

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

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

Горбашевська М.О. Горбашевська

«29» травня 2026 р.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ЕЛЕМЕНТІВ МОТИВАЦІЇ
В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Дубровіна Тимофія Вікторовича
Науковий керівник:
Горбашевська Марина Олексіївна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та фінансів
Рецензент:
Гапонюк О.І., кандидат
економічних наук, доцент,
начальник навчально-методичного
відділу Донецького державного
університету внутрішніх справ
(м.Кропивницький)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою добре 85 В
Секретар ЕК Вз
« 12 » червня 2026 р.

Київ – 2026

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

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

Горбашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)

« 22 » січня 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Дубровін Тимофій Вікторович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організація та розвиток елементів мотивації в системі управління підприємством

керівник роботи Горбашевська М.О. к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «04» березня 2026 року № 25

2. Строк подання студентом роботи «29» травня 2026 року

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

Метою роботи є розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення організації та розвитку мотиваційних механізмів у системі управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процеси та моделі формування і функціонування мотиваційних елементів у структурі системи управління підприємством.

Предметом дослідження виступають механізми та інструменти вдосконалення мотиваційних складових у системі управління підприємницькою діяльністю.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Економічна сутність і зміст мотивації як однієї з основних функцій менеджменту

1.2. Основні теоретичні концепції мотивації в системі менеджменту

1.3. Особливості управління мотивацією персоналу в установах банківської сфери.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Загальна характеристика функціонування АТ «ОЩАДБАНК»

2.2. Аналіз системи управління персоналом банківської установи

2.3. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу банку

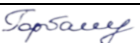
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Перспективні напрями розвитку та розширення діяльності АТ «ОЩАДБАНК»

3.2. Оптимізація системи управління АТ «ОЩАДБАНК»

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення механізмів мотивації персоналу банку

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.26	16.02.26 
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.26	16.02.26 
Розділ 3	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.26	16.02.26 

6. Дата видачі завдання «16» лютого 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2026	Вик.
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2026	Вик.
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	Вик.
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2026	Вик.
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2026- 19.04.2026	Вик.
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2026	Вик.
7.	Переддипломна практика	31.03.2026- 19.04.2026	Вик.
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2026- 15.05.2026	Вик.
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2026	Вик.
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2026	Вик.
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 29.05.2026	Вик.
12.	Захист кваліфікаційної роботи	11.06.2026	Вик.

Студент


(підпис)

Дубровін Д.В.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Горбашевська М.О.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Економічна сутність і зміст мотивації як однієї з основних функцій менеджменту	8
1.2. Основні теоретичні концепції мотивації в системі менеджменту.....	16
1.3. Особливості управління мотивацією персоналу в установах банківської сфери.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОЩАДБАНК».....	33
2.1. Загальна характеристика функціонування АТ «ОЩАДБАНК».....	33
2.2. Аналіз системи управління персоналом банківської установи	43
2.3. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу банку	50
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ АТ «ОЩАДБАНК».....	59
3.1. Перспективні напрями розвитку та розширення діяльності АТ «ОЩАДБАНК».....	59
3.2. Оптимізація системи управління АТ «ОЩАДБАНК».....	65
3.3. Рекомендації щодо вдосконалення механізмів мотивації персоналу банку	69
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку України питання мотивації персоналу набуває особливої значущості, адже вирішення багатьох соціально-економічних проблем значною мірою залежить від ефективності мотиваційної політики та спроможності підприємств заохочувати працівників до високопродуктивної діяльності. Формування дієвої системи мотивації потребує індивідуального підходу до стимулювання персоналу із застосуванням таких методів і форм, які забезпечують підвищення результативності праці.

Система управління персоналом включає низку важливих складових, серед яких ключову роль відіграють кадрова політика, психосоціальні аспекти управління, а також методи мотивації й стимулювання працівників. Саме ці елементи створюють умови для зростання ефективності праці та розвитку творчого потенціалу персоналу.

Результативність трудової, суспільної та інтелектуальної діяльності працівників значною мірою залежить від якості системи заохочення, що безпосередньо позначається на загальних показниках виробничо-господарської діяльності підприємства. Тому важливого значення набуває професійна компетентність управлінського персоналу щодо застосування сучасних стимулюючих інструментів підвищення продуктивності праці.

Проблематика мотивації у сфері управління персоналом є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, які висвітлили як теоретичні, так і практичні аспекти цього питання. Серед науковців, що зробили вагомий внесок у розвиток теорії мотивації, слід виокремити С. Адамса, К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Лока, Е. Лоулера, Д. Макклелланда, А. Маслоу, Л. Портера, Дж. Б. Уотсона, І. Васильєва, В. Герчикова, С. Каверіна, А. Кочеткову, І. Лукінова, О. Онищенко та інших дослідників.

Разом із тим актуальність теми зумовлена потребою подальшого вивчення та вдосконалення механізмів мотивації в системі управління підприємством, що визначає наукову та практичну значущість обраного напрямку дослідження.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення організації та розвитку мотиваційних механізмів у системі управління підприємством.

Для реалізації поставленої мети було визначено та вирішено низку взаємопов'язаних завдань, зокрема:

- дослідити сутність мотивації як однієї з провідних функцій менеджменту;
- охарактеризувати основні теоретичні концепції мотивації в системі управління;
- визначити особливості управління мотиваційною системою персоналу в банківській сфері;
- надати загальну характеристику діяльності АТ «ОЩАДБАНК»;
- проаналізувати специфіку управління персоналом у банківській установі;
- оцінити ефективність чинної системи мотивації працівників банку;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення моделі управління в АТ «ОЩАДБАНК»;
- дослідити сучасні підходи до оптимізації мотиваційної політики банківської установи;
- визначити перспективні напрями розвитку професійних компетентностей працівників банківської сфери.

Об'єктом дослідження є процеси та моделі формування і функціонування мотиваційних елементів у структурі системи управління підприємством.

Предметом дослідження виступають механізми та інструменти вдосконалення мотиваційних складових у системі управління підприємницькою діяльністю.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становлять ключові положення фінансового менеджменту, економічного аналізу, статистики та прогнозування. У ході роботи було використано методи статистичного, економічного та математичного аналізу, що дало змогу провести комплексне дослідження мотиваційних механізмів у системі управління підприємством.

Інформаційну базу дослідження сформували законодавчо-нормативні акти України, наукові монографії, матеріали періодичних видань і конференцій, фінансова звітність АТ «ОЩАДБАНК», а також результати власних досліджень і спостережень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у подальшому розвитку та уточненні теоретичних положень, а також у розв'язанні окремих прикладних завдань, пов'язаних із вдосконаленням мотиваційних складових у системі управління підприємством.

Практична цінність дослідження визначається можливістю застосування його результатів при розробленні дієвих рекомендацій щодо підвищення рівня мотивації персоналу, зокрема в діяльності АТ «ОЩАДБАНК».

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 46 найменувань, додатків. Основний текст викладено на 63 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Економічна сутність і зміст мотивації як однієї з основних функцій менеджменту

Мотивація (від лат. *movere* — рухати) — це спонукальний механізм до дії, що являє собою динамічний психофізіологічний процес, який визначає поведінку людини, її напрям, організованість, активність та здатність долати труднощі. Це також здатність індивіда активно реалізовувати свої потреби [9, с. 65].

У процесі трудової діяльності мотивація виконує низку важливих функцій, зокрема забезпечує задоволення потреб працівників через їхню професійну активність, сприяє оцінюванню результатів праці та визначенню рівня задоволеності винагородою, отриманою за виконання поставлених завдань.

Система мотивації характеризується комплексною спрямованістю та покликана вирішувати низку важливих завдань, основні з яких наведені на рисунку 1.1. У межах системи управління персоналом підприємства ці завдання є взаємопов'язаними та орієнтованими на підвищення ефективності управлінських рішень у сфері мотивації праці.

Мотиваційна система не лише стимулює працівників до продуктивної діяльності, а й виступає важливим інструментом регулювання трудової поведінки персоналу. Реалізація зазначених завдань сприяє раціональному використанню кадрового потенціалу, підвищенню рівня залученості працівників та досягненню стратегічних цілей підприємства.



Рис. 1.1. Завдання мотивації

Джерело: створено автором самостійно

Система мотивації персоналу виконує комплекс взаємопов'язаних завдань, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства та раціональне використання кадрового потенціалу. Її функціонування забезпечує формування зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей організації, стимулює зростання продуктивності праці, професійний розвиток

персоналу та підвищення рівня задоволеності трудовою діяльністю. Ефективно організована система мотивації також сприяє вдосконаленню управлінських рішень, забезпечуючи узгодження інтересів працівників і підприємства для досягнення високих результатів діяльності.

Система стимулювання реалізує низку важливих управлінських функцій, серед яких:

1. Планування стимулювання, що передбачає визначення потреб працівників та встановлення взаємозв'язку між цими потребами й відповідними стимулами;
2. Реалізація стимулюючих заходів, яка охоплює створення сприятливих умов праці, задоволення потреб персоналу та заохочення працівників відповідно до результатів їхньої діяльності;
3. Управління процесом стимулювання, що включає контроль ефективності застосованих стимулів і своєчасне коригування мотиваційних заходів [21].

Мотиваційна система повинна враховувати широкий спектр факторів, які впливають на поведінку працівника в процесі досягнення поставлених цілей. До ключових мотиваційних чинників належать значущість і складність виконуваної роботи, рівень винагороди за досягнуті результати, а також прагнення працівників до професійного розвитку та кар'єрного просування. Система мотивації персоналу включає сукупність взаємопов'язаних елементів, що формують її структуру (рис. 1.2) [16].

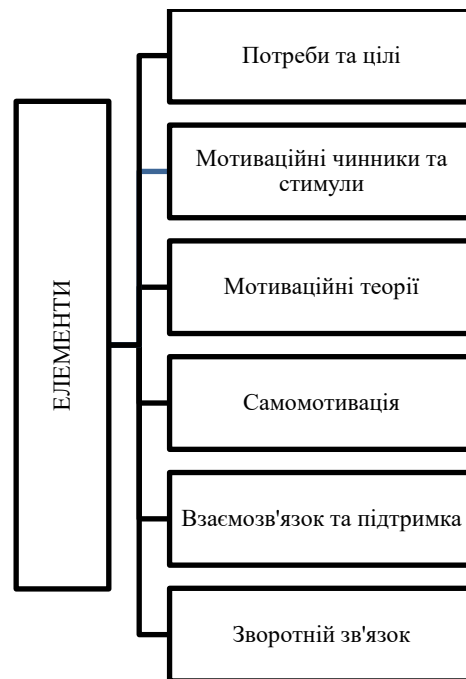


Рис. 1.2. Елементи мотивації

Елементи мотивації охоплюють різноманітні складові, які перебувають у тісному взаємозв'язку та формують ефективний механізм спонукання працівників до досягнення поставлених цілей і результативної трудової діяльності. Основні елементи мотивації можна охарактеризувати таким чином:

1. Потреби та цілі. Потреби виступають базовою рушійною силою мотивації, оскільки саме вони формують внутрішнє прагнення людини до активної діяльності. Вони можуть мати фізіологічний, соціальний, психологічний або духовний характер. До прикладу, це потреби у матеріальному забезпеченні, безпеці, суспільному визнанні, самореалізації та професійному розвитку. Цілі, своєю чергою, визначають конкретний напрям діяльності та бажаний результат, якого прагне досягти працівник. Чітко сформульовані, реалістичні та досяжні цілі сприяють концентрації зусиль, прийняттю ефективних рішень і подоланню труднощів, що позитивно впливає на рівень мотивації.

2. Мотиваційні чинники та стимули. До цієї групи належать фактори, які спонукають людину до активних дій і впливають на її трудову поведінку. Вони можуть бути внутрішніми, пов'язаними з особистими прагненнями до розвитку, самовдосконалення чи задоволення від виконуваної роботи, або зовнішніми, такими як матеріальна винагорода, професійне визнання, можливість кар'єрного зростання. Стимули як зовнішні інструменти впливу можуть мати позитивний характер (премії, бонуси, підвищення, заохочення) або негативний (санкції, штрафи, ризик покарання за невиконання обов'язків).
3. Теоретичні підходи до мотивації. Питання мотивації працівників розглядається в межах різних наукових концепцій, які пояснюють механізми формування трудової активності. Серед найбільш поширених варто виділити теорію ієрархії потреб А. Маслоу, яка ґрунтується на послідовному задоволенні потреб людини; двофакторну теорію Ф. Герцберга, що розмежовує мотивуючі фактори та гігієнічні умови праці; а також теорію очікувань В. Врума, згідно з якою мотивація залежить від переконаності працівника в тому, що його зусилля приведуть до бажаного результату.
4. Самомотивація. Важливим елементом мотиваційної системи є здатність працівника самостійно стимулювати себе до досягнення поставлених цілей без зовнішнього впливу. Самомотивація базується на внутрішньому прагненні до розвитку, самодисципліні, відповідальності та впевненості у власних можливостях.
5. Визнання та підтримка. Суттєву роль у формуванні мотивації відіграє позитивне ставлення до працівника з боку керівництва та колективу. Визнання професійних досягнень, моральне заохочення, підтримка та схвалення результатів праці сприяють підвищенню самооцінки

працівника, зміцненню його впевненості та стимулюють до подальшої ефективної діяльності.

6. Зворотний зв'язок. Регулярне надання працівникам інформації щодо результатів їхньої діяльності є важливим елементом підтримання високого рівня мотивації. Зворотний зв'язок дає змогу оцінювати власний прогрес, своєчасно виявляти недоліки, коригувати дії та підвищувати загальну ефективність праці.

Усі зазначені елементи перебувають у тісному взаємозв'язку, формуючи цілісну систему, здатну забезпечити високий рівень мотивації персоналу та підвищення результативності трудової діяльності.

Забезпечення організацією сприятливих умов для професійного розвитку й реалізації потенціалу працівників не лише стимулює їх до більш продуктивної праці, а й підвищує рівень задоволеності роботою, що позитивно позначається на загальній ефективності діяльності підприємства [20]. Такі умови передбачають створення можливостей для професійного навчання, кар'єрного зростання, підтримки інноваційних ініціатив, а також заохочення активності та самостійності працівників.

Процес мотивації праці є складним і багатокomпонентним явищем, оскільки охоплює не лише потреби працівників, а й мотиваційні фактори та стимули, які спонукають до досягнення високих результатів. Потреби, як фундаментальна основа мотивації, відображають внутрішні прагнення особистості до досягнення певних цілей. Вони можуть мати матеріальний характер, наприклад прагнення до фінансової стабільності, соціальний — потребу у визнанні та підтримці колективу, або духовний — бажання самореалізації, творчого розвитку та пошуку змістовності у професійній діяльності.

Саме потреби формують внутрішній стан людини, який спонукає її до певної поведінки, необхідної не лише для задоволення базових життєвих потреб,

а й для гармонійного особистісного розвитку в трудовому середовищі. Їх задоволення є важливою умовою підтримання високого рівня мотивації, прагнення досягати поставлених цілей та підвищення загальної ефективності діяльності організації.

Потреби також формують певні очікування працівника та визначають модель його поведінки в конкретних виробничих ситуаціях. Чим більш вираженою є певна потреба, тим більшу активність і зусилля працівник буде спрямовувати на її задоволення.

Мотивація являє собою внутрішній механізм, який спонукає людину до дій, визначаючи її поведінку, напрям діяльності та способи досягнення поставлених цілей [42]. Вона має індивідуальний характер, безпосередньо пов'язана з психологічними процесами особистості та формує складну систему внутрішніх спонукань.

Водночас важливим складником мотиваційного механізму є стимулювання, яке виступає зовнішнім засобом впливу на трудову поведінку працівника. Використання стимулів сприяє активізації трудової діяльності, підвищенню продуктивності праці, зростанню матеріального добробуту працівників, розширенню можливостей для професійного розвитку в межах організації, формуванню усвідомлення значущості виконуваної роботи та стимулюванню творчого підходу до праці.

Мотивація – це бажання співробітників просунутися по кар'єрі та готовність брати участь в управлінні бізнесом і прийнятті організаційних рішень [42].

