, враховувати потреби різних категорій працівників та забезпечувати баланс між матеріальними і нематеріальними стимулами.

Особливу роль у формуванні ефективної системи мотивації відіграє лідерство. Керівники впливають на рівень мотивації через стиль управління, комунікацію та створення сприятливого робочого середовища. Ефективний лідер здатен підсилити дію мотиваційних факторів та забезпечити їх узгодженість із цілями організації.

Таким чином, система мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» є розвиненою та комплексною, що дозволяє забезпечити ефективну діяльність працівників. Водночас в умовах організаційних змін виникає необхідність її подальшого вдосконалення з метою підвищення рівня залученості персоналу та підтримки процесів трансформації.

Оцінка рівня задоволеності працівників є важливим інструментом аналізу ефективності системи управління персоналом, оскільки дозволяє визначити ступінь відповідності умов праці, мотиваційних механізмів та стилю лідерства очікуванням працівників. У сучасних умовах організаційних змін задоволеність персоналу виступає одним із ключових факторів, що впливають на продуктивність праці, рівень залученості та стабільність кадрового складу.

З метою дослідження рівня задоволеності працівників в АТ КБ «ПриватБанк» було проведено анкетування серед співробітників одного з відділень банку. Анкету було розроблено автором дослідження та представлено у Додатку А. Опитування охоплювало основні аспекти трудової діяльності, зокрема умови праці, рівень оплати, стиль керівництва, можливості професійного розвитку та загальну задоволеність роботою.

У дослідженні взяли участь 20 працівників різних категорій (менеджери, операціоністи, консультанти), що дозволило отримати узагальнену оцінку стану мотивації та задоволеності персоналу. Результати анкетування показали, що рівень задоволеності працівників є неоднорідним і залежить від конкретних факторів організації праці.

Для наочності результати дослідження узагальнено у вигляді таблиці.

Таблиця 3

Результати оцінки задоволеності працівників АТ КБ «ПриватБанк»

Показник	Рівень задоволеності (%)	Оцінка
Умови праці	75%	Високий
Рівень оплати праці	60%	Середній
Стиль керівництва	70%	Середній
Можливості кар'єрного розвитку	65%	Середній
Відносини в колективі	80%	Високий
Загальна задоволеність роботою	68%	Середній

Як свідчать результати дослідження, найвищий рівень задоволеності спостерігається щодо міжособистісних відносин у колективі та умов праці. Це свідчить про сприятливий психологічний клімат та належний рівень організації робочого процесу. Водночас рівень задоволеності оплатою праці та можливостями кар'єрного розвитку є середнім, що вказує на наявність певних проблем у мотиваційній системі.

Особливу увагу слід приділити оцінці стилю керівництва. Більшість працівників зазначили, що керівництво демонструє достатній рівень підтримки та відкритості до комунікації, однак у деяких випадках

відзначається недостатня увага до індивідуальних потреб працівників. Це свідчить про необхідність удосконалення підходів до управління персоналом.

Аналіз результатів також показав, що в умовах змін працівники відчують певну невизначеність, пов'язану з підвищеними вимогами та необхідністю адаптації до нових умов праці. Це може негативно впливати на рівень їх задоволеності та мотивації.

Згідно з науковими підходами, рівень задоволеності працівників залежить від поєднання матеріальних і нематеріальних факторів, а також від ефективності комунікації між керівництвом і персоналом [21, с. 94]. Важливу роль відіграє також стиль лідерства, який визначає рівень довіри, підтримки та залученості працівників [3, с. 137].

У контексті дослідження можна зробити висновок, що рівень задоволеності працівників АТ КБ «ПриватБанк» є середнім, що свідчить про загалом позитивний стан системи управління персоналом, але водночас вказує на необхідність її вдосконалення. Зокрема, доцільно підвищити рівень індивідуалізації мотивації, покращити комунікацію між керівництвом і працівниками та створити додаткові можливості для професійного розвитку.

Таким чином, проведене анкетування дозволило отримати практичні результати, які підтверджують важливість лідерства та мотивації в умовах організаційних змін. Отримані дані можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом у банку.

У сучасних умовах функціонування організацій, зокрема банківських установ, лідерство виступає одним із ключових чинників, що визначають рівень мотивації персоналу. Особливо це актуально в умовах організаційних змін, коли працівники стикаються з новими вимогами, підвищеним навантаженням та необхідністю адаптації до нових умов праці.