Ключовим елементом механізму стимулювання виступають потреби працівників, які формують основу їхньої мотивації до трудової діяльності. Виконання працівниками професійних обов'язків супроводжується задоволенням або, навпаки, незадоволенням цих потреб через систему стимулів, що застосовується організацією. У разі задоволення певної потреби у працівника

виникає нова потреба вищого рівня, яка також потребує реалізації, унаслідок чого мотиваційний процес набуває безперервного характеру. Якщо ж потреби залишаються незадоволеними, цикл мотивації не завершується, що може впливати на рівень трудової активності персоналу.

Фактори, які визначають рівень трудової мотивації працівників, доцільно поділяти на дві основні групи: ті, що стимулюють трудову активність, і ті, що знижують мотивацію або мають демотивуючий вплив (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори, які визначають рівень трудової мотивації працівників [38;39;42].

Мотивуючі фактори			Демотивуючі фактори
Матеріальні фактори	Нематеріальні фактори	Організаційні та робочі фактори	
– Заробітна плата; – Бонуси, премії, заохочення; – Соціальні пільги	– Признання та визнання досягнень; – Кар'єрне зростання та розвиток; – Можливість самореалізації	– Відносини в колективі; – Лідерство та управління; – Безпека та комфорт на робочому місці; – Часова гнучкість та баланс між роботою та особистим життям	– Відсутність визнання та підтримки; – Низька заробітна плата; – Погані відносини в колективі; – Низька самооцінка та невпевненість

Отже, наведена таблиця демонструє, що рівень трудової мотивації персоналу формується під впливом як мотивуючих, так і демотивуючих чинників, які охоплюють матеріальні, нематеріальні та організаційно-робочі аспекти трудової діяльності. Важливими стимулами для працівників виступають конкурентний рівень оплати праці, система преміювання, соціальні гарантії, професійне визнання, можливості кар'єрного зростання, самореалізації, а також сприятливий психологічний клімат у колективі й комфортні умови праці. Водночас відсутність належного матеріального заохочення, підтримки з боку керівництва, негативні взаємини в колективі та психологічна невпевненість працівників можуть суттєво знижувати рівень їхньої мотивації та

продуктивності. Таким чином, ефективна система управління персоналом має передбачати комплексний підхід до посилення мотивуючих факторів і мінімізації впливу демотивуючих чинників з метою підвищення результативності праці та досягнення стратегічних цілей організації.

Сутність мотивації як функції менеджменту полягає в її ролі як одного з ключових інструментів досягнення цілей організації шляхом активізації трудової діяльності персоналу. Мотивація є невід'ємною складовою управлінського процесу, оскільки саме через неї керівництво забезпечує належний рівень залученості працівників, їхню зацікавленість у результатах праці та підвищення ефективності виконання професійних обов'язків. Одним із головних завдань менеджменту є формування такої системи стимулювання, яка відповідатиме потребам персоналу та сприятиме зростанню продуктивності праці й реалізації стратегічних цілей підприємства.

Мотивація виступає важливим елементом управління, що безпосередньо впливає на результативність трудової діяльності працівників. Вона є механізмом, за допомогою якого менеджери можуть спрямовувати зусилля персоналу на досягнення цілей організації, забезпечуючи при цьому задоволення їхніх потреб, підвищення професійної активності та ефективності праці. Управління мотивацією передбачає застосування обґрунтованого підходу до формування стимулів, які враховують індивідуальні особливості працівників і водночас сприяють розвитку підприємства. Таким чином, ефективна мотиваційна політика дозволяє не лише підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у колективі, а й забезпечує стабільне досягнення стратегічних і поточних результатів діяльності організації.

1.2. Основні теоретичні концепції мотивації в системі менеджменту

Мотивація персоналу є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, оскільки саме вона визначає рівень трудової активності

працівників, їхню зацікавленість у досягненні поставлених цілей та ефективність функціонування підприємства загалом. В умовах динамічного розвитку економічного середовища, цифровізації бізнес-процесів, зростання конкуренції на ринку праці та підвищення вимог до якості управління персоналом питання формування ефективної системи мотивації набуває особливого значення. Для забезпечення результативного управління персоналом необхідним є ґрунтовне розуміння основних теоретичних концепцій мотивації, які формують наукову основу для побудови сучасних мотиваційних механізмів у системі менеджменту.

Теоретичні концепції мотивації являють собою сукупність наукових підходів, які пояснюють причини трудової поведінки працівників, фактори, що спонукають їх до активної діяльності, а також механізми формування внутрішніх і зовнішніх стимулів. У менеджменті теорії мотивації виконують важливу практичну функцію, оскільки дозволяють керівникам краще розуміти потреби персоналу, прогнозувати їхню поведінку та формувати ефективні управлінські рішення щодо стимулювання праці [8].

У науковій літературі існує значна кількість теоретичних підходів до мотивації, однак традиційно їх поділяють на дві великі групи: змістовні та процесуальні теорії мотивації (рис.1.3.). Змістовні теорії зосереджують увагу на визначенні внутрішніх потреб людини, які спонукають її до певної поведінки. Процесуальні теорії, своєю чергою, досліджують механізм прийняття рішень працівником щодо вибору певного типу поведінки залежно від очікуваних результатів та винагороди.

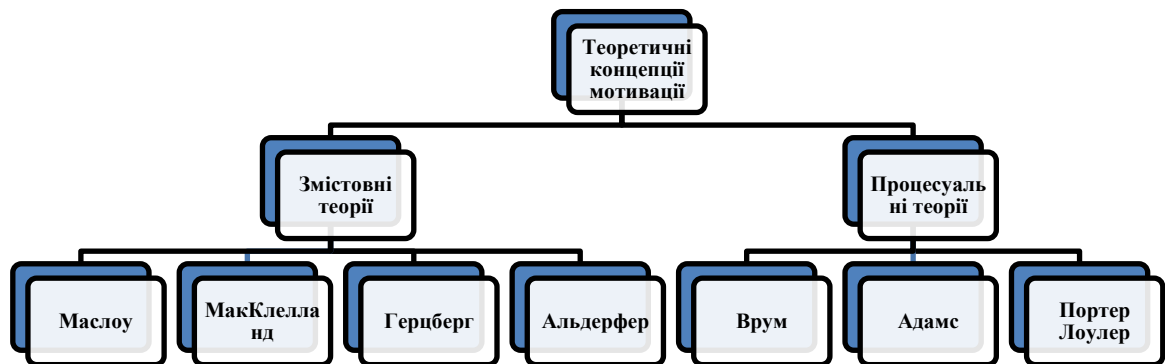


Рис. 1.3. Класифікація основних теоретичних концепцій мотивації

Джерело: створено автором самостійно

Однією з найвідоміших змістовних теорій мотивації є теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу, яка ґрунтується на припущенні, що поведінка людини визначається прагненням до задоволення певних потреб, розташованих у вигляді ієрархії. На нижчому рівні знаходяться фізіологічні потреби, пов'язані із забезпеченням базових умов існування, таких як харчування, відпочинок та матеріальне забезпечення. Наступним рівнем є потреби безпеки, які охоплюють стабільність зайнятості, соціальний захист та впевненість у майбутньому. Далі розміщуються соціальні потреби, що пов'язані з належністю до колективу, комунікацією та підтримкою з боку інших працівників. Вищими рівнями є потреби у повазі, визнанні професійних досягнень і самореалізації, які пов'язані з прагненням до особистісного розвитку та реалізації потенціалу.

Практичне значення цієї теорії полягає в тому, що вона дозволяє менеджерам враховувати різнорівневі потреби працівників під час формування системи мотивації. Однак сучасні умови функціонування підприємств свідчать

про те, що потреби працівників не завжди задовольняються послідовно, що є певним обмеженням даної концепції.

Подальшим розвитком ідей Маслоу стала теорія ERG Клейтона Альдерфера, яка об'єднала потреби людини у три основні групи: потреби існування, потреби взаємозв'язків та потреби розвитку. На відміну від теорії Маслоу, ця концепція передбачає можливість одночасного існування кількох потреб, а також зворотний рух у разі неможливості задоволення потреб вищого рівня. Такий підхід є більш гнучким і краще відповідає сучасним умовам управління персоналом [39].

Важливе місце серед змістовних концепцій займає теорія набутих потреб Девіда МакКлелланда, згідно з якою мотивація працівника формується під впливом трьох основних потреб: потреби досягнення, потреби влади та потреби причетності. Працівники з високою потребою досягнення прагнуть виконувати складні завдання, брати на себе відповідальність і досягати високих результатів. Особи з домінуванням потреби влади орієнтовані на вплив, управління та лідерство. Працівники з потребою причетності надають особливого значення міжособистісним відносинам, командній роботі та соціальному визнанню.

Дана теорія має практичну цінність для системи менеджменту, оскільки дозволяє індивідуалізувати підходи до мотивації персоналу залежно від психологічних особливостей працівників.

Ще однією вагомою концепцією є двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, яка поділяє фактори впливу на трудову мотивацію на дві групи: гігієнічні фактори та мотиватори. До гігієнічних факторів належать рівень оплати праці, умови роботи, міжособистісні відносини, політика організації та стабільність зайнятості. Їхня наявність не забезпечує високої мотивації, однак відсутність викликає незадоволення працівників. Мотиватори, навпаки, пов'язані зі змістом праці, професійним зростанням, досягненнями, визнанням та

відповідальністю, що безпосередньо стимулює працівників до продуктивної діяльності[16].

Теорія Герцберга є особливо важливою для сучасного менеджменту, оскільки акцентує увагу не лише на матеріальному стимулюванні, а й на необхідності створення умов для професійного розвитку персоналу.

Поряд зі змістовними концепціями важливе місце в теорії менеджменту займають процесуальні теорії мотивації, які досліджують не стільки зміст потреб працівника, скільки механізм формування його трудової поведінки, прийняття рішень та вибору конкретних дій для досягнення поставлених цілей. Ці теорії виходять із того, що працівник не лише реагує на власні потреби, а й аналізує можливі результати своєї діяльності, оцінює очікувану винагороду та співвідносить її з витраченими зусиллями.

Однією з найвідоміших процесуальних концепцій є теорія очікувань Віктора Врума, відповідно до якої мотивація працівника визначається його очікуванням щодо зв'язку між прикладеними зусиллями, досягнутими результатами та винагородою. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що людина буде мотивованою лише за умови, якщо вона переконана, що її зусилля сприятимуть досягненню необхідного результату, а отриманий результат, своєю чергою, забезпечить бажану винагороду. Якщо працівник не вірить у реальність досягнення поставленої мети або не вважає винагороду достатньо цінною, рівень його мотивації суттєво знижується.

Практичне значення цієї концепції полягає у необхідності формування прозорої системи оцінювання результатів праці, чітких критеріїв преміювання та зрозумілого зв'язку між результативністю працівника й отриманою винагородою.

Важливою процесуальною концепцією є також теорія справедливості Джона Адамса, яка ґрунтується на припущенні, що працівники оцінюють власну трудову діяльність не лише через абсолютний рівень винагороди, а й через її

співвідношення із винагородою інших працівників. Якщо працівник вважає, що його зусилля оцінені несправедливо порівняно з іншими, це призводить до зниження мотивації, незадоволеності працею, конфліктів у колективі або навіть звільнення.

Ця теорія має особливе значення для сучасних організацій, оскільки підкреслює необхідність забезпечення прозорості системи винагород, об'єктивного оцінювання працівників та дотримання принципів соціальної справедливості в управлінні персоналом.

Подальший розвиток процесуальних підходів знайшов відображення у комплексній моделі мотивації Портера–Лоулера, яка поєднує елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Відповідно до цієї концепції, ефективність працівника залежить не лише від рівня мотивації, а й від його здібностей, професійних навичок, чіткого розуміння поставлених завдань та оцінки справедливості винагороди. Особливістю цієї моделі є положення про те, що задоволеність працею є не причиною, а результатом високої продуктивності та належного стимулювання.

Практичне значення цієї теорії полягає в тому, що вона розглядає мотивацію як комплексний управлінський процес, який повинен враховувати не лише систему стимулювання, а й професійний розвиток працівників, якість організації праці та ефективність комунікації між керівництвом і персоналом.

Для більш системного розуміння особливостей основних теоретичних концепцій мотивації доцільно узагальнити їх у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика основних теоретичних концепцій мотивації

Теорія	Автор	Основна ідея	Практичне значення для менеджменту
Теорія ієрархії потреб	А. Маслоу	Потреби людини формують ієрархію від базових до вищих	Дозволяє формувати систему стимулювання

			відповідно до потреб працівників
Теорія ERG	К. Альдерфер	Потреби поділяються на існування, взаємозв'язки та розвиток	Забезпечує більш гнучкий підхід до мотивації
Теорія набутих потреб	Д. МакКлелланд	Поведінка визначається потребою досягнення, влади та причетності	Сприяє індивідуалізації мотиваційної політики
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Розмежування гігієнічних факторів і мотиваторів	Дозволяє поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули
Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація залежить від очікувань результату та винагороди	Формує прозору систему оцінювання праці
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Працівники оцінюють справедливість винагороди порівняно з іншими	Сприяє забезпеченню соціальної справедливості
Модель Портера–Лоулера	Л. Портер, Е. Лоулер	Результативність залежить від мотивації, здібностей і справедливості винагороди	Забезпечує комплексний підхід до управління персоналом

Джерело: створено автором самостійно

Отже, наведена таблиця демонструє, що основні теоретичні концепції мотивації відображають різні підходи до розуміння трудової поведінки працівників і механізмів впливу на їхню результативність. Змістовні теорії акцентують увагу на внутрішніх потребах працівника як основному джерелі мотивації, тоді як процесуальні концепції зосереджуються на аналізі очікувань, сприйнятті справедливості винагороди та взаємозв'язку між зусиллями й результатами праці. Кожна з розглянутих теорій має власну практичну цінність для системи менеджменту, оскільки дозволяє формувати різні підходи до стимулювання персоналу залежно від цілей організації та особливостей трудового колективу. Водночас ефективне управління мотивацією потребує

комплексного використання положень різних теоретичних концепцій, що дає змогу створити збалансовану систему мотивації, орієнтовану на підвищення продуктивності праці, професійний розвиток працівників і досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємств класичні теорії мотивації не втрачають своєї актуальності, однак потребують адаптації до нових реалій. Розвиток цифрових технологій, зміна форматів зайнятості, поширення дистанційної роботи та підвищення ролі інтелектуального капіталу зумовлюють необхідність застосування сучасних підходів до мотивації персоналу. Зокрема, дедалі більшого значення набувають концепції гнучкого управління персоналом, емоційної мотивації, розвитку корпоративної культури, підтримки work-life balance, персоналізованого стимулювання та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Для підприємств банківської сфери це питання має особливе значення, оскільки ефективність роботи персоналу безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, рівень конкурентоспроможності установи та досягнення стратегічних цілей розвитку. У таких умовах система мотивації повинна поєднувати матеріальні стимули, можливості професійного розвитку, справедливу систему оцінювання результатів праці та створення сприятливого середовища для професійної самореалізації працівників.

Отже, аналіз основних теоретичних концепцій мотивації свідчить про те, що мотивація є складним багатокомпонентним явищем, яке визначає трудову поведінку працівників та ефективність функціонування системи управління підприємством. Змістовні теорії акцентують увагу на потребах людини як ключовому джерелі мотивації, тоді як процесуальні підходи зосереджуються на механізмах формування трудової поведінки, очікуваннях працівників та оцінці справедливості винагороди. Практичне використання цих концепцій у системі менеджменту дозволяє формувати ефективну мотиваційну політику, спрямовану

на підвищення продуктивності праці, професійного розвитку персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3. Особливості управління мотивацією персоналу в установах банківської сфери.

Управління мотивацією персоналу в банківській сфері характеризується низкою специфічних особливостей, що зумовлені високим рівнем відповідальності працівників, інтенсивною комунікаційною взаємодією, підвищеними вимогами до професійної етики, а також жорсткою конкуренцією на ринку фінансових послуг. За таких умов ефективна система мотивації повинна бути комплексною та адаптивною, враховуючи не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні чинники, зокрема можливості кар'єрного просування, професійного розвитку, суспільного визнання та залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень.

Особливість діяльності банківських установ полягає в тому, що саме людський капітал виступає одним із ключових чинників забезпечення їхньої конкурентоспроможності. На відміну від фінансових чи інформаційних ресурсів, які можуть створювати лише тимчасові конкурентні переваги, професійний, відповідальний і мотивований персонал забезпечує довгострокову ефективність функціонування банку. Саме тому для успішної діяльності банківських установ необхідним є формування команди кваліфікованих працівників, які прагнуть до професійної самореалізації, здатні ефективно взаємодіяти з колегами та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів [6, с. 173].