Лідерство безпосередньо впливає на формування внутрішньої мотивації працівників через стиль управління, характер комунікації, рівень підтримки та можливості розвитку. Ефективний лідер здатен створити сприятливе середовище, в якому працівники відчують свою значущість, залученість до процесів та відповідальність за результати діяльності [7, с. 112].

На основі проведеного анкетування (Додаток А) встановлено, що стиль лідерства має суттєвий вплив на рівень задоволеності та мотивації працівників АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема, більшість респондентів позитивно оцінили такі аспекти, як підтримка з боку керівника, відкритість до комунікації та справедливість оцінювання результатів праці. Це свідчить про наявність елементів демократичного та трансформаційного стилів лідерства в діяльності банку.

Водночас результати дослідження показали, що не всі працівники повністю задоволені рівнем індивідуальної уваги з боку керівництва, що може негативно впливати на їхню мотивацію. Це вказує на необхідність удосконалення управлінських підходів та підвищення рівня персоналізації взаємодії з працівниками.

Важливим аспектом впливу лідерства на мотивацію є комунікація. Відкритий обмін інформацією між керівником і підлеглими сприяє формуванню довіри, зниженню рівня невизначеності та підвищенню залученості персоналу. У ПриватБанку спостерігається достатній рівень комунікації, однак в умовах змін її значення зростає, що потребує подальшого вдосконалення [11, с. 89].

Стиль лідерства також визначає ефективність використання мотиваційних інструментів. Наприклад, у разі застосування трансформаційного стилю керівник орієнтується на розвиток персоналу, підтримку ініціативи та формування довгострокових цілей. Це сприяє

підвищенню внутрішньої мотивації працівників та їх готовності до змін. Натомість транзакційний стиль передбачає використання системи винагород і покарань, що більше впливає на зовнішню мотивацію [29, с. 134].

У діяльності ПриватБанку спостерігається поєднання різних стилів лідерства, що дозволяє забезпечити баланс між контролем і розвитком. Такий підхід є ефективним у період змін, оскільки забезпечує як досягнення короткострокових результатів, так і формування довгострокової мотивації персоналу.

Особливу роль відіграє емоційний інтелект керівника, який дозволяє краще розуміти потреби працівників, враховувати їхній емоційний стан та забезпечувати підтримку у складних ситуаціях. Це сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підвищенню рівня задоволеності працівників.

Для узагальнення впливу лідерства на мотивацію персоналу доцільно представити основні залежності у вигляді таблиці.

Таблиця 4

Вплив стилю лідерства на мотивацію персоналу

Стиль лідерства	Характеристика	Вплив на мотивацію
Авторитарний	Жорсткий контроль, централізація	Низька внутрішня мотивація
Демократичний	Залучення працівників до прийняття рішень	Висока мотивація
Трансформаційний	Орієнтація на розвиток і цінності	Дуже висока мотивація
Транзакційний	Система винагород і контролю	Середня мотивація
Ситуаційний	Гнучке управління залежно від умов	Висока мотивація

Як видно з таблиці, найбільш ефективними в умовах змін є демократичний та трансформаційний стилі лідерства, які сприяють формуванню внутрішньої мотивації працівників. Саме такі підходи дозволяють забезпечити залученість персоналу та підтримку організаційних трансформацій.

Разом з тим, результати дослідження свідчать, що для підвищення рівня мотивації в ПриватБанку доцільно:

- посилити індивідуальний підхід до працівників;
- покращити комунікацію між керівництвом і персоналом;
- розширити можливості професійного розвитку;
- підвищити рівень участі працівників у процесах прийняття рішень.

Таким чином, лідерство є одним із визначальних факторів мотивації персоналу в АТ КБ «ПриватБанк». Ефективний стиль управління дозволяє підвищити рівень задоволеності працівників, їх залученість та готовність до змін, що є необхідною умовою успішного розвитку організації в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛІДЕРСТВА В ПРОЦЕСІ ЗМІН ТА ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Виявлення проблем у системі лідерства та управління змінами

В умовах постійних трансформацій, які відбуваються у банківському секторі, ефективність системи лідерства та управління змінами є ключовим фактором успішного функціонування організації. Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» дозволив виявити як позитивні аспекти, так і низку проблем, що стримують повною мірою ефективну реалізацію змін та впливають на рівень мотивації працівників.

Однією з основних проблем є недостатня гнучкість стилю лідерства на окремих рівнях управління. Незважаючи на загальну тенденцію до використання демократичного та трансформаційного стилів, у діяльності окремих керівників спостерігаються елементи авторитарного підходу, що проявляється у централізації прийняття рішень та обмеженій участі працівників у процесах управління. Це призводить до зниження ініціативності персоналу та формування пасивної позиції щодо змін [37, с. 145].

Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень комунікації в процесі впровадження змін. У сучасних умовах відкритість і прозорість комунікацій є критично важливими для формування довіри до керівництва та зниження опору змінам. Однак результати анкетування (Додаток А) свідчать про те, що частина працівників не завжди має повне розуміння цілей та змісту змін, що впроваджуються у банку. Це створює відчуття невизначеності та може негативно впливати на рівень мотивації [16, с. 88].

Проблемою також є недостатній рівень індивідуального підходу до працівників з боку керівництва. У процесі змін важливо враховувати потреби, очікування та професійні особливості кожного працівника. Проте в умовах

високого навантаження керівники не завжди мають можливість приділяти достатню увагу індивідуальній роботі з персоналом, що знижує ефективність мотиваційних механізмів.

Значним викликом є опір змінам з боку працівників. Він може проявлятися у формі пасивного неприйняття нововведень, зниження продуктивності праці або небажання освоювати нові технології. Основними причинами такого опору є страх перед невідомим, недостатній рівень підготовки до змін та відсутність чіткого розуміння їхніх переваг. У цьому контексті важливу роль відіграє лідерство, яке має забезпечити підтримку працівників та формування позитивного ставлення до змін [25, с. 121].

Окремо слід виділити проблему нерівномірного рівня мотивації персоналу. Як показали результати дослідження, працівники по-різному оцінюють систему мотивації, що свідчить про її недостатню індивідуалізацію. Зокрема, матеріальні стимули не завжди є достатніми для забезпечення високого рівня залученості, а нематеріальні фактори не завжди використовуються в повному обсязі.

Важливим аспектом є також недостатній розвиток лідерських компетенцій у керівників середньої ланки. Саме вони відіграють ключову роль у реалізації змін, оскільки безпосередньо взаємодіють з персоналом. Недостатній рівень підготовки у сфері управління змінами, комунікації та мотивації може знижувати ефективність їх діяльності.

Крім того, у процесі змін виникає проблема перевантаження працівників. Впровадження нових технологій та змін у бізнес-процесах часто супроводжується збільшенням обсягу роботи, що може призводити до професійного вигорання та зниження рівня мотивації. Це вимагає від керівництва більш уважного підходу до планування змін та розподілу навантаження.

Ще однією проблемою є недостатній рівень зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками. Відсутність ефективних каналів комунікації ускладнює виявлення проблем та своєчасне реагування на них. Це може призводити до накопичення невирішених питань та зниження ефективності управління.

Узагальнюючи виявлені проблеми, доцільно представити їх у систематизованому вигляді.

Таблиця 5

Основні проблеми системи лідерства та управління змінами в АТ КБ
«ПриватБанк»

Проблема	Суть проблеми	Наслідки
Недостатня гнучкість лідерства	Використання авторитарних елементів	Зниження ініціативності
Недостатня комунікація	Неповне інформування працівників	Опір змінам
Відсутність індивідуального підходу	Ігнорування потреб працівників	Зниження мотивації
Опір змінам	Небажання приймати нововведення	Зниження ефективності
Нерівномірна мотивація	Недостатня індивідуалізація стимулів	Низька залученість
Недостатній розвиток лідерів	Брак компетенцій у керівників	Неефективне управління
Перевантаження персоналу	Збільшення обсягу роботи	Вигорання
Слабкий зворотний зв'язок	Недостатня комунікація	Накопичення проблем

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити комплекс проблем у системі лідерства та управління змінами в АТ КБ «ПриватБанк». Незважаючи на загалом високий рівень розвитку організації, існує необхідність

удосконалення управлінських підходів, підвищення ефективності комунікації, розвитку лідерських компетенцій та вдосконалення системи мотивації.

Виявлені проблеми створюють підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерства та підвищення мотивації персоналу, що буде розглянуто у наступних підрозділах дослідження.