Важливою характеристикою банківської діяльності є її командний характер, оскільки кінцеві результати роботи установи формуються на основі сукупного внеску всіх працівників. У зв'язку з цим кожен співробітник повинен усвідомлювати власну роль у досягненні спільних цілей, відчувати свою приналежність до колективу та розуміти взаємозалежність між особистими

результатами праці, фінансовою стабільністю банку та його діловою репутацією [11, с. 83].

Керівництво банківських установ повинно формувати ефективні механізми стимулювання, які забезпечуватимуть високий рівень зацікавленості працівників у результатах своєї праці та стратегічному розвитку банку. Важливим аспектом є те, що рівень оплати праці має визначатися насамперед результатами трудової діяльності працівника, а не лише його посадою, стажем чи формальним статусом. У разі недотримання цього принципу працівники можуть зосереджувати увагу не на підвищенні ефективності власної роботи, а на прагненні до кар'єрного просування та розширення повноважень, що не завжди супроводжується реальним зростанням продуктивності [14, с. 265].

До ключових особливостей мотивації персоналу в банківській сфері належать такі:

1. Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Для працівників банківських установ мотивація не обмежується лише рівнем заробітної плати чи системою бонусного заохочення за досягнення фінансових показників. Важливу роль також відіграють нематеріальні чинники, зокрема професійний статус, авторитет серед колег, стабільність зайнятості, визнання досягнень і перспективи кар'єрного розвитку.

2. Індивідуальний підхід до мотивації персоналу. Працівники банківської сфери відрізняються за рівнем професійної підготовки, досвідом роботи, особистими цінностями та кар'єрними очікуваннями. У зв'язку з цим ефективна система мотивації повинна враховувати індивідуальні потреби кожного працівника, адаптуючи стимули відповідно до його мотиваційних пріоритетів, таких як гнучкий графік роботи, можливість професійного розвитку чи швидке кар'єрне зростання.

3. Орієнтація на результативність праці. Мотиваційна система в банках тісно пов'язана з оцінюванням ефективності

роботи персоналу. Для цього широко застосовуються системи ключових показників ефективності (КПІ), які є основою для нарахування премій, бонусів та інших форм заохочення. Такий підхід забезпечує чіткий взаємозв'язок між трудовими зусиллями працівника, досягнутими результатами та рівнем винагороди.

4. Високі вимоги до професійного розвитку та навчання. Динамічні зміни у фінансовому секторі, удосконалення банківських продуктів, цифровізація послуг і постійне оновлення нормативно-правової бази потребують безперервного підвищення кваліфікації персоналу. У зв'язку з цим важливим інструментом мотивації стає підтримка професійного розвитку працівників через фінансування навчальних програм, тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та професійної сертифікації.

5. Розвиток корпоративної культури та командної мотивації. У банківській сфері особливого значення набувають згуртованість колективу, взаємна довіра між працівниками та керівництвом, а також дотримання корпоративних цінностей. Використання інструментів внутрішнього визнання, колективного заохочення, командних бонусів і залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень сприяє підвищенню мотивації працівників, зміцненню корпоративного духу та покращенню загальної ефективності діяльності банківської установи.

Система мотивації в банківській сфері повинна характеризуватися гнучкістю, прозорістю та спрямованістю як на реалізацію стратегічних цілей банківської установи, так і на задоволення індивідуальних потреб працівників. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню рівня плинності кадрів, а також зростанню задоволеності персоналу умовами професійної діяльності.

Однією з важливих особливостей функціонування банківських установ є мінливість клієнтської бази, яка може спостерігатися навіть за умов дотримання

всіх нормативних вимог і стандартів діяльності. Постійні зміни попиту на фінансові продукти та послуги зумовлюють необхідність оперативного коригування обсягів роботи та встановлення для працівників реалістичних і досяжних завдань. Формування таких завдань має здійснюватися відповідно до стратегічних пріоритетів банку, ґрунтуватися на чітко визначених цілях і не залежати від ситуативних чи необґрунтованих управлінських рішень.

Ефективне управління персоналом у банківській сфері неможливе без налагодження якісного зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом на всіх рівнях організаційної структури. Систематична комунікація сприяє конструктивному обміну ідеями, своєчасному виявленню проблемних питань та оперативному пошуку шляхів їх вирішення в процесі професійної діяльності.

З метою наочного узагальнення основних особливостей управління мотивацією персоналу в банківських установах, зокрема в контексті діяльності АТ «ОЩАДБАНК», доцільно представити їх у вигляді схеми (рис. 1.4).

Як видно зі схеми, система мотивації персоналу в банківській сфері має комплексний характер і поєднує матеріальні, організаційні та соціально-психологічні інструменти впливу на трудову активність працівників. Управління мотивацією персоналу в банківських установах має низку специфічних особливостей, що визначаються високим рівнем професійної відповідальності, орієнтацією на результативність, необхідністю постійного професійного розвитку та поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів. Для АТ «ОЩАДБАНК» ефективна мотиваційна система є важливим інструментом підвищення продуктивності праці, якості клієнтського обслуговування, зміцнення корпоративної культури та забезпечення конкурентоспроможності банківської установи.

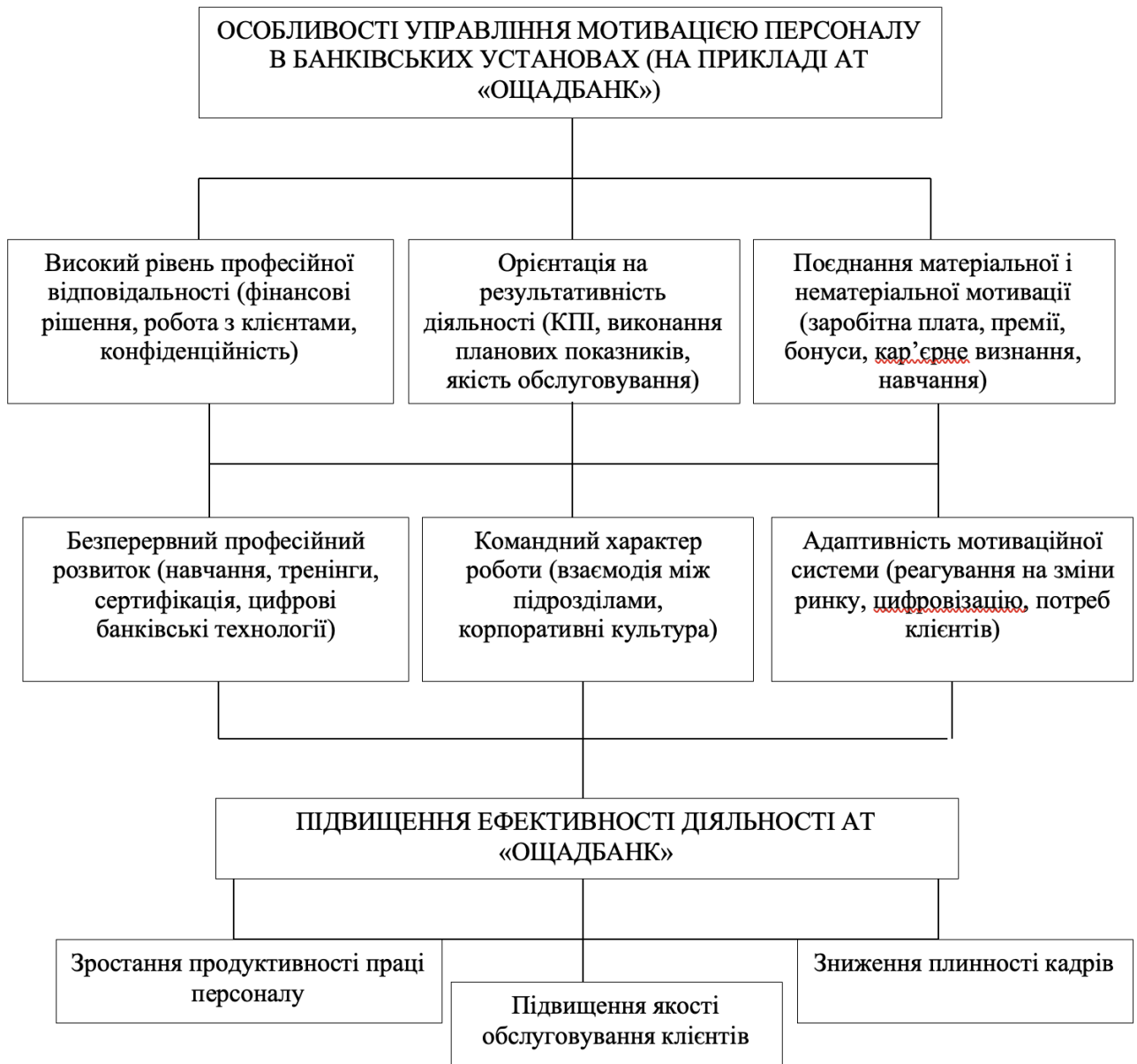


Рис.1.4. Особливості управління мотивацією персоналу в банківських установах (на прикладі АТ «ОЩАДБАНК»)

Джерело: створено автором самостійно

До ключових критеріїв оцінювання ефективності системи мотивації працівників банківської сфери доцільно віднести:

1. відповідність мотиваційної політики загальній стратегії та кадровій політиці банківської установи;

2. урахування специфіки трудової діяльності, рівня її складності та значущості для досягнення результатів;
3. орієнтацію на професійні очікування та кар'єрні прагнення працівників;
4. врахування індивідуальних потреб і мотиваційних пріоритетів персоналу;
5. гнучкість системи мотивації та її здатність адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища;
6. забезпечення збалансованого, комплексного та безперервного вдосконалення мотиваційного механізму.

Для узагальнення основних факторів, що визначають специфіку мотиваційної політики в банківських установах, у таблиці 1.3 наведено ключові характерні особливості управління мотивацією персоналу в цій сфері.

Таблиця 1.3.

Характерні риси управління мотивацією персоналу в банківських
установах

Характерна риса	Зміст характеристики
Високий рівень відповідальності працівників	Діяльність банківських працівників пов'язана з управлінням фінансовими ресурсами, обслуговуванням клієнтів та дотриманням нормативних вимог, що зумовлює підвищені вимоги до відповідальності, дисципліни та професійної етики.
Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації	Ефективна система мотивації в банківських установах передбачає використання як матеріальних стимулів (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги), так і нематеріальних заохочень (визнання, кар'єрний розвиток, професійне навчання, корпоративна підтримка).
Орієнтація на результативність діяльності	Мотивація працівників тісно пов'язана з оцінюванням ефективності праці через систему KPI, що забезпечує взаємозв'язок між досягнутими результатами та рівнем винагороди.
Індивідуалізація мотиваційного підходу	Працівники банківської сфери мають різні професійні потреби, рівень кваліфікації та кар'єрні очікування, що потребує персоналізованого підходу до формування мотиваційних інструментів.
Постійний професійний розвиток	Динамічність фінансового ринку, цифровізація банківських послуг і зміни законодавства вимагають безперервного підвищення кваліфікації працівників через навчання, тренінги та сертифікацію.

Командний характер роботи	Ефективність діяльності банку залежить від злагодженої роботи колективу, тому важливими складовими мотивації є розвиток командної взаємодії, довіри та корпоративної культури.
Гнучкість та адаптивність мотиваційної системи	Система мотивації повинна швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, потреб клієнтів, внутрішні організаційні трансформації та зміни у зовнішньому середовищі.
Прозорість системи винагороди	Працівники повинні чітко розуміти принципи оцінювання їхньої роботи, порядок нарахування винагород і критерії кар'єрного просування, що сприяє формуванню довіри до керівництва.
Розвинений зворотний зв'язок	Ефективне управління мотивацією передбачає постійну комунікацію між працівниками та керівництвом для своєчасного виявлення проблем, обміну ідеями та вдосконалення умов праці.
Орієнтація на стратегічні цілі банку	Мотиваційна система має бути спрямована на узгодження особистих інтересів працівників із загальними стратегічними цілями банківської установи для підвищення її конкурентоспроможності.

Джерело: створено автором самостійно

Отже, управління мотивацією персоналу в банківських установах має комплексний характер і визначається специфікою функціонування фінансового сектору. Ефективна мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні потреби працівників, забезпечувати прозорість винагороди, професійний розвиток і підтримку командної взаємодії. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню корпоративної культури, зниженню плинності кадрів і досягненню стратегічних цілей банківської установи.

Важливим чинником також є підвищений рівень професійної відповідальності працівників банківської сфери, що зумовлює необхідність використання не лише матеріальних, а й нематеріальних інструментів мотивації. Такі стимули мають бути спрямовані на підтримку інтелектуальної праці, підвищення відповідальності за ухвалення фінансових рішень, а також забезпечення високої якості взаємодії з клієнтами.

За сучасних умов особливого значення набуває гармонійне поєднання індивідуальних і колективних форм мотивації, створення можливостей для кар'єрного зростання та формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє ефективній командній взаємодії.

Отже, результативне управління мотивацією персоналу в банківських установах має базуватися на комплексному підході, який поєднує стратегічні пріоритети організації з потребами, очікуваннями та професійними інтересами працівників із урахуванням специфічних особливостей банківської діяльності.

Висновки до розділу 1.

У результаті дослідження теоретичних та методологічних засад управління системою мотивації персоналу встановлено, що мотивація є однією з ключових функцій менеджменту, яка забезпечує активізацію трудової діяльності працівників, підвищення їхньої зацікавленості у досягненні цілей підприємства та зростання загальної ефективності його функціонування. Ефективна система мотивації виступає важливим інструментом управління персоналом, оскільки сприяє узгодженню інтересів працівників із стратегічними завданнями організації, формуванню відповідального ставлення до праці та підвищенню продуктивності трудової діяльності.

Дослідження сутності мотивації дозволило визначити, що вона є складним багатокомпонентним процесом, який охоплює внутрішні потреби, мотиви, стимули, очікування та поведінкові реакції працівників. Формування ефективного мотиваційного механізму потребує комплексного підходу, що поєднує матеріальні й нематеріальні інструменти впливу, враховує індивідуальні особливості персоналу, професійні потреби та рівень їхньої залученості до трудового процесу. Установлено, що мотиваційна система виконує не лише стимулюючу функцію, а й виступає важливим засобом регулювання трудової поведінки, професійного розвитку працівників та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

У межах теоретичного аналізу розглянуто основні концепції мотивації в системі менеджменту, які формують наукове підґрунтя для побудови ефективної системи управління персоналом. Визначено, що змістовні теорії мотивації

акцентують увагу на внутрішніх потребах працівників як основному джерелі трудової активності, тоді як процесуальні теорії пояснюють механізми формування поведінки персоналу через оцінку очікувань, справедливості винагороди та результативності праці. Доведено, що жодна окрема теорія не може повною мірою забезпечити універсальний підхід до мотивації, тому сучасне управління персоналом потребує інтегрованого використання різних концептуальних підходів залежно від специфіки діяльності підприємства.

Особливу увагу приділено аналізу специфіки управління мотивацією персоналу в банківській сфері як одному з напрямів прикладного застосування мотиваційних механізмів у системі управління підприємством. Встановлено, що банківська діяльність характеризується високим рівнем професійної відповідальності, значною інтенсивністю комунікацій, жорсткими вимогами до професійної етики, необхідністю постійного професійного розвитку та орієнтацією на досягнення конкретних результатів. У зв'язку з цим система мотивації в банківських установах повинна бути адаптивною, прозорою, орієнтованою на поєднання матеріального й нематеріального стимулювання, а також враховувати індивідуальні потреби працівників і стратегічні цілі організації.

За результатами дослідження встановлено, що ефективна організація та розвиток елементів мотивації в системі управління підприємством передбачають створення цілісного мотиваційного механізму, який забезпечує безперервне вдосконалення трудової діяльності персоналу, підвищення рівня його задоволеності працею, професійної самореалізації та конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, теоретико-методологічні положення, розглянуті в першому розділі, формують необхідну наукову основу для подальшого аналізу системи мотивації персоналу АТ «ОЩАДБАНК», оцінювання її ефективності та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів у системі управління підприємством.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Загальна характеристика функціонування АТ «ОЩАДБАНК»

Акціонерне товариство «Ощадбанк» належить до провідних банківських установ України, що надають широкий спектр фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Банк був створений у 1991 році як державна фінансова установа, що функціонує під управлінням держави в особі Міністерства фінансів України [31].

Станом на сьогодні АТ «Ощадбанк» посідає одне з провідних місць у банківському секторі України, займаючи другу позицію за обсягом активів серед вітчизняних банків та маючи найбільш розвинену мережу відділень по всій країні. У 2023 році клієнтське обслуговування здійснювалося через 1183 структурні підрозділи, до складу яких входили 672 модернізовані відділення нового формату, 25 інклюзивних офісів, пристосованих для обслуговування осіб з інвалідністю, спеціалізований центр для клієнтів літнього віку, а також 5 мобільних відділень, зокрема два на базі броньованих автомобілів КрАЗ, що з 2022 року працюють у східних регіонах України [31].

Матеріально-технічна інфраструктура банку охоплює 2555 інформаційно-платіжних терміналів і 2790 банкоматів, що забезпечує доступність банківських послуг для широкого кола клієнтів. Значну роль у діяльності установи відіграє цифровий банкінг: мобільним застосунком «Ощад» із цілодобовим доступом до фінансових сервісів користуються близько 5,9 млн клієнтів, що забезпечило сервісу одну з провідних позицій серед мобільних банківських платформ України.

Стратегічним пріоритетом діяльності АТ «Ощадбанк» є сприяння соціально-економічному розвитку держави через реалізацію інструментів державної фінансової політики, підтримку функціонування ринкових механізмів

у ключових секторах економіки, розвиток мікро-, малого та середнього підприємництва, а також розширення корпоративного й роздрібного бізнесу. Банк орієнтується на забезпечення доступності фінансових ресурсів, стимулювання розвитку електронної комерції, підвищення ефективності банківських процесів, зміцнення фінансових результатів і зростання вартості для акціонерів [31].

До ключових напрямів діяльності АТ «Ощадбанк» належить надання широкого спектра фінансових і банківських послуг, за винятком страхових операцій та посередницької діяльності у сфері страхування, а також здійснення операцій на валютному, грошовому та фондовому ринках відповідно до норм чинного законодавства України [31].

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» характеризується високим рівнем складності та багаторівневою побудовою, що забезпечує ефективне функціонування системи внутрішнього управління, контролю та чіткий розподіл повноважень між управлінськими органами. Формування організаційної моделі банку базується на принципах централізованого управління та ієрархічного підпорядкування, що відповідає вимогам чинного законодавства України, а також нормативно-правовим актам Національного банку України щодо внутрішнього контролю, корпоративного управління та розмежування відповідальності [12; 13].

Відповідно до Статуту банку, система корпоративного управління АТ «Ощадбанк» включає низку ключових органів управління [31]:

- Вищий орган управління — функції якого виконує Кабінет Міністрів України. До його повноважень належить реалізація державної політики у сфері управління корпоративними правами держави в банківських установах, а також виконання інших функцій, передбачених законодавством і статутними документами.

- Наглядова рада — колегіальний орган стратегічного управління, до складу якого входять дев'ять членів, серед яких троє представляють державу, а шестеро є незалежними членами. Основними функціями Наглядової ради є здійснення стратегічного контролю, нагляд за діяльністю банку, забезпечення реалізації його довгострокової стратегії розвитку та контроль за дотриманням принципів корпоративного управління без втручання в оперативну діяльність установи.

- Комітети Наглядової ради — спеціалізовані дорадчі органи, створені для делегування окремих контрольних і аналітичних функцій, поглибленого моніторингу ключових напрямів діяльності банку та підвищення ефективності управлінських рішень шляхом забезпечення належної підзвітності.

- Правління банку — виконавчий орган, який здійснює поточне оперативне управління діяльністю банку, відповідає за управління фінансовими ресурсами, капіталом, підтримання стабільності функціонування установи та забезпечення її ефективної діяльності. До складу Правління входять голова правління, його заступники та інші члени, при цьому кількісний склад не може бути меншим ніж вісім осіб. У структурі Правління функціонують центральний апарат, територіальні підрозділи, комітети правління, а також представництва банку у разі їх створення [31].

У побудові мережі відділень і самостійних структурних підрозділів АТ «Ощадбанк» застосовується принцип територіальної організації діяльності, що враховує регіональні особливості, масштаби економічної активності та специфіку обслуговування клієнтів у різних частинах країни. Водночас організаційна структура банку базується на раціональному розподілі функціональних повноважень, що сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації бізнес-процесів і концентрації ключових управлінських функцій у відповідних структурних ланках.

До основних напрямів діяльності АТ «Ощадбанк» належать [1]:

- надання банківських послуг, що включають залучення коштів на депозитні рахунки, відкриття, ведення та обслуговування поточних рахунків клієнтів;
- здійснення кредитно-фінансових операцій, зокрема надання гарантій, прийняття фінансових зобов'язань перед третіми особами, реалізація лізингових операцій та управління інвестиційною діяльністю на ринку цінних паперів;
- надання фінансових послуг, серед яких кредитування, проведення валютно-обмінних операцій, здійснення грошових переказів та фінансовий лізинг;
- виконання інших видів діяльності, пов'язаних з управлінням капіталом, випуском цінних паперів, зберіганням фінансових активів та реалізацією супутніх фінансових операцій.

Для більш детальної характеристики діяльності банківської установи доцільно розглянути основний перелік банківських продуктів і послуг, що пропонуються клієнтам АТ «Ощадбанк», який узагальнено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні банківські продукти та послуги АТ «Ощадбанк»

Категорія послуг	Основні продукти та послуги
Розрахунково-касове обслуговування	Відкриття та ведення поточних рахунків, платіжні картки, перекази коштів, комунальні платежі, інтернет-банкінг
Депозитні послуги	Строкові депозити, ощадні рахунки, депозитні програми для фізичних та юридичних осіб
Кредитні послуги	Споживче кредитування, іпотечні кредити, автокредити, кредити для малого, середнього та корпоративного бізнесу
Валютні операції	Купівля та продаж іноземної валюти, валютні перекази, конвертаційні операції
Платіжні сервіси	Мобільний банкінг «Ощад», онлайн-платежі, QR-платежі, еквайринг

Послуги для бізнес-клієнтів	Розрахунково-касове обслуговування бізнесу, кредитування підприємств, зарплатні проєкти, гарантії, акредитиви
Інвестиційні та фондові операції	Операції з цінними паперами, розміщення державних облігацій, інвестиційне обслуговування
Лізингові послуги	Фінансовий лізинг для корпоративних клієнтів
Соціальні та державні програми	Пенсійні виплати, соціальні виплати, державні програми кредитування («Оселя», підтримка бізнесу тощо)
Додаткові фінансові послуги	Банківські сейфи, грошові перекази, консультаційні фінансові послуги

Джерело: створено автором самостійно

Особливим напрямом розвитку АТ «Ощадбанк» є цифровізація банківських послуг та розширення каналів дистанційного обслуговування клієнтів. Активне впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема мобільного застосунку «Ощад» та системи інтернет-банкінгу, забезпечує клієнтам можливість цілодобового доступу до фінансових операцій, включаючи переказ коштів, оплату послуг, управління рахунками та оформлення окремих банківських продуктів у дистанційному форматі. Такий підхід сприяє підвищенню доступності банківських сервісів, покращенню якості обслуговування клієнтів і водночас оптимізації навантаження на мережу стаціонарних відділень.

Значну увагу банк приділяє обслуговуванню суб'єктів господарювання різного масштабу, забезпечуючи фінансову підтримку мікро-, малого, середнього та корпоративного бізнесу. АТ «Ощадбанк» активно бере участь у реалізації державних програм підтримки підприємництва, пропонує пільгові кредитні продукти, фінансування інвестиційних проєктів, гарантійні інструменти та інші фінансові рішення, спрямовані на розвиток підприємницької діяльності в Україні.

Важливою конкурентною перевагою банку є розвинена інфраструктура самообслуговування, що включає широкую мережу банкоматів, платіжних

терміналів і сучасні цифрові канали взаємодії з клієнтами. У поєднанні з гнучкими кредитними програмами, адаптивною тарифною політикою та впровадженням інноваційних фінансових продуктів це дозволяє банку підтримувати стабільні конкурентні позиції на ринку банківських послуг України.

Відповідно до своєї бізнес-моделі, АТ «Ощадбанк» функціонує як універсальна банківська установа, яка надає широкий спектр фінансових послуг різним категоріям клієнтів. Водночас одним із пріоритетних напрямів діяльності банку є підтримка мікро-, малого та середнього бізнесу, поряд із збереженням вагомих позицій у сегменті корпоративного банкінгу та роздрібного обслуговування.

Окрім здійснення основної фінансової діяльності, АТ «Ощадбанк» реалізує принципи корпоративної соціальної відповідальності, беручи участь у соціально важливих ініціативах, спрямованих на підтримку вразливих категорій населення, військовослужбовців, дітей та інших соціальних груп. Така діяльність сприяє формуванню позитивного іміджу банківської установи, зміцненню суспільної довіри та реалізації соціальної функції державного банку.

Нижче у таблиці 2.2 представлено ключові фінансові показники діяльності АТ «Ощадбанк» за період 2021–2025 років.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура доходів АТ «Ощадбанк» у 2021-2025 роках, млн. грн.

Стаття доходів	2021		2022		2023		2024		2025		Відхилення 2025/2021, %
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
Доходи	35580	100	40400	100	43802	100	47750	100	38800	100	9,1
Процентний дохід	19065	53,6	18466	45,6	21352	48,7	20347	42,9	23300	60,1	22,2
Комісійні доходи	6438	18,2	8043	19,8	9802	22,5	9521	20,2	6300	16,2	-2,1
Операційні доходи	10075	28,2	13905	34,6	12648	28,8	17502	36,9	14000	36,1	39

Джерело: складено на основі [1;2;3]

Аналіз динаміки та структури доходів АТ «Ощадбанк» у 2021–2025 роках свідчить про загалом позитивні зміни у формуванні фінансових результатів банківської установи, хоча структура доходів за досліджуваний період зазнала певних трансформацій. Загальний обсяг доходів банку у 2025 році становив 38 800 млн грн, що на 9,1% більше порівняно з 2021 роком. Водночас, порівняно з 2024 роком, спостерігається певне скорочення загального обсягу доходів, що може бути пов'язано зі змінами ринкової кон'юнктури, фінансової політики банку або трансформацією структури доходів.

Результати аналізу дають підстави стверджувати, що АТ «Ощадбанк» упродовж 2021–2025 років зберіг позитивну динаміку розвитку, незважаючи на війну в країні, нарощуючи доходи та зміцнюючи свої позиції на ринку банківських послуг. Основним джерелом формування доходів залишаються процентні операції, тоді як структура комісійних та операційних доходів зазнала певних змін, що свідчить про адаптацію банку до змін економічного середовища та трансформацію його бізнес-моделі. Найбільшу частину доходів складають процентні доходи, які мають тенденцію до збільшення (див. рис. 2.1.).

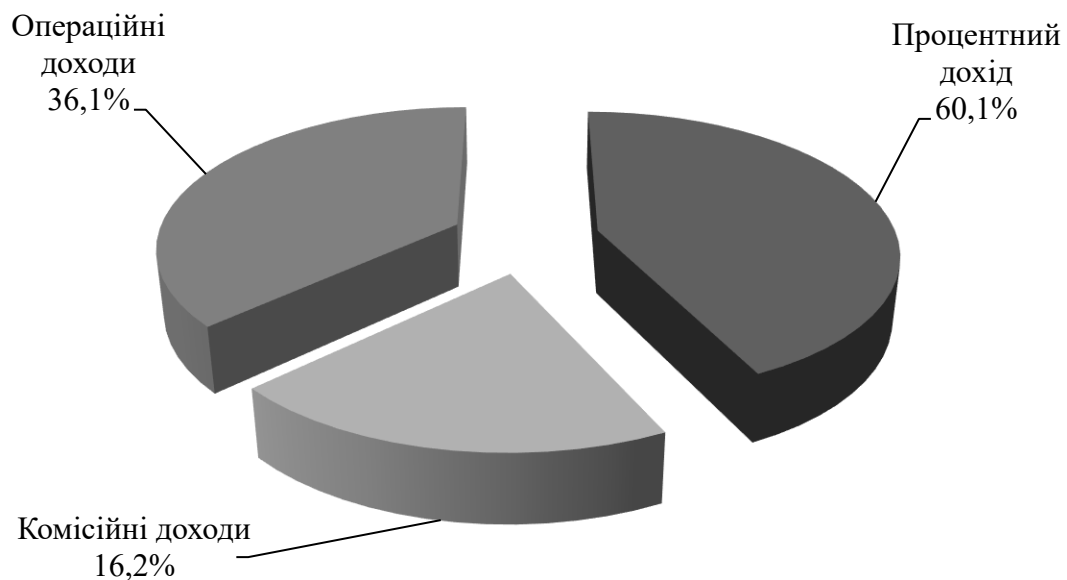


Рис. 2.1. Структура доходів АТ «Ощадбанк» у 2025 р.

Джерело: складено на основі [1;2;3]

Унаслідок зростання інших складових доходів, зокрема комісійних та операційних надходжень, їх питома вага в загальній структурі доходів зазнала змін, що свідчить про розширення напрямів діяльності та підвищення ділової активності АТ «Ощадбанк».

Динаміку та структуру витрат банківської установи доцільно розглянути на основі даних, наведених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка та структура витрат АТ «Ощадбанк» у 2021-2025 роках, млн.
грн.

Стаття витрат	2021	2022	2023	2024	2025
Витрати	24361	25624	24597	23186	26816
Процентні витрати	13896	13568	10477	7988	7557
Комісійні витрати	1772	2237	3082	3599	3549
Інші	8563	9818,031	10994,2	11596,7	15707,9

Джерело: складено на основі [1;2;3]

Аналіз динаміки та структури витрат АТ «Ощадбанк» у 2021–2025 роках свідчить про загальне зростання витрат банківської установи, що відображає розширення масштабів її діяльності, адаптацію до змін економічного середовища та розвиток операційної активності. Загальний обсяг витрат у 2025 році становив 26 816 млн грн, що на 10,1% більше порівняно з 2021 роком. При цьому протягом досліджуваного періоду динаміка витрат була нерівномірною: після зростання у 2022 році спостерігалось певне скорочення у 2023–2024 роках, однак у 2025 році витрати знову суттєво збільшилися.

Зміни у структурі витрат свідчать про трансформацію підходів до управління ресурсами банку та зміну пріоритетів у його діяльності. Загальна тенденція вказує на поступове зміщення структури витрат у бік збільшення частки витрат, пов'язаних із забезпеченням операційної діяльності, цифровою трансформацією, розвитком інфраструктури та підтримкою функціонування

банківських сервісів. Водночас динаміка витрат демонструє здатність банку адаптуватися до зовнішніх економічних викликів, оптимізуючи витратну політику залежно від умов функціонування.

Отже, результати аналізу дають підстави стверджувати, що АТ «Ощадбанк» упродовж 2021–2025 років здійснював активну політику управління витратами, спрямовану на підтримку стабільності діяльності, підвищення ефективності функціонування та забезпечення подальшого розвитку банківської установи в умовах динамічних змін фінансового ринку. Динаміка витрат АТ «Ощадбанк» наведено на рис. 2.2.