3.2. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності лідерства

У сучасних умовах динамічних змін підвищення ефективності лідерства є необхідною передумовою успішного функціонування організації. Проведений аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк» дозволив виявити ряд проблем у системі управління змінами та мотивації персоналу, що обумовлює необхідність розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення лідерства.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності лідерства є розвиток трансформаційного стилю управління. Такий стиль передбачає формування чіткого бачення розвитку організації, залучення працівників до процесів змін та стимулювання їхнього професійного зростання. Керівники повинні виступати не лише як адміністратори, а як лідери, здатні надихати та підтримувати персонал у період трансформацій [30, с. 133].

Важливим напрямом є вдосконалення системи комунікації в організації. Для цього доцільно впровадити регулярні зустрічі керівництва з працівниками, забезпечити прозорість управлінських рішень та створити ефективні канали зворотного зв'язку. Це дозволить підвищити рівень довіри до керівництва, знизити опір змінам та покращити взаємодію в колективі [43, с. 98].

Ще одним важливим заходом є розвиток лідерських компетенцій керівників. З цією метою доцільно впровадити програми навчання та підвищення кваліфікації, які будуть спрямовані на розвиток навичок управління змінами, комунікації, мотивації персоналу та емоційного інтелекту. Особливу увагу слід приділити керівникам середньої ланки, які відіграють ключову роль у реалізації змін [5, с. 176].

В умовах змін важливо також забезпечити індивідуальний підхід до працівників. Керівники повинні враховувати особливості кожного працівника, його потреби, мотиваційні фактори та рівень підготовки. Це дозволить підвищити ефективність мотиваційної системи та забезпечити більш високий рівень залученості персоналу.

Окрему увагу слід приділити розвитку корпоративної культури, орієнтованої на зміни та інновації. Для цього доцільно формувати цінності відкритості, довіри, командної роботи та відповідальності. Важливим є створення середовища, в якому працівники не бояться висловлювати свої ідеї та брати участь у процесах прийняття рішень.

З метою підвищення ефективності лідерства доцільно також удосконалити систему мотивації персоналу. Зокрема, необхідно забезпечити баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, впровадити індивідуалізовані підходи до мотивації та підвищити прозорість системи винагород. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників та їхньої продуктивності.

Важливим напрямом є зниження рівня опору змінам. Для цього необхідно:

- забезпечити своєчасне інформування працівників про зміни;
- залучати персонал до процесу їх планування;
- проводити навчання та тренінги;

-надавати підтримку в період адаптації.

Такі заходи дозволять сформувати позитивне ставлення до змін та підвищити ефективність їх реалізації.

Для узагальнення запропонованих рекомендацій доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 6

Рекомендації щодо підвищення ефективності лідерства в АТ КБ

«ПриватБанк»

Напрямок	Зміст рекомендації	Очікуваний результат
Розвиток стилю лідерства	Впровадження трансформаційного підходу	Підвищення мотивації
Комунікація	Покращення зворотного зв'язку	Зниження опору змінам
Навчання керівників	Програми розвитку лідерських компетенцій	Підвищення ефективності управління
Індивідуальний підхід	Врахування потреб працівників	Зростання залученості
Корпоративна культура	Формування цінностей відкритості	Підвищення довіри
Мотивація	Баланс матеріальних і нематеріальних стимулів	Підвищення продуктивності
Управління змінами	Залучення персоналу до змін	Успішна реалізація змін

Таким чином, запропоновані рекомендації спрямовані на комплексне вдосконалення системи лідерства в АТ КБ «ПриватБанк». Їх реалізація дозволить підвищити ефективність управління змінами, знизити рівень опору персоналу та забезпечити високий рівень мотивації працівників.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується покращення організаційного клімату, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій банку на ринку фінансових послуг.

3.3. Інструменти підвищення мотивації працівників в умовах змін

В умовах постійних організаційних змін питання підвищення мотивації працівників набуває особливої актуальності, оскільки саме мотивація забезпечує ефективність діяльності персоналу, його адаптацію до нових умов та готовність до впровадження інновацій. Для АТ КБ «ПриватБанк», який активно реалізує процеси трансформації, важливо використовувати сучасні інструменти мотивації, що відповідають вимогам динамічного середовища.

Одним із ключових інструментів підвищення мотивації є удосконалення системи матеріального стимулювання. У сучасних умовах доцільно впроваджувати гнучкі системи оплати праці, які враховують індивідуальні результати працівників, їх внесок у досягнення цілей організації та рівень залученості. Використання KPI, бонусних програм та преміювання за досягнення результатів дозволяє стимулювати продуктивність та підвищити відповідальність працівників [20, с. 154].