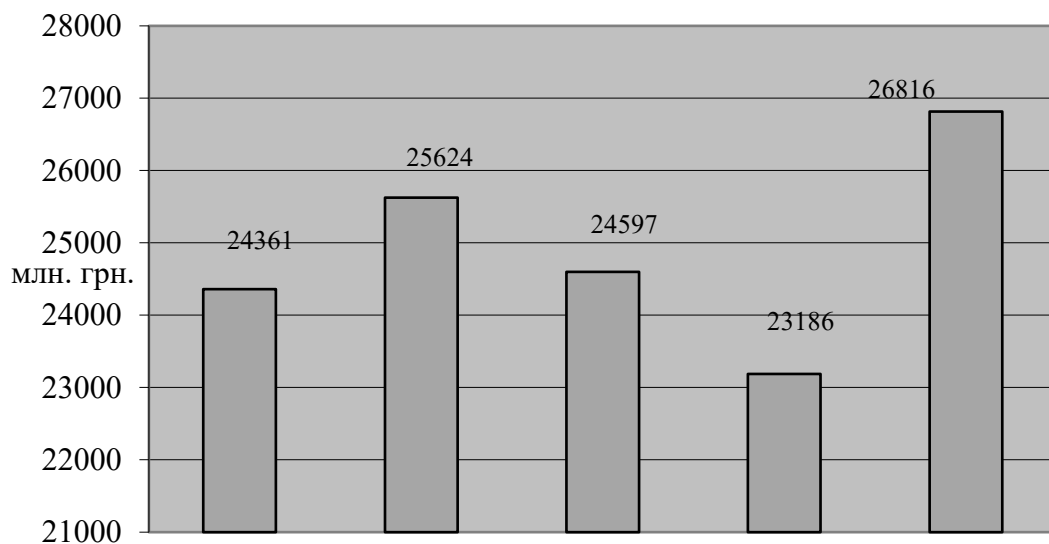


Рис. 2.2. Витрати АТ «Ощадбанк» у 2021-2025 роках, млн. грн.

Джерело: складено на основі [1;2;3]

Розглянемо динаміку чистого прибутку АТ «Ощадбанк» у 2021-2025 роках, результати наведено на рисунку 2.3.

Динаміка чистого прибутку АТ «Ощадбанк» у 2021–2025 роках свідчить про суттєве покращення фінансових результатів банку. Найнижчий показник зафіксовано у 2022 році (279 млн грн), що зумовлено негативним впливом воєнних та макроекономічних факторів.

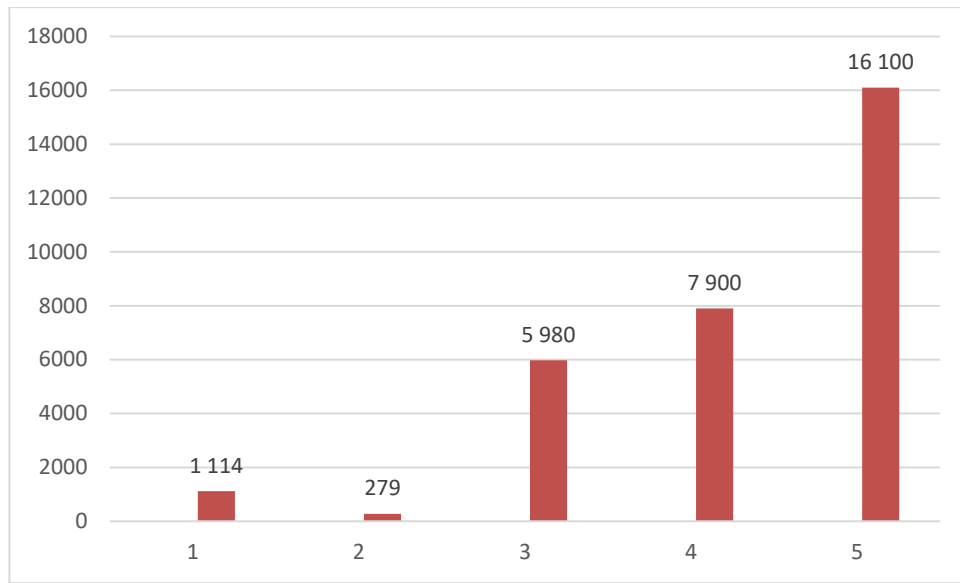


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку АТ «Ощадбанк» 2021-2025, млн. грн.

Джерело: складено на основі [1;2;3]

Починаючи з 2023 року, спостерігається стійке відновлення прибутковості: у 2023 році чистий прибуток зріс до 5 980 млн грн, у 2024 році — до 7 900 млн грн, а у 2025 році банк досяг рекордного фінансового результату — 16 100 млн грн, що більш ніж у 14 разів перевищує рівень 2021 року.

Це свідчить про зміцнення фінансової стійкості банку, ефективність антикризового управління та успішну адаптацію до змін економічного середовища.

АТ «Ощадбанк» демонструє послідовне зміцнення власної ресурсної бази, що знаходить відображення у збільшенні обсягів залучених фінансових ресурсів упродовж досліджуваного періоду, а також у диверсифікації джерел фінансування. Водночас позитивним аспектом є зменшення обсягів субординованого боргу, що свідчить про поступове зниження боргового навантаження та підвищення рівня фінансової стійкості банківської установи.

Таким чином, навіть в умовах воєнного стану АТ «Ощадбанк» зберіг стабільність функціонування та здатність забезпечувати прибуткову діяльність, ефективно реалізуючи стратегічні й оперативні завдання, спрямовані на

підтримку національної економіки, збереження фінансової стабільності та активну участь у процесах відновлення й розвитку країни.

2.2. Аналіз системи управління персоналом банківської установи

Система управління персоналом є однією з ключових складових ефективного функціонування будь-якої банківської установи, оскільки саме людський капітал забезпечує реалізацію стратегічних цілей, стабільність операційної діяльності, якість клієнтського сервісу та конкурентоспроможність на фінансовому ринку. У банківській сфері роль персоналу є особливо важливою, оскільки діяльність банків пов'язана не лише з виконанням фінансових операцій, а й із високим рівнем відповідальності, необхідністю постійного дотримання регуляторних вимог, роботою з клієнтами та впровадженням сучасних цифрових технологій. Саме тому система управління персоналом у банківських установах повинна бути комплексною, адаптивною та орієнтованою на забезпечення високого рівня професійної компетентності працівників.

АТ «Ощадбанк» є одним із найбільших державних банків України, який має розгалужену мережу відділень, значний кадровий потенціал та широкий спектр фінансових послуг. Масштаби діяльності банку зумовлюють необхідність формування ефективної системи управління персоналом, що включає кадрове планування, підбір персоналу, професійну адаптацію, навчання, оцінювання результатів діяльності, соціальну підтримку працівників, розвиток корпоративної культури та вдосконалення мотиваційних механізмів.

Управління персоналом в АТ «Ощадбанк» здійснюється відповідно до сучасних принципів кадрового менеджменту, які передбачають стратегічний підхід до формування кадрового потенціалу. Основною метою кадрової політики банку є забезпечення ефективного функціонування установи шляхом залучення, розвитку та утримання висококваліфікованих працівників, здатних

забезпечувати належний рівень банківського обслуговування та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Особливістю кадрового управління в банківській сфері є поєднання високих вимог до професійної підготовки працівників із необхідністю забезпечення їхньої стресостійкості, комунікаційних навичок, клієнтоорієнтованості та готовності до безперервного навчання. У зв'язку з цим система управління персоналом АТ «Ощадбанк» орієнтована на створення ефективного кадрового середовища, яке дозволяє підтримувати стабільність функціонування банку навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Одним із ключових показників оцінки системи управління персоналом є чисельність працівників банківської установи, яка відображає масштаби її кадрового потенціалу.

Таблиця 2.4.

Динаміка чисельності персоналу АТ «Ощадбанк» у 2021–2025 роках, осіб

Рік	Чисельність персоналу, осіб
2021	21 450
2022	19 870
2023	18 945
2024	17 976
2025	17 800

Джерело: складено на основі [1;2;3]

Дані таблиці свідчать про поступове скорочення чисельності персоналу АТ «Ощадбанк» упродовж досліджуваного періоду. Якщо у 2021 році загальна чисельність працівників становила понад 21 тис. осіб, то у 2025 році цей показник знизився до 17,8 тис. осіб. Загальне скорочення кадрового складу за аналізований період становило близько 17%, що може бути пов'язано з оптимізацією внутрішніх бізнес-процесів, цифровізацією банківських послуг, скороченням мережі фізичних відділень, а також впливом воєнного стану.

Разом із тим зменшення чисельності персоналу не обов'язково свідчить про зниження кадрового потенціалу банку. Навпаки, це може відображати перехід до більш ефективної моделі організації праці, заснованої на автоматизації процесів, дистанційному обслуговуванні клієнтів та підвищенні продуктивності праці.

Важливим аспектом аналізу системи управління персоналом є оцінка вікової структури працівників (рис.2.4.), оскільки вона дозволяє визначити рівень кадрової збалансованості, перспективи кадрового оновлення та потенціал професійного розвитку.

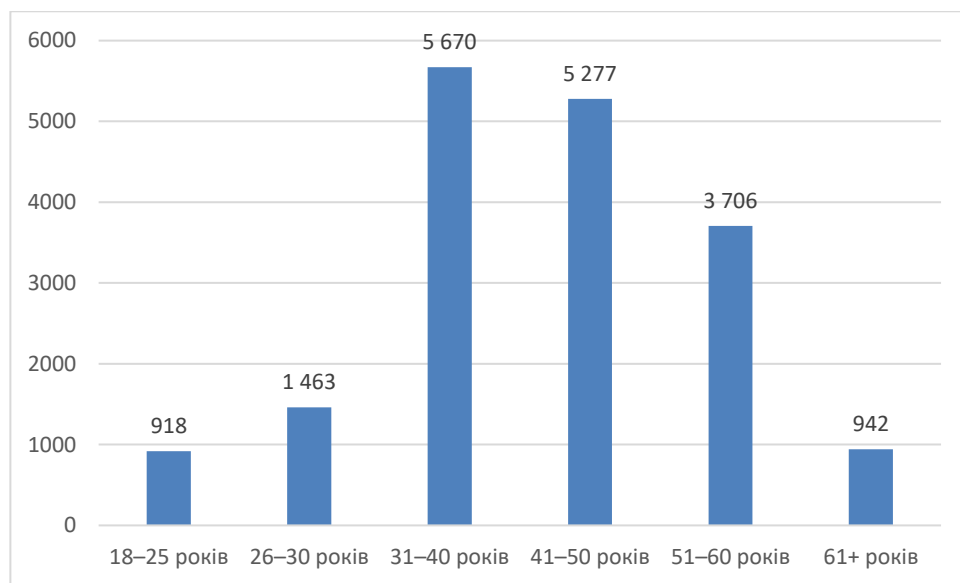


Рис. 2.4. Чисельність працівників АТ «Ощадбанк» за віком 2025 р., осіб

Аналіз вікової структури працівників АТ «Ощадбанк» свідчить про переважання персоналу середнього віку. Найбільшу частку становлять працівники віком від 31 до 40 років (31,5%) та від 41 до 50 років (29,4%). Загалом працівники віком 31–50 років формують понад 60% кадрового складу банку, що свідчить про високий рівень професійного досвіду та сформований кадровий потенціал. Водночас частка молодих працівників віком до 30 років становить лише 13,2%, що може вказувати на недостатньо активне залучення молодих фахівців до роботи в банківській установі. Така ситуація в довгостроковій

перспективі може створювати ризики старіння кадрового складу та зниження інноваційного потенціалу банку.

Значна частка працівників віком понад 50 років також свідчить про необхідність формування ефективної кадрової стратегії, спрямованої на забезпечення поступового кадрового оновлення, передачі професійного досвіду молодшим працівникам та розвитку програм наставництва.

Окрім чисельності персоналу, важливим критерієм оцінки системи управління персоналом є рівень кадрового навантаження, який відображає ефективність використання людських ресурсів у межах банківської установи.

Для більш ґрунтовної оцінки ефективності системи управління персоналом АТ «Ощадбанк» доцільно проаналізувати показники кадрового навантаження, які відображають рівень використання трудових ресурсів, інтенсивність роботи персоналу та ефективність розподілу кадрового потенціалу між структурними підрозділами банку. Аналіз таких показників дає змогу оцінити ступінь навантаження на працівників, рівень забезпеченості персоналом та виявити потенційні напрями оптимізації кадрової політики. Основні показники кадрового навантаження АТ «Ощадбанк» у 2025 році наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Основні показники кадрового навантаження АТ «Ощадбанк» у 2025 році

Показник	Значення
Загальна чисельність персоналу	17 976 осіб
Кількість структурних підрозділів	1 183
Кількість клієнтів мобільного банкінгу	5,9 млн осіб
Середня кількість працівників на 1 відділення	15,2 осіб
Середня кількість клієнтів на 1 працівника	328 осіб

Наведені показники свідчать про значний рівень кадрового навантаження на персонал АТ «Ощадбанк», що є характерним для великих банківських установ із розгалуженою мережею обслуговування клієнтів. У середньому на одного працівника припадає понад 300 клієнтів, що вимагає високого рівня професійної підготовки, стресостійкості, оперативності прийняття рішень та ефективної

організації трудового процесу. Одночасно середній показник чисельності персоналу на одне відділення свідчить про необхідність оптимального розподілу кадрових ресурсів між структурними підрозділами з метою забезпечення належного рівня клієнтського сервісу.

Важливою складовою системи управління персоналом у банківській установі є професійний розвиток працівників. У сучасних умовах банківська діяльність характеризується високою динамічністю, постійними змінами нормативно-правового регулювання, розвитком цифрових технологій та підвищенням вимог до якості фінансових послуг. У зв'язку з цим система управління персоналом АТ «Ощадбанк» передбачає значну увагу до навчання, адаптації та професійного розвитку персоналу.

Підвищення кваліфікації працівників банку є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності установи, оскільки якість банківського обслуговування безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності персоналу. Особливе значення має розвиток цифрових навичок, здатність працювати з новими банківськими сервісами, знання сучасних фінансових продуктів, а також навички ефективної взаємодії з клієнтами.

Система професійного розвитку персоналу АТ «Ощадбанк» включає адаптаційні програми для нових працівників, внутрішні навчальні програми, онлайн-навчання, тренінги, підвищення кваліфікації, професійну сертифікацію, розвиток управлінських компетенцій і кадрового резерву.

Таблиця 2.6

Основні складові системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Напрямок кадрового управління	Зміст
Кадрове планування	Визначення потреб у персоналі відповідно до стратегічних цілей банку
Підбір персоналу	Залучення нових працівників, конкурсні процедури відбору
Адаптація	Наставництво, інтеграція працівників у корпоративне середовище

Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, цифрове навчання, професійне вдосконалення
Оцінювання персоналу	KPI, оцінка результативності діяльності, аналіз ефективності праці
Мотивація	Матеріальні та нематеріальні стимули, преміювання, кар'єрне зростання
Соціальна підтримка	Медичне страхування, програми підтримки персоналу
Корпоративна культура	Формування командної взаємодії, внутрішні комунікації, корпоративні цінності

Як свідчать дані таблиці, система управління персоналом АТ «Ощадбанк» має комплексний характер і охоплює всі основні напрями кадрового менеджменту. Це дозволяє банку не лише забезпечувати стабільність кадрового складу, а й формувати умови для професійного розвитку працівників, підтримки їхньої продуктивності та зміцнення корпоративної культури.

Окремої уваги заслуговує соціальна політика банку, яка є важливим інструментом утримання персоналу та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Для банківської установи соціальний захист працівників є важливим елементом кадрової стратегії, оскільки високий рівень трудового навантаження, відповідальність та стресогенність роботи потребують створення сприятливих умов праці.

Система соціальної підтримки працівників АТ «Ощадбанк» спрямована на забезпечення стабільності зайнятості, підтримку професійного розвитку, створення безпечних умов праці та підвищення рівня лояльності персоналу до установи. Значну роль відіграє корпоративна культура, яка формує ціннісні орієнтири працівників, підтримує командну взаємодію та сприяє ефективному внутрішньому комунікаційному середовищу.

Водночас аналіз системи управління персоналом АТ «Ощадбанк» дозволяє виявити низку проблемних аспектів, які потребують подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.7.

Основні проблеми системи управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Проблемний аспект	Характеристика
Скорочення чисельності персоналу	Оптимізація кадрового складу збільшує навантаження на працівників
Старіння кадрового складу	Низька частка молодих працівників створює ризик кадрового дефіциту
Високе навантаження	Значна кількість клієнтів на одного працівника
Цифрова трансформація	Потреба у постійному розвитку цифрових компетенцій
Стресовий характер праці	Високий рівень відповідальності та психологічне навантаження
Необхідність удосконалення мотивації	Потреба в адаптації стимулюючих механізмів до сучасних умов

Аналіз проблемних аспектів свідчить, що, незважаючи на сформовану систему кадрового управління, банк стикається з викликами, характерними для сучасного банківського сектору. Скорочення чисельності персоналу, підвищення навантаження на працівників, цифровізація банківських процесів та необхідність адаптації до нестабільного зовнішнього середовища формують потребу в подальшому вдосконаленні кадрової політики.