Разом з тим матеріальні стимули не є єдиним фактором мотивації. Значну роль відіграють нематеріальні інструменти, які спрямовані на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників. До таких інструментів належать можливості професійного розвитку, участь у тренінгах, коучинг, наставництво та розвиток кар'єри. У ПриватБанку доцільно розширити програми навчання персоналу, що сприятиме підвищенню їхньої компетентності та впевненості у власних силах [8, с. 97].

Важливим інструментом мотивації є формування ефективної системи визнання досягнень працівників. Публічне визнання результатів, подяки, нагороди та внутрішні рейтинги сприяють підвищенню самооцінки працівників і формують позитивне ставлення до роботи. У період змін такі інструменти особливо важливі, оскільки вони допомагають підтримати персонал і підвищити його залученість.

Особливу увагу слід приділити розвитку внутрішньої комунікації як інструменту мотивації. Відкритий діалог між керівництвом і працівниками, інформування про зміни, обговорення проблем і залучення до прийняття рішень сприяють формуванню довіри та підвищенню мотивації. У ПриватБанку доцільно впровадити регулярні зустрічі, опитування та цифрові платформи для комунікації [34, с. 121].

Ще одним важливим інструментом є створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Дружня атмосфера, підтримка з боку колег та керівництва, можливість відкрито висловлювати свою думку сприяють підвищенню задоволеності працівників та їхньої продуктивності.

У сучасних умовах значну роль відіграє гнучкість організації праці. Впровадження дистанційної роботи, гнучкого графіка та індивідуальних умов праці дозволяє враховувати потреби працівників та підвищувати їхню мотивацію. Для банківської сфери такі підходи можуть бути частково реалізовані через оптимізацію робочих процесів та використання цифрових технологій.

Важливим інструментом є також розвиток участі працівників у процесах змін. Залучення персоналу до планування та реалізації змін дозволяє підвищити їхню відповідальність та сформувати позитивне ставлення до трансформацій. Працівники, які відчують свою причетність до змін, демонструють вищий рівень мотивації та продуктивності.

Для систематизації інструментів підвищення мотивації доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 7

Інструменти підвищення мотивації працівників в умовах змін

Інструмент	Зміст	Очікуваний ефект
Матеріальне стимулювання	Зарплата, бонуси, КРІ	Зростання продуктивності
Навчання та розвиток	Тренінги, курси	Підвищення компетентності
Визнання досягнень	Нагороди, подяки	Підвищення самооцінки
Комунікація	Зворотний зв'язок, зустрічі	Підвищення довіри
Психологічний клімат	Командна робота, підтримка	Зростання задоволеності
Гнучкість праці	Гнучкий графік, дистанційна робота	Баланс роботи і життя
Участь у змінах	Залучення до прийняття рішень	Підвищення залученості

Таким чином, підвищення мотивації працівників в умовах змін потребує комплексного підходу, який поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти, ефективну комунікацію та розвиток корпоративної культури. Для АТ КБ «ПриватБанк» важливо забезпечити системне впровадження таких інструментів, що дозволить підвищити рівень залученості персоналу, знизити опір змінам та забезпечити успішну реалізацію трансформаційних процесів.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується підвищення ефективності діяльності персоналу, покращення організаційного клімату та зміцнення конкурентних позицій банку.

3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення лідерства та підвищення мотивації працівників є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити їх практичну значущість, доцільність впровадження та очікуваний вплив на діяльність організації. У сучасних умовах оцінка ефективності управлінських рішень повинна здійснюватися комплексно, з урахуванням як економічних, так і соціально-психологічних показників.

Запропоновані у підрозділах 3.2 та 3.3 заходи спрямовані на вдосконалення стилю лідерства, підвищення рівня комунікації, розвиток лідерських компетенцій керівників та покращення системи мотивації персоналу. Їх ефективність доцільно оцінювати за такими основними критеріями: рівень мотивації працівників, ступінь їх задоволеності, продуктивність праці, рівень опору змінам та загальна ефективність діяльності організації [45, с. 162].

Одним із ключових очікуваних результатів впровадження заходів є підвищення рівня мотивації персоналу. Завдяки вдосконаленню системи стимулювання, розвитку нематеріальних інструментів мотивації та покращенню умов праці працівники будуть більш зацікавлені у досягненні цілей організації. Це сприятиме зростанню продуктивності праці та підвищенню якості виконання завдань.

Важливим показником ефективності є рівень задоволеності працівників. Як показали результати анкетування (Додаток А), існує необхідність удосконалення системи мотивації та стилю лідерства. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень задоволеності, зменшити плинність кадрів та покращити психологічний клімат у колективі [12, с. 109].

Оцінка ефективності також повинна враховувати вплив заходів на процес управління змінами. Зокрема, покращення комунікації, залучення працівників до процесів прийняття рішень та розвиток лідерських компетенцій сприятимуть зниженню рівня опору змінам і підвищенню ефективності їх реалізації. Це є особливо важливим для ПриватБанку, який функціонує в умовах постійних трансформацій.

Для більш детального аналізу доцільно порівняти стан показників до та після впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 8

Оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження (очікувано)	Динаміка
Рівень мотивації	Середній	Високий	Позитивна
Задоволеність працівників	Середня	Висока	Позитивна
Продуктивність праці	Середня	Висока	Позитивна
Опір змінам	Високий/середній	Низький	Зниження
Якість комунікації	Середня	Висока	Покращення
Організаційний клімат	Середній	Високий	Покращення

Як видно з таблиці, реалізація запропонованих заходів дозволить досягти позитивної динаміки за всіма ключовими показниками. Найбільш суттєві зміни очікуються у сфері мотивації персоналу, рівня задоволеності та якості комунікації.

Ефективність заходів також проявлятиметься у підвищенні рівня залученості працівників до процесів управління. Це сприятиме формуванню

відповідального ставлення до роботи, розвитку ініціативності та підвищенню інноваційної активності персоналу [18, с. 138].

Разом з тим важливо враховувати, що ефективність впровадження заходів залежить від ряду факторів, зокрема:

- готовності керівництва до змін;
- рівня підготовки персоналу;
- наявності необхідних ресурсів;
- ефективності системи контролю та оцінки результатів.

Для забезпечення високої ефективності необхідно впроваджувати заходи комплексно та системно, з урахуванням специфіки діяльності банку. Доцільно також здійснювати постійний моніторинг результатів, що дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення.

Таким чином, оцінка ефективності запропонованих заходів свідчить про їх доцільність та практичну значущість для АТ КБ «ПриватБанк». Їх впровадження дозволить підвищити ефективність лідерства, покращити систему мотивації персоналу та забезпечити успішну реалізацію організаційних змін.

ВИСНОВКИ

У ході виконання магістерської роботи було здійснено комплексне дослідження ролі лідерства в процесі організаційних змін та його впливу на мотивацію працівників на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Актуальність обраної теми зумовлена тим, що сучасні організації функціонують в умовах постійних трансформацій, що потребує нових підходів до управління персоналом, розвитку лідерських компетенцій та формування ефективної системи мотивації.

У першому розділі було розкрито теоретичні основи лідерства, визначено його сутність, основні теорії та стилі. Встановлено, що лідерство є складним багатогранним явищем, яке включає не лише управлінський вплив, але й здатність формувати бачення розвитку, мотивувати працівників та забезпечувати їх залученість до досягнення цілей організації. Особливу увагу було приділено трансформаційному, транзакційному та ситуаційному стилям лідерства, які є найбільш ефективними в умовах змін.

Також у першому розділі було проаналізовано сутність організаційних змін, їх види та етапи управління. Визначено, що процес змін є складним і потребує системного підходу, чіткої координації дій та ефективного лідерства. Доведено, що саме лідер відіграє ключову роль у реалізації змін, оскільки забезпечує їх підтримку з боку персоналу та формує позитивне ставлення до трансформацій.

Окрему увагу було приділено дослідженню мотивації персоналу та її зв'язку з лідерством. Встановлено, що ефективний стиль лідерства сприяє підвищенню рівня мотивації працівників, їх залученості та задоволеності роботою. У свою чергу, недостатньо ефективне лідерство може призводити до зниження продуктивності праці та опору змінам.

У другому розділі було здійснено аналіз діяльності АТ КБ «ПриватБанк», зокрема його організаційно-економічної характеристики, структури управління та корпоративної культури. Встановлено, що банк є сучасною фінансовою установою, яка активно впроваджує інновації та здійснює цифрову трансформацію.

Організаційна структура банку є багаторівневою та орієнтованою на ефективне управління, а корпоративна культура сприяє розвитку персоналу та підтримці змін.