Однією з ключових проблем є питання мотивації персоналу. В умовах високого трудового навантаження, підвищених вимог до професійної компетентності та постійних змін у банківській діяльності саме ефективна система мотивації стає визначальним чинником утримання персоналу, підвищення продуктивності праці та забезпечення стабільного розвитку банківської установи.

Отже, аналіз системи управління персоналом АТ «Ощадбанк» свідчить, що банк має сформовану комплексну систему кадрового менеджменту, яка охоплює стратегічне кадрове планування, професійний розвиток персоналу, соціальну підтримку та формування корпоративної культури. Водночас виявлені проблеми, пов'язані зі скороченням чисельності персоналу, старінням кадрового складу, високим рівнем навантаження та необхідністю вдосконалення мотиваційних механізмів, обумовлюють доцільність детального аналізу системи мотивації

працівників банку, що стане предметом подальшого дослідження у наступному підпункті роботи.

2.3. Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу банку.

У сучасних умовах функціонування банківського сектору людський капітал виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку фінансової установи. Для банківської сфери, де якість послуг значною мірою залежить від професіоналізму, компетентності та залученості персоналу, ефективність системи мотивації працівників набуває особливого значення. АТ «Ощадбанк», як один із провідних державних банків України, демонструє стабільні результати діяльності, що значною мірою зумовлено ефективністю управління персоналом і застосуванням сучасних мотиваційних підходів.

Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу АТ «Ощадбанк» доцільно здійснювати з урахуванням кадрових, соціально-економічних та організаційних показників, які відображають рівень залученості працівників, ефективність використання трудового потенціалу, стабільність кадрового складу та результативність стимулюючих механізмів. Станом на 2025 рік чисельність персоналу банку становить 17 976 осіб, що свідчить про значний кадровий потенціал установи, попри тенденцію до оптимізації чисельності персоналу внаслідок цифровізації банківських процесів, централізації функцій та трансформації операційної моделі діяльності.

Попри скорочення чисельності працівників, банк зберігає високий рівень операційної ефективності, що може свідчити про підвищення продуктивності праці та результативність кадрової політики. Водночас зростання навантаження на персонал підвищує значення мотиваційних інструментів, спрямованих на підтримку професійної активності, утримання кваліфікованих працівників і зниження ризиків професійного вигорання.

Одним із важливих показників ефективності системи мотивації є рівень лояльності персоналу до організації. За результатами внутрішніх оцінок, значна частка працівників демонструє позитивне ставлення до банку як роботодавця, що свідчить про відносну результативність існуючої мотиваційної політики. Разом із тим збереження певного рівня незадоволеності оплатою праці, прозорістю оцінювання результатів діяльності та окремими аспектами нематеріального стимулювання вказує на необхідність подальшого вдосконалення мотиваційного механізму.

Система мотивації АТ «Ощадбанк» поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання. Матеріальна мотивація базується на використанні комбінованої системи оплати праці, яка включає фіксовану частину та змінну складову, пов'язану з результатами діяльності працівників. Розмір преміальних виплат визначається на основі оцінювання індивідуальних показників ефективності, що сприяє формуванню орієнтації персоналу на досягнення конкретних результатів та підвищення продуктивності праці.

Нематеріальна мотивація реалізується через механізми професійного розвитку, визнання досягнень, кар'єрного зростання, корпоративної підтримки, внутрішніх комунікацій та створення сприятливого соціально-психологічного клімату. Важливим елементом мотиваційної політики є функціонування програм навчання, підвищення кваліфікації, кадрового резерву та внутрішнього просування персоналу, що сприяє зростанню залученості працівників та їх професійній самореалізації.

До аналізу ефективності системи мотивації персоналу доцільно також включити оцінку освітнього рівня працівників, оскільки рівень професійної підготовки персоналу безпосередньо впливає на якість виконання посадових обов'язків, здатність до адаптації в умовах цифрової трансформації та ефективність реалізації мотиваційної політики. Високий освітній потенціал персоналу створює передумови для підвищення продуктивності праці, розвитку

інноваційного мислення та забезпечення якісного клієнтського сервісу, що є особливо важливим для банківської установи. Структуру працівників АТ «Ощадбанк» за рівнем освіти у 2025 році наведено на рисунку 2.5.

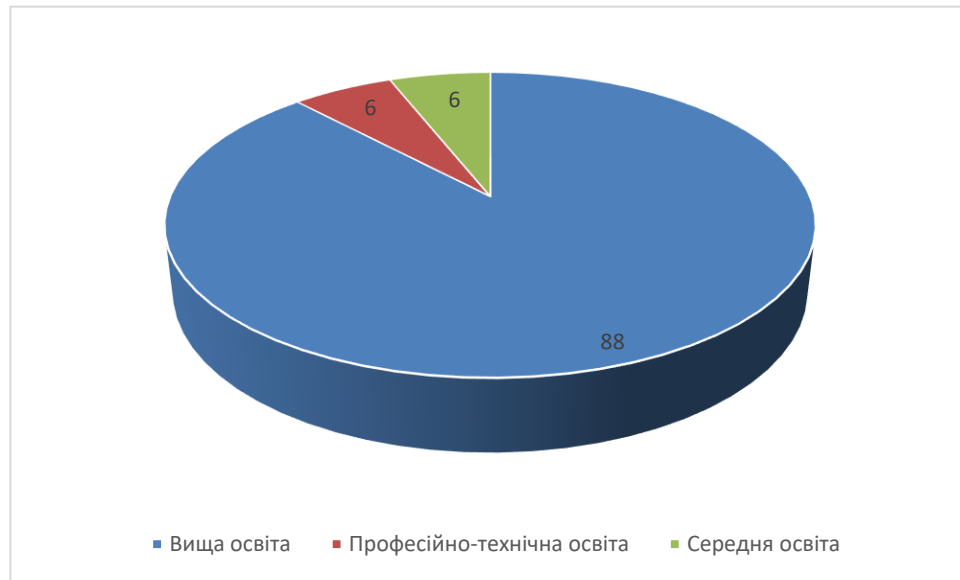


Рис.2.5. Структура працівників АТ «Ощадбанк» за рівнем освіти у 2025 році

Аналіз наведених даних свідчить, що кадровий склад АТ «Ощадбанк» характеризується високим рівнем освітньої підготовки, оскільки переважна більшість працівників — 88% — мають вищу освіту. Така структура є закономірною для банківської сфери, де професійна діяльність потребує спеціалізованих знань у сфері фінансів, економіки, банківської справи, права, управління та інформаційних технологій. Висока частка працівників із вищою освітою свідчить про значний інтелектуальний потенціал банку, що позитивно впливає на якість прийняття управлінських рішень, ефективність обслуговування клієнтів та здатність установи адаптуватися до сучасних ринкових викликів.

Водночас наявність працівників із професійно-технічною (6%) та середньою освітою (6%) пояснюється специфікою окремих посад, які не потребують високого рівня спеціалізованої фінансової підготовки, однак забезпечують безперервне функціонування операційної інфраструктури банку.

Загалом освітня структура персоналу АТ «Ощадбанк» свідчить про високий кадровий потенціал установи, що є важливим чинником ефективності системи мотивації, оскільки висококваліфіковані працівники, як правило, мають вищі професійні очікування щодо кар'єрного розвитку, рівня винагороди, можливостей самореалізації та нематеріального стимулювання.

Для більш комплексного оцінювання ефективності системи управління персоналом та мотиваційної політики АТ «Ощадбанк» доцільно застосувати інструмент стратегічного аналізу SWOT, який дозволяє систематизувати внутрішні переваги та недоліки кадрової системи, а також визначити зовнішні можливості та загрози, що можуть впливати на результативність управління персоналом. Використання SWOT-аналізу дає змогу не лише оцінити поточний стан кадрової політики банку, а й сформувані практичні напрями її подальшого вдосконалення в умовах динамічного розвитку банківського сектору, цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринку праці.

З огляду на масштаби діяльності АТ «Ощадбанк», значну чисельність персоналу, високі вимоги до професійної компетентності працівників і необхідність постійного підтримання мотивації персоналу, SWOT-аналіз дозволяє виявити ключові фактори, що визначають ефективність функціонування кадрової системи банку. Результати такого аналізу наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз системи управління персоналом та мотивації АТ
«Ощадбанк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
----------------------------	-----------------------------

✓ Розвинена система кадрового управління та внутрішнього контролю ✓ Поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації ✓ Високий освітній рівень працівників (88% мають вищу освіту) ✓ Наявність програм професійного навчання та розвитку персоналу ✓ Можливість кар'єрного просування та формування кадрового резерву ✓ Сформована корпоративна культура та соціальна підтримка персоналу	✓ Недостатня прозорість окремих критеріїв оцінювання результативності працівників ✓ Незадоволеність частини персоналу рівнем матеріального стимулювання ✓ Значне кадрове навантаження на працівників ✓ Скорочення чисельності персоналу внаслідок оптимізації ✓ Ризик професійного вигорання персоналу ✓ Недостатній рівень залучення молодих фахівців
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
✓ Впровадження сучасних HR-технологій та автоматизація кадрових процесів ✓ Розширення програм нематеріальної мотивації та корпоративного добробуту ✓ Активніше залучення молодих фахівців через стажування та партнерство із ЗВО ✓ Розвиток цифрових компетенцій персоналу ✓ Удосконалення системи оцінювання ефективності праці	✓ Воєнний стан та нестабільна макроекономічна ситуація ✓ Посилення конкуренції на ринку праці ✓ Відтік кваліфікованих кадрів до приватного сектору або за кордон ✓ Психоемоційне виснаження працівників через високий рівень навантаження ✓ Інфляційні процеси, що знижують реальну мотиваційну цінність матеріальних стимулів

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що система управління персоналом АТ «Ощадбанк» характеризується достатньо високим рівнем організаційної зрілості та має сформовану кадрову інфраструктуру, яка забезпечує ефективне функціонування банку. До ключових сильних сторін належать високий освітній рівень персоналу, наявність комплексної системи мотивації, сформована корпоративна культура, можливості професійного розвитку та функціонування механізмів кадрового резерву. Такі характеристики створюють сприятливі умови для підтримки стабільності кадрового складу та забезпечення належного рівня продуктивності праці.

Водночас аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів, які стримують подальше підвищення ефективності кадрового управління. Зокрема, скорочення чисельності працівників за одночасного зростання навантаження на персонал може негативно позначатися на рівні мотивації, задоволеності працею та психологічному стані працівників. Крім того, обмежена прозорість окремих процедур оцінювання результативності та недостатній рівень залучення молодих спеціалістів можуть створювати додаткові кадрові ризики у довгостроковій перспективі.

Серед зовнішніх можливостей для вдосконалення системи управління персоналом особливо перспективними є розвиток цифрових HR-інструментів, модернізація системи оцінювання ефективності праці, посилення програм професійного розвитку та впровадження сучасних підходів до нематеріального стимулювання. Це дозволить підвищити рівень залученості працівників, зміцнити кадровий потенціал та адаптувати систему управління персоналом до сучасних умов функціонування банківського сектору.

Разом із тим значний вплив на систему мотивації персоналу здійснюють зовнішні загрози, серед яких особливу роль відіграють воєнні ризики, нестабільність економічного середовища, інфляційний тиск, конкуренція за кваліфікованих фахівців та ризик професійного вигорання працівників. У сукупності це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення мотиваційної політики банку та розробки практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи мотивації персоналу АТ «Ощадбанк».

Виходячи з проведеного аналізу було виділено певні заходи щодо удосконалення системи управління персоналом та мотивації АТ «Ощадбанк» (рис. 2.6), які дозволять зміцнити кадровий потенціал, знизити рівень плинності персоналу, підвищити мотивацію і залученість працівників, а також адаптувати систему управління персоналом до сучасних викликів [1;2;3].



Рис. 2.6. Практичні заходи спрямовані на удосконалення системи управління та мотивації персоналу АТ «Ощадбанк».

Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу банківської установи повинно базуватися на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність банку, а також на детальному оцінюванні чинної кадрової політики, її ефективності та наявного ресурсного забезпечення. Перспективним напрямом подальшого розвитку є застосування комплексного підходу до формування гнучкої, ефективної та адаптивної системи управління мотивацією персоналу, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та сучасні виклики банківського сектору.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі бакалаврської роботи було здійснено комплексне дослідження організації системи мотивації персоналу АТ «Ощадбанк» з урахуванням особливостей функціонування банківської установи, сучасних умов господарювання та специфіки кадрового управління в державному банківському

секторі. Проведений аналіз дозволив оцінити загальний стан діяльності банку, особливості управління персоналом, а також ефективність чинної системи мотивації працівників.

У ході дослідження встановлено, що АТ «Ощадбанк» є однією з провідних банківських установ України, яка має розгалужену мережу відділень, значний кадровий потенціал та стабільні позиції на фінансовому ринку. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності банку засвідчив, що навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища, воєнного стану та трансформації банківського сектору установа зберігає прибутковість, фінансову стійкість і здатність до адаптації. Динаміка доходів, витрат та чистого прибутку свідчить про поступове зміцнення економічних позицій банку, що створює основу для реалізації ефективної кадрової та мотиваційної політики.

Аналіз системи управління персоналом показав, що кадрова політика АТ «Ощадбанк» має комплексний характер та охоплює ключові напрями сучасного HR-менеджменту, зокрема кадрове планування, підбір персоналу, професійну адаптацію, навчання, оцінювання результативності праці, соціальну підтримку, розвиток корпоративної культури та мотивацію працівників. Встановлено, що банк володіє значним кадровим потенціалом, чисельність якого у 2025 році становить близько 18 тис. працівників, при цьому кадровий склад характеризується високим рівнем професійної підготовки, оскільки переважна більшість персоналу має вищу освіту.

Разом із тим проведене дослідження дозволило виявити певні проблемні аспекти у сфері управління персоналом та мотивації. Зокрема, спостерігається тенденція до скорочення чисельності персоналу внаслідок оптимізації бізнес-процесів та цифрової трансформації, що супроводжується підвищенням кадрового навантаження на працівників. Додатковими викликами залишаються ризики професійного вигорання, недостатній рівень залучення молодих

спеціалістів, потреба у розвитку цифрових компетенцій персоналу та необхідність удосконалення окремих елементів кадрового управління.

Оцінювання системи мотивації персоналу АТ «Ощадбанк» засвідчило, що в банку функціонує комбінована система стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу. Матеріальна мотивація реалізується через систему посадових окладів, преміювання, бонусних виплат і додаткових заохочень, тоді як нематеріальна складова охоплює професійне навчання, кар'єрний розвиток, корпоративну підтримку, моральне заохочення та формування позитивного соціально-психологічного клімату. Такий підхід загалом забезпечує належний рівень залученості працівників та підтримує стабільність кадрового складу.

Результати SWOT-аналізу підтвердили, що сильними сторонами системи мотивації є сформована кадрова інфраструктура, високий освітній рівень персоналу, можливості професійного розвитку, наявність матеріальних стимулів та корпоративної підтримки. Водночас виявлено низку слабких сторін, серед яких підвищене навантаження на персонал, окремі недоліки в системі оцінювання результативності праці, ризики професійного виснаження та потреба у вдосконаленні сучасних нематеріальних мотиваційних механізмів.

Отже, результати дослідження свідчать, що система мотивації персоналу АТ «Ощадбанк» загалом є функціональною та відповідає основним вимогам сучасного кадрового менеджменту, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням сучасних викликів банківського сектору, цифровізації, змін на ринку праці та зростаючих очікувань персоналу. Це обумовлює необхідність розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації мотиваційної політики банку, що стане предметом дослідження у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Перспективні напрями розвитку та розширення діяльності АТ «ОЩАДБАНК»

У сучасних умовах трансформації фінансового сектору, цифровізації економіки, зростання конкуренції на ринку банківських послуг та впливу зовнішніх макроекономічних викликів питання стратегічного розвитку банківських установ набуває особливого значення. Для АТ «Ощадбанк», як одного з найбільших державних банків України, перспективи подальшого розвитку пов'язані не лише зі збереженням стабільних позицій на фінансовому ринку, а й із розширенням напрямів діяльності, модернізацією бізнес-процесів, впровадженням інноваційних технологій та підвищенням конкурентоспроможності в умовах післявоєнного економічного відновлення країни.