У процесі аналізу було досліджено характер змін, що відбуваються в банку, зокрема впровадження цифрових технологій, модернізацію бізнес-процесів та розвиток персоналу. Встановлено, що ці зміни мають комплексний характер і спрямовані на підвищення конкурентоспроможності банку.

Оцінка стилю лідерства показала, що в діяльності банку поєднуються різні підходи до управління, зокрема трансформаційний та транзакційний стилі. Це дозволяє забезпечити баланс між досягненням результатів та розвитком персоналу.

Водночас було виявлено, що на окремих рівнях управління спостерігаються елементи авторитарного стилю, що може негативно впливати на мотивацію працівників.

У роботі також було проведено оцінку ефективності управління змінами, яка показала, що більшість трансформацій у банку є успішними, однак існують проблеми, пов'язані з мотивацією персоналу, рівнем комунікації та адаптацією працівників до нових умов діяльності.

Особливу увагу було приділено аналізу системи мотивації персоналу та рівня задоволеності працівників. На основі проведеного анкетування встановлено, що загальний рівень задоволеності працівників є середнім, що свідчить про необхідність удосконалення мотиваційних механізмів. Виявлено,

що найбільш проблемними аспектами є рівень оплати праці, можливості кар'єрного розвитку та індивідуальний підхід до працівників.

У третьому розділі було визначено основні проблеми у системі лідерства та управління змінами, серед яких недостатня гнучкість стилю управління, недосконалість комунікації, нерівномірний рівень мотивації персоналу та опір змінам. Встановлено, що ці проблеми потребують комплексного вирішення та впровадження сучасних управлінських підходів.

На основі проведеного аналізу було розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності лідерства, які передбачають розвиток трансформаційного стилю управління, вдосконалення системи комунікації, розвиток лідерських компетенцій керівників та впровадження індивідуального підходу до працівників.

Також було запропоновано інструменти підвищення мотивації персоналу, зокрема вдосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання, розвиток корпоративної культури, покращення умов праці та залучення працівників до процесів змін.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що їх впровадження дозволить підвищити рівень мотивації та задоволеності працівників, покращити організаційний клімат, знизити опір змінам та підвищити ефективність діяльності банку в цілому.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що лідерство є ключовим фактором успішної реалізації організаційних змін та підвищення мотивації персоналу. Ефективне поєднання різних стилів лідерства, розвиток комунікації та впровадження сучасних мотиваційних інструментів дозволяють забезпечити стабільний розвиток організації та її конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Узагальнюючи результати роботи, можна зробити висновок, що поставлені мета та завдання дослідження досягнуті, а отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у діяльності АТ КБ «ПриватБанк», а також інших організацій, що функціонують в умовах постійних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом : підручник. Київ : Юрайт, 2016. 560 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 408 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 468 с.
4. Беляєв В. І. Ефективність управління організаційними змінами : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2017. 350 с.
5. Воронкова В. Г. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2017. 376 с.
6. Воронкова В. Г. Управління змінами в організації : навч. посібник. Київ : Кондор, 2014. 432 с.
7. Гриньова В. М. Організаційна поведінка : навч. посібник. Харків : ХНЕУ, 2014. 312 с.
8. Гриньова В. М. Управління трудовим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 300 с.
9. Грішнова О. А. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 310 с.
10. Дацій О. І., Дацій Н. В. Управління змінами в організації : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 320 с.
11. Дикань В. Л. Управління персоналом : навч. посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2016. 280 с.
12. Дороніна М. С. Управління мотивацією персоналу : монографія. Харків : ХНЕУ, 2017. 280 с.

13. Дяченко Ю. О. Мотивація персоналу в системі управління підприємством : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 256 с.
14. Загальна характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://dspace.oneu.edu.ua> (дата звернення: 06.03.2026).
15. Іванілов О. С. Менеджмент організації : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 728 с.
16. Іванова Н. Л. Комунікації в управлінні персоналом : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2017. 240 с.
17. Кібенко О. Р. Управління персоналом в умовах змін : монографія. Харків : ХНЕУ, 2015. 280 с.
18. Коваленко О. В. Ефективність управлінських рішень : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 300 с.
19. Кодекс корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк». внутрішній документ банку, 2022 р.
20. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 420 с.
21. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 340 с.
22. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 390 с.
23. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
24. Корпоративне управління АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (дата звернення: 10.03.2026).
25. Кравченко О. В. Лідерство в умовах організаційних змін : монографія. Харків : ХНЕУ, 2019. 320 с.

26. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2012. 308 с.
27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2014. 520 с.
28. Лазоренко Л. В. Мотивація персоналу підприємства в умовах змін : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 280 с.
29. Левченко О. М. Лідерство в управлінні організаціями : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 360 с.
30. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ : Вільямс, 2016. 672 с.
31. Олійник О. О. Управління змінами на підприємстві : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 320 с.
32. Організаційна структура ПриватБанку. URL: <https://studfile.net> (дата звернення: 01.03.2026).
33. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about> (дата звернення: 15.03.2026).
34. Петренко Л. О. Мотивація персоналу в умовах змін : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 280 с.
35. Положення про організаційну структуру АТ КБ «ПриватБанк». внутрішній документ банку, 2023 р.
36. Пугачов В. М. Менеджмент організаційних змін : навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2016. 300 с.
37. Пугачова М. В. Управління організаційними змінами : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 300 с.
38. Савченко В. А. Мотивація та стимулювання персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 250 с.

39. Савченко В. А. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 352 с.
40. Семенов А. Ю., Сокол Л. В. Цифрова трансформація ПриватБанку в умовах розвитку ринку фінансових послуг. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України*. Суми : СумДУ, 2024. С. 35–39.
41. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
42. Тарасюк Г. М. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : Каравела, 2015. 368 с.
43. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2015. 608 с.
44. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 608 с.
45. Шапіро С. А. Оцінка ефективності управління персоналом : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 320 с.
46. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2012. 687 с.

ДОДАТОК А

Анкета для оцінки рівня задоволеності працівників та впливу стилю
лідерства в АТ КБ «ПриватБанк»

Шановний респондент!

Дана анкета розроблена з метою дослідження рівня задоволеності працівників, особливостей мотивації та впливу стилю лідерства в умовах організаційних змін. Анкетування є анонімним. Просимо Вас обрати варіант відповіді, який найбільше відповідає Вашій думці.

Шкала оцінювання (для більшості питань):

- 1 — повністю не згоден
- 2 — скоріше не згоден
- 3 — важко відповісти
- 4 — скоріше згоден
- 5 — повністю згоден

1. Загальна інформація

Ваша стать:

☐ Чоловіча ☐ Жіноча

Ваш вік:

☐ до 25 років ☐ 25–35 ☐ 36–45 ☐ 46+

Стаж роботи в банку:

☐ до 1 року ☐ 1–3 роки ☐ 3–5 років ☐ понад 5 років

Ваша посада:

☐ консультант ☐ менеджер ☐ керівник ☐ інше

2. Оцінка умов праці

Я задоволений(а) умовами праці у банку.
Робоче місце є комфортним та добре організованим.
Мені вистачає ресурсів для виконання роботи.
Графік роботи є зручним для мене.
Рівень навантаження є прийнятним.

3. Оцінка системи оплати та мотивації

Я задоволений(а) рівнем заробітної плати.
Система преміювання є справедливою.
Я розумію, від чого залежить моя винагорода.
Мене мотивують фінансові стимули.
Я вважаю, що мої зусилля адекватно оцінюються.
У банку існують можливості для додаткового заробітку.

4. Нематеріальна мотивація

Я маю можливості для професійного розвитку.
Банк підтримує навчання та підвищення кваліфікації.
Я задоволений(а) можливостями кар'єрного зростання.
Моя робота є цікавою для мене.
Я відчуваю визнання моїх досягнень.

5. Оцінка стилю лідерства

Мій керівник підтримує мене у роботі.
Керівник відкритий до спілкування.
Керівник враховує думку працівників.
Я довіряю своєму керівнику.
Керівник справедливо оцінює результати роботи.
Керівник допомагає вирішувати проблеми.
Керівник мотивує мене працювати ефективніше.
Стиль керівництва сприяє моєму розвитку.

6. Зміни в організації

Я добре поінформований(а) про зміни в банку.

Я розумію цілі змін, що впроваджуються.

Я позитивно ставлюсь до змін у банку.

Зміни покращують мої умови роботи.

Я легко адаптуюсь до нових умов.

Я відчуваю підтримку керівництва під час змін.

7. Командна робота та клімат

У колективі панує дружня атмосфера.

Я відчуваю підтримку колег.

У команді ефективна комунікація.

Конфлікти вирішуються конструктивно.

8. Загальна оцінка

Я задоволений(а) своєю роботою в банку.

Я готовий(а) рекомендувати банк як роботодавця.