Стратегічний розвиток АТ «Ощадбанк» має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує фінансову стабільність, технологічну модернізацію, клієнтоорієнтованість, розвиток людського капіталу та підвищення операційної ефективності. Перспективні напрями розвитку банку повинні відповідати сучасним тенденціям функціонування банківського сектору, враховувати потреби клієнтів та забезпечувати довгострокову стійкість установи.

Одним із ключових напрямів перспективного розвитку АТ «Ощадбанк» є подальша цифрова трансформація банківських послуг. Сучасний ринок фінансових послуг характеризується активним переходом клієнтів до дистанційного обслуговування, використання мобільного банкінгу та цифрових фінансових сервісів. У зв'язку з цим стратегічно важливим є вдосконалення функціоналу мобільного застосунку «Ощад», розширення спектра онлайн-

послуг, автоматизація клієнтського обслуговування, розвиток чат-ботів, використання штучного інтелекту для персоналізації фінансових продуктів та оптимізація цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів, скороченню операційних витрат і зміцненню ринкових позицій банку.

Важливим стратегічним напрямом є розширення сегмента кредитування малого, середнього та мікробізнесу. В умовах післявоєнного відновлення української економіки саме підприємницький сектор виступатиме одним із ключових драйверів економічного зростання. АТ «Ощадбанк» має значний потенціал для розширення кредитних програм для бізнесу, участі в державних програмах підтримки підприємництва, розвитку інвестиційного кредитування, фінансування інфраструктурних проєктів та співпраці з міжнародними фінансовими організаціями. Реалізація цього напрямку дозволить банку збільшити обсяги кредитного портфеля, диверсифікувати доходи та посилити свою роль у відновленні національної економіки.

Перспективним напрямом розвитку є удосконалення клієнтського сервісу та впровадження омніканальної моделі обслуговування. Сучасні клієнти очікують швидкого, персоналізованого та зручного обслуговування через різні канали взаємодії. У зв'язку з цим доцільним є розвиток єдиної інтегрованої системи обслуговування клієнтів, яка поєднуватиме фізичні відділення, цифрові сервіси, контакт-центри та дистанційні канали підтримки. Такий підхід дозволить підвищити якість клієнтського досвіду, збільшити рівень лояльності клієнтів і зміцнити конкурентні переваги банку.

Окремим напрямом стратегічного розвитку виступає оптимізація операційної моделі та підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів. В умовах цифровізації банківського сектору важливого значення набуває автоматизація рутинних операцій, централізація функцій, скорочення витрат на обслуговування мережі відділень, модернізація ІТ-інфраструктури та

впровадження сучасних систем управління даними. Це дозволить підвищити продуктивність праці, скоротити операційні витрати та забезпечити більш гнучке реагування на зміни ринкового середовища.

З огляду на сучасні тенденції розвитку фінансового ринку перспективним є розширення продуктової лінійки банківських послуг. АТ «Ощадбанк» може посилити свої позиції шляхом впровадження нових цифрових фінансових продуктів, розвитку програм інвестиційного обслуговування, страхових продуктів у партнерстві з фінансовими установами, сервісів електронної комерції, фінансових рішень для самозайнятих осіб та цифрових платіжних інструментів. Диверсифікація продуктової пропозиції сприятиме залученню нових клієнтських сегментів і зростанню доходів банку.

Одним із важливих факторів довгострокового розвитку є посилення ризик-менеджменту та забезпечення фінансової стійкості банку. У сучасних умовах банківська діяльність супроводжується високим рівнем кредитних, валютних, операційних та кіберризиків. Тому стратегічним завданням АТ «Ощадбанк» є вдосконалення систем управління ризиками, підвищення якості кредитного портфеля, розвиток інструментів аналітики даних, удосконалення систем кібербезпеки та забезпечення належного рівня капіталізації банку.

Окремої уваги заслуговує розвиток кадрового потенціалу як основи стратегічного зростання банку. Ефективна реалізація будь-яких стратегічних змін неможлива без професійного, мотивованого та адаптивного персоналу. У зв'язку з цим перспективним напрямом є модернізація системи управління персоналом, розвиток цифрових компетенцій працівників, удосконалення системи мотивації, впровадження сучасних HR-технологій, формування кадрового резерву та залучення молодих спеціалістів. Особливу роль у цьому процесі відіграватиме вдосконалення мотиваційної політики, яка повинна відповідати новим викликам ринку праці.

Практичні напрями перспективного розвитку АТ «Ощадбанк» доцільно узагальнити в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Перспективні напрями розвитку АТ «Ощадбанк»

Напрямок розвитку	Практичні заходи	Очікуваний результат
Цифрова трансформація	розвиток мобільного банкінгу, автоматизація сервісів, AI-рішення	підвищення клієнтської лояльності, зниження витрат
Розвиток бізнес-кредитування	нові кредитні програми, держпідтримка бізнесу	зростання кредитного портфеля та доходів
Оmnіканальний сервіс	інтеграція онлайн та офлайн каналів обслуговування	покращення якості сервісу
Оптимізація бізнес-процесів	автоматизація, централізація, модернізація ІТ	підвищення продуктивності
Розширення продуктового портфеля	нові фінансові продукти, цифрові сервіси	залучення нових клієнтів
Розвиток персоналу	навчання, HR-технології, мотиваційні програми	підвищення ефективності персоналу
Ризик-менеджмент	кібербезпека, аналітика ризиків, контроль кредитного портфеля	фінансова стійкість

Отже, перспективи розвитку АТ «Ощадбанк» безпосередньо пов'язані з реалізацією стратегії цифрової трансформації, підвищенням операційної ефективності, розвитком клієнтського сервісу, розширенням кредитної діяльності та модернізацією системи управління персоналом. Реалізація зазначених напрямів дозволить банку зміцнити свої конкурентні позиції, підвищити фінансову результативність і забезпечити довгостроковий сталий розвиток у мінливих умовах функціонування банківського сектору.

Стратегія розвитку, якою наразі керується АТ «Ощадбанк», включає такі ключові цілі (рис. 3.1.)

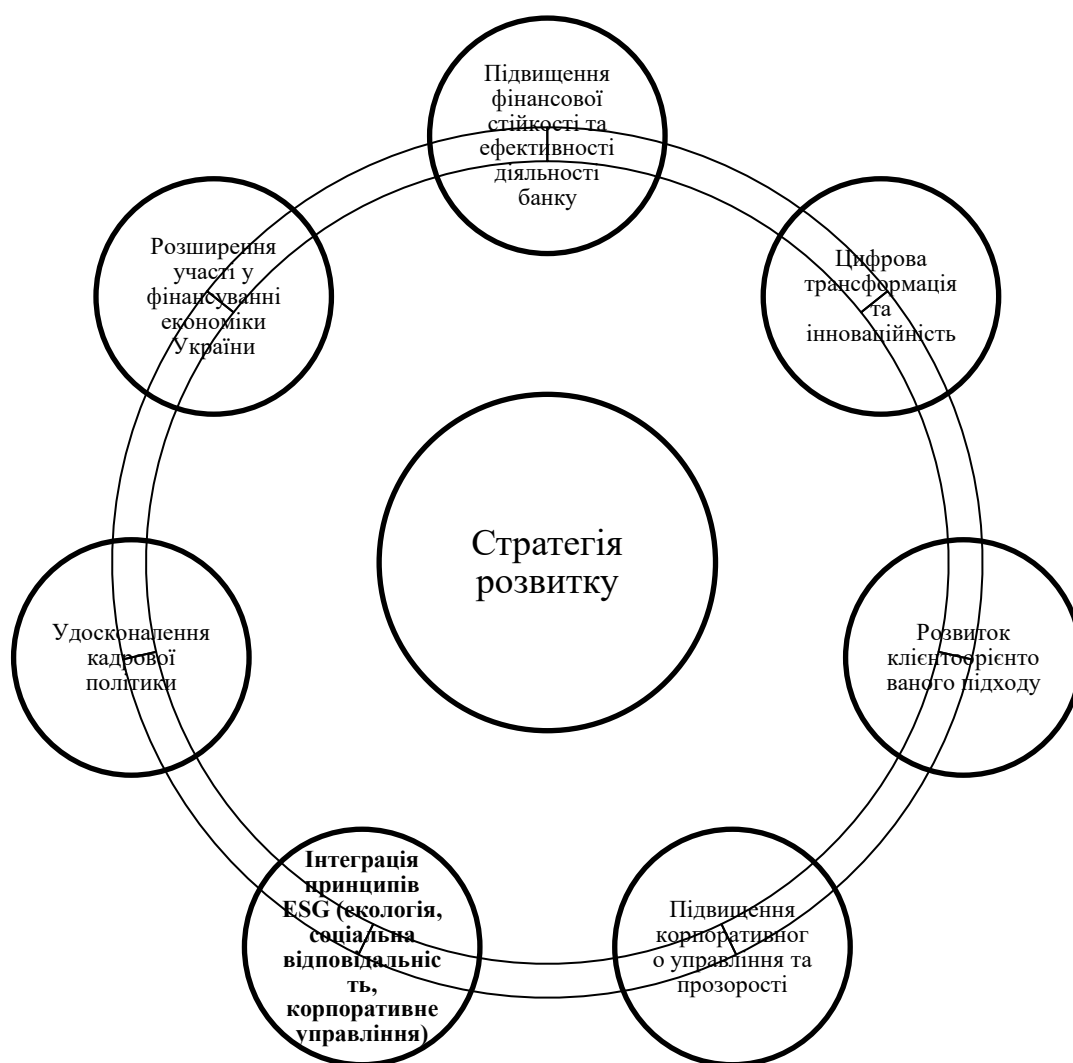


Рис. 3.1. Стратегія розвитку АТ «Ощадбанк»

Стратегія розвитку, якою наразі керується АТ «Ощадбанк», включає такі ключові цілі:

1. Підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності банку «Ощадбанк» прагне зміцнити свої фінансові показники, оптимізувати витрати та забезпечити стабільне зростання прибутковості. Це включає покращення якості кредитного портфеля, зниження рівня проблемної заборгованості та впровадження сучасних систем управління ризиками.
2. Цифрова трансформація та інноваційність. Банк активно інвестує в розвиток цифрових каналів обслуговування, мобільного та онлайн-банкінгу.

Основна мета — забезпечити клієнтам зручний, швидкий і безпечний доступ до банківських послуг, а також впроваджувати інноваційні фінансові продукти, з урахуванням новітніх технологій.

3. Розвиток клієнтоорієнтованого підходу. Стратегія Ощадбанку передбачає глибоке розуміння потреб клієнтів, персоналізацію сервісу та формування довгострокових партнерських відносин. Особлива увага приділяється підвищенню якості обслуговування та впровадженню нових послуг для фізичних осіб, бізнесу та державного сектору.

4. Розширення участі у фінансуванні економіки України. Банк активно підтримує державні програми, кредитує підприємства реального сектору економіки, а також бере участь у реалізації соціально важливих проєктів. Це сприяє загальному економічному розвитку країни та підвищенню добробуту громадян.

5. Підвищення корпоративного управління та прозорості. Важливою ціллю є вдосконалення внутрішніх процедур, запровадження європейських стандартів управління, дотримання принципів доброчесності, а також підвищення рівня довіри з боку клієнтів, партнерів і регуляторів.

6. Удосконалення кадрової політики. «Ощадбанк» акцентує увагу на розвитку професійного потенціалу працівників, впровадженні сучасних методів управління персоналом, мотиваційних програм і формуванні сильної корпоративної культури, орієнтованої на ефективність, відповідальність і розвиток.

7. Інтеграція принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління). У рамках стратегії сталого розвитку банк впроваджує екологічно відповідальні практики, сприяє зниженню власного впливу на довкілля, підтримує соціальні ініціативи та проєкти, що мають значення для громад, а також забезпечує належний рівень прозорості та відповідального корпоративного управління згідно з міжнародними стандартами ESG.

Перспективні напрями розвитку та розширення діяльності АТ «Ощадбанк» демонструють стратегічну орієнтацію банківської установи на всебічне оновлення, технологічну модернізацію та посилення конкурентних переваг на фінансовому ринку. Реалізація визначених стратегічних пріоритетів сприяє не лише зміцненню ринкових позицій банку, а й підвищенню його здатності ефективно адаптуватися до сучасних економічних викликів і динамічних змін зовнішнього середовища.

Акцентуючи увагу на цифровій трансформації, підвищенні рівня клієнтоорієнтованості, вдосконаленні системи корпоративного управління, підтримці підприємницького сектору економіки та впровадженні принципів сталого розвитку відповідно до ESG-підходів, АТ «Ощадбанк» створює надійне підґрунтя для довгострокового стабільного зростання. Така стратегія сприяє формуванню додаткової цінності не лише для клієнтів і ділових партнерів, але й для держави як ключового акціонера та економіки країни загалом.

Отже, стратегічні напрями розвитку АТ «Ощадбанк» орієнтовані на трансформацію банку в сучасну, інноваційну, фінансово стійку та соціально відповідальну установу, здатну забезпечувати ефективне функціонування банківського бізнесу та відігравати важливу роль у процесах економічного відновлення й подальшого розвитку України.

3.2. Оптимізація системи управління АТ «ОЩАДБАНК»

У сучасних умовах трансформації банківського сектору, цифровізації фінансових послуг, посилення конкурентного середовища та впливу макроекономічних викликів особливого значення набуває підвищення ефективності системи управління банківською установою. Для АТ «Ощадбанк», як одного з найбільших державних банків України, оптимізація системи управління є стратегічно важливим напрямом розвитку, оскільки саме якість управлінських рішень визначає рівень фінансової стійкості, операційної

ефективності, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Система управління АТ «Ощадбанк» має багаторівневу структуру, що охоплює стратегічне, тактичне та операційне управління. Разом із тим сучасні умови функціонування фінансового ринку вимагають постійного вдосконалення управлінських процесів, підвищення гнучкості організаційної структури, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та впровадження сучасних інструментів корпоративного управління. Основною метою оптимізації системи управління є підвищення ефективності діяльності банку шляхом удосконалення механізмів прийняття рішень, скорочення управлінських витрат, прискорення внутрішніх процесів та покращення якості взаємодії між структурними підрозділами.

Одним із ключових напрямів оптимізації системи управління є цифровізація управлінських процесів. У сучасному банківському середовищі значна частина внутрішніх процедур потребує автоматизації для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та зниження адміністративного навантаження. Доцільним є впровадження інтегрованих цифрових платформ управління, автоматизованих систем документообігу, аналітичних панелей моніторингу ключових показників діяльності, CRM- та ERP-рішень, які дозволять підвищити прозорість управління, оперативність комунікацій та якість внутрішнього контролю.

Важливим напрямом оптимізації є удосконалення організаційної структури банку. З огляду на масштаб діяльності АТ «Ощадбанк» та розгалужену мережу структурних підрозділів, актуальним є зменшення надмірної бюрократизації, скорочення дублювання функцій між підрозділами, удосконалення горизонтальної взаємодії між департаментами та підвищення рівня децентралізації управлінських повноважень у межах чітко визначених зон відповідальності. Такий підхід дозволить підвищити швидкість реагування на зміни ринкової ситуації та покращити координацію управлінських процесів.

Особливе значення має оптимізація системи управління персоналом як складової загального механізму управління банком. Проведений аналіз засвідчив, що банк має значний кадровий потенціал, проте скорочення чисельності персоналу, зростання навантаження та зміна вимог до професійних компетенцій потребують модернізації підходів до кадрового управління. У зв'язку з цим доцільним є впровадження сучасних HRM-систем, автоматизація кадрового адміністрування, цифрові інструменти оцінювання ефективності працівників, розвиток кадрового резерву та вдосконалення внутрішніх комунікацій.

Окремим напрямом оптимізації виступає удосконалення системи стратегічного управління. Для підвищення ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» важливо забезпечити чітке узгодження стратегічних цілей банку з операційною діяльністю всіх структурних підрозділів. Це передбачає впровадження сучасних систем стратегічного планування, регулярний моніторинг виконання стратегічних показників, використання КРІ для оцінювання результативності управлінських рішень та забезпечення прозорого контролю за досягненням поставлених цілей.

Не менш важливим є посилення системи управління ризиками та внутрішнього контролю. Банківська діяльність характеризується високим рівнем фінансових, операційних, кредитних, репутаційних та кіберризиків, що вимагає постійного вдосконалення механізмів ризик-менеджменту. Оптимізація системи управління в цьому напрямі передбачає модернізацію аналітичних інструментів моніторингу ризиків, удосконалення процедур внутрішнього аудиту, посилення систем кібербезпеки та інтеграцію ризик-орієнтованого підходу у всі управлінські процеси.

Суттєвим напрямом оптимізації є вдосконалення клієнтоорієнтованого управління. Оскільки сучасний банківський ринок орієнтується на якість клієнтського сервісу, важливим є формування управлінської моделі, що

базується на швидкому реагуванні на потреби клієнтів, персоналізації обслуговування та використанні аналітики клієнтських даних для прийняття управлінських рішень. Це сприятиме підвищенню рівня клієнтської лояльності та зміцненню конкурентних позицій банку.

Практичні напрями оптимізації системи управління АТ «Ощадбанк» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Основні напрями оптимізації системи управління АТ «Ощадбанк»

Напрямок оптимізації	Практичні заходи	Очікуваний результат
Цифровізація управління	електронний документообіг, ERP, BI-аналітика	підвищення швидкості прийняття рішень
Організаційна оптимізація	усунення дублювання функцій, спрощення структури	зниження адміністративних витрат
Оптимізація HR-управління	HRM-системи, цифрова оцінка персоналу	підвищення ефективності кадрового управління
Стратегічне управління	KPI, контроль виконання стратегічних цілей	покращення результативності діяльності
Управління ризиками	модернізація ризик-менеджменту, кіберзахист	зниження ризиків
Клієнтоорієнтоване управління	CRM-аналітика, персоналізація сервісу	підвищення лояльності клієнтів

Для наочності ключові напрями оптимізації системи управління банком доцільно представити у вигляді схеми (рис.3.2.).

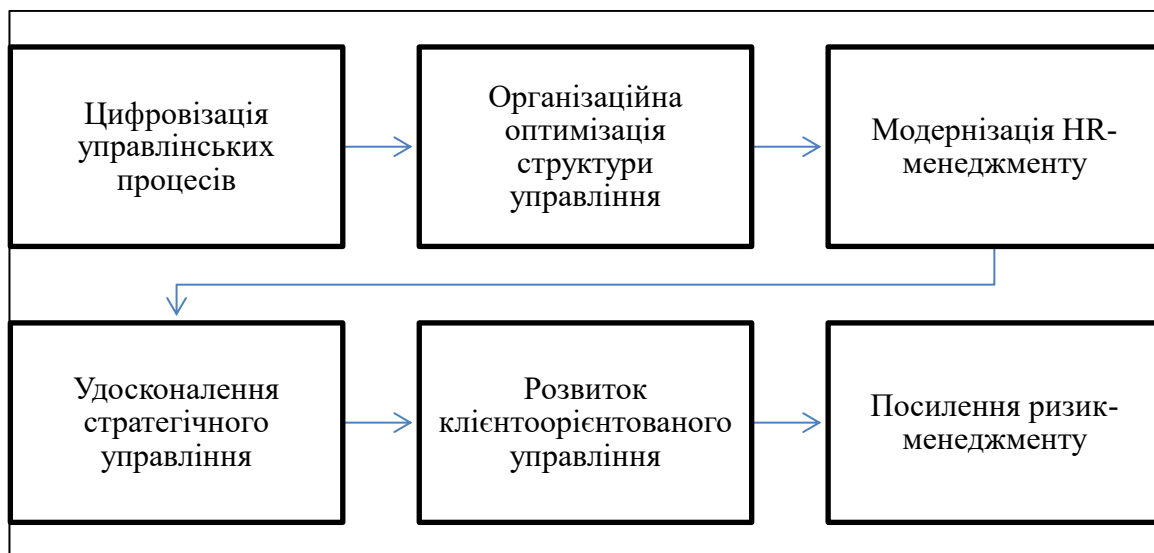


Рис. 3.2. Напрями оптимізації системи управління АТ «Ощадбанк»

Отже, оптимізація системи управління АТ «Ощадбанк» повинна здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує організаційні, технологічні, кадрові та стратегічні управлінські зміни. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню операційної ефективності банку, зміцненню його конкурентних позицій, покращенню якості управлінських рішень та створенню умов для довгострокового сталого розвитку банківської установи.

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення механізмів мотивації персоналу банку

В умовах високої конкуренції на ринку банківських послуг, цифрової трансформації фінансового сектору, зростання вимог до якості клієнтського обслуговування та постійних змін у зовнішньому середовищі ефективна система мотивації персоналу стає одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування банківської установи. Проведений аналіз системи управління персоналом та оцінювання діючої мотиваційної політики АТ «Ощадбанк» дозволили виявити як сильні сторони існуючої системи стимулювання, так і низку проблемних аспектів, що потребують удосконалення. Зокрема, до основних викликів належать високе кадрове навантаження, ризик професійного вигорання, недостатня прозорість оцінювання результатів праці, обмежене залучення молодих фахівців, а також потреба у модернізації нематеріальних мотиваційних інструментів. У зв'язку з цим виникає необхідність формування комплексу практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності механізмів мотивації персоналу банку.

Одним із першочергових напрямів удосконалення є модернізація системи матеріального стимулювання персоналу. У сучасних умовах система оплати праці повинна забезпечувати не лише фінансову стабільність працівників, а й чіткий зв'язок між результатами їхньої праці та рівнем винагороди. Доцільним є

вдосконалення системи преміювання шляхом підвищення прозорості критеріїв нарахування бонусів, диференціації стимулюючих виплат залежно від складності функціональних обов'язків, індивідуальних досягнень та внеску працівника у досягнення стратегічних цілей банку. Також доцільно запровадити механізм регулярного перегляду рівня матеріальної винагороди з урахуванням інфляційних процесів та ситуації на ринку праці.

Не менш важливим напрямом є розвиток нематеріальної мотивації персоналу, оскільки для сучасних працівників важливими є не лише фінансові стимули, а й професійне визнання, кар'єрні перспективи, соціальна підтримка та комфортне робоче середовище. У зв'язку з цим доцільним є розширення програм морального заохочення, запровадження системи публічного визнання досягнень, корпоративних відзнак, внутрішніх конкурсів професійної майстерності, програм наставництва та механізмів залучення працівників до процесів ухвалення рішень. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня залученості персоналу та зміцненню корпоративної лояльності.

Важливим елементом удосконалення мотиваційного механізму є оптимізація системи оцінювання результативності праці персоналу. Однією з виявлених проблем є недостатній рівень прозорості оцінювання ефективності працівників, що може негативно впливати на рівень довіри до мотиваційної системи. Для усунення цього недоліку доцільним є вдосконалення КРІ-системи шляхом встановлення чітких, зрозумілих і вимірюваних критеріїв оцінювання результативності, адаптованих до специфіки різних категорій працівників. Крім того, доцільно запровадити регулярний зворотний зв'язок між керівниками та працівниками щодо результатів діяльності та професійного розвитку.

Окремим стратегічним напрямом є розвиток системи професійного навчання та кар'єрного зростання персоналу. Для банківської сфери характерними є постійні зміни нормативного середовища, технологічні інновації та високі вимоги до професійних компетенцій. У зв'язку з цим доцільним є

розширення програм підвищення кваліфікації, цифрового навчання, професійної сертифікації, розвитку управлінських компетенцій та внутрішнього кадрового резерву. Особливу увагу слід приділити програмам кар'єрного розвитку, які дозволять працівникам бачити перспективи професійного зростання в межах банку, що позитивно впливатиме на рівень їхньої мотивації.

З огляду на високе кадрове навантаження важливим напрямом є впровадження програм підтримки добробуту працівників і профілактики професійного вигорання. Банківська діяльність супроводжується значним психологічним навантаженням, високим рівнем відповідальності та інтенсивною комунікацією з клієнтами. Тому доцільним є запровадження програм психологічної підтримки персоналу, гнучких форматів організації праці, корпоративних wellness-програм, заходів із підтримки емоційного здоров'я, розвитку work-life balance та вдосконалення соціального пакета.

Перспективним напрямом є залучення молодих спеціалістів та розвиток кадрового резерву. Аналіз кадрової структури банку засвідчив відносно невисоку частку молодих працівників, що в довгостроковій перспективі може створювати ризики кадрового старіння. Для мінімізації таких ризиків доцільно активізувати співпрацю з закладами вищої освіти, розширити програми стажування, молодіжні кадрові програми, наставництво та прискорені траєкторії професійного розвитку для перспективних молодих фахівців.

З метою систематизації запропонованих заходів рекомендації щодо вдосконалення механізмів мотивації персоналу АТ «Ощадбанк» доцільно узагальнити в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Рекомендації щодо вдосконалення механізмів мотивації персоналу АТ
«Ощадбанк»

Напрямок удосконалення	Практичні заходи	Очікуваний результат
------------------------	------------------	----------------------

Удосконалення матеріальної мотивації	перегляд системи преміювання, індексація оплати праці, прозорі бонуси	підвищення задоволеності персоналу
Розвиток нематеріальної мотивації	визнання досягнень, корпоративні програми, участь у прийнятті рішень	зростання залученості працівників
Оптимізація оцінювання персоналу	модернізація КРІ, регулярний зворотний зв'язок	підвищення довіри до системи мотивації
Професійний розвиток	навчання, сертифікація, кар'єрне планування	розвиток компетенцій персоналу
Підтримка добробуту працівників	wellness-програми, психологічна підтримка, гнучкий графік	зниження професійного вигорання
Залучення молодих кадрів	стажування, співпраця із ЗВО, наставництво	оновлення кадрового потенціалу

Для наочного відображення запропонованих рекомендацій доцільно представити їх у вигляді схеми.

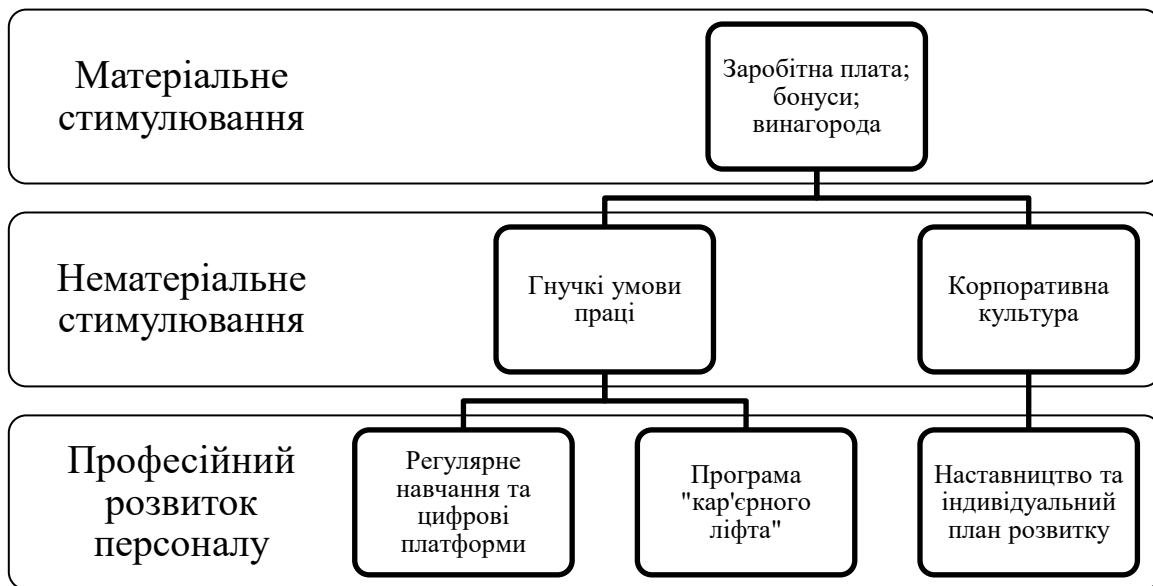


Рис. 3.3. Основні напрями вдосконалення механізмів мотивації персоналу АТ «Ощадбанк»

Отже, вдосконалення механізмів мотивації персоналу АТ «Ощадбанк» повинно базуватися на комплексному підході, що поєднує матеріальні, соціальні, професійні та психологічні інструменти стимулювання. Реалізація

запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня мотивації персоналу, зміцненню кадрового потенціалу, зниженню плинності кадрів, покращенню якості клієнтського обслуговування та загальному підвищенню ефективності діяльності банківської установи.

Висновки до розділу 3.

У третьому розділі бакалаврської роботи було розроблено практичні напрями вдосконалення системи мотивації персоналу в управлінні АТ «Ощадбанк» з урахуванням результатів проведеного аналізу фінансово-економічного стану банку, особливостей системи управління персоналом, а також оцінки ефективності чинного мотиваційного механізму. Проведене дослідження дало змогу сформулювати комплекс пропозицій, спрямованих на підвищення результативності кадрового менеджменту, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення довгострокового розвитку банківської установи.

У ході дослідження визначено, що перспективи розвитку АТ «Ощадбанк» безпосередньо пов'язані з реалізацією стратегії цифрової трансформації, розширенням спектра банківських послуг, підвищенням операційної ефективності, удосконаленням клієнтоорієнтованого підходу, посиленням системи ризик-менеджменту та розвитком кадрового потенціалу. Встановлено, що в сучасних умовах стабільний розвиток банку неможливий без ефективної системи управління, здатної забезпечити гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та підтримання високого рівня конкурентоспроможності.

Обґрунтовано, що важливим напрямом підвищення ефективності діяльності АТ «Ощадбанк» є оптимізація системи управління, яка повинна охоплювати цифровізацію управлінських процесів, модернізацію організаційної структури, удосконалення стратегічного управління, посилення систем внутрішнього контролю та ризик-менеджменту, а також впровадження сучасних

HR-технологій. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню швидкості ухвалення управлінських рішень, скороченню адміністративних витрат, покращенню координації між структурними підрозділами та зростанню загальної ефективності діяльності банківської установи.

Особливу увагу в межах розділу було приділено розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів мотивації персоналу банку. Встановлено, що підвищення ефективності мотиваційної системи має базуватися на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконаленні системи оцінювання результативності праці, розвитку професійного навчання та кар'єрного зростання, підтримці соціального добробуту працівників, а також залученні молодих спеціалістів до роботи в банку. Запропоновані рекомендації орієнтовані на формування сучасної адаптивної системи мотивації, здатної враховувати як стратегічні цілі банку, так і індивідуальні потреби персоналу.

Результати проведеного дослідження підтвердили, що в умовах цифровізації банківського сектору, високої конкуренції за кваліфіковані кадри, підвищеного психологічного навантаження на працівників та нестабільного зовнішнього середовища ефективна система мотивації стає одним із ключових факторів забезпечення стабільного функціонування банківської установи. Саме якість мотиваційної політики визначає рівень залученості персоналу, продуктивність праці, лояльність працівників до організації та здатність банку утримувати висококваліфікований кадровий потенціал.

Таким чином, запропоновані у третьому розділі напрями вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «Ощадбанк» мають практичну цінність та можуть бути використані для підвищення ефективності кадрового управління, покращення результативності діяльності працівників, зміцнення конкурентних позицій банку та забезпечення його довгострокового сталого розвитку в сучасних умовах функціонування фінансового сектору України.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі на тему «Організація та розвиток елементів мотивації в системі управління підприємством» було здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та вдосконалення системи мотивації персоналу як важливої складової ефективного управління підприємством. Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в сучасних умовах нестабільного економічного середовища, цифрової трансформації, посилення конкуренції та змін на ринку праці саме ефективна система мотивації персоналу виступає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності, продуктивності праці та довгострокового розвитку організації.

У процесі дослідження було узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності мотивації як економічної та управлінської категорії. Встановлено, що мотивація персоналу є складним багатокомпонентним процесом, який поєднує внутрішні спонукальні чинники, потреби, цінності, очікування працівників та зовнішні стимули, що формуються системою управління підприємством. Обґрунтовано, що мотивація виконує важливу функцію менеджменту, оскільки забезпечує активізацію трудової діяльності персоналу, сприяє досягненню стратегічних цілей організації, підвищенню продуктивності праці та ефективному використанню кадрового потенціалу.

У межах теоретичного дослідження було проаналізовано основні концепції мотивації персоналу, зокрема змістовні та процесуальні теорії мотивації, які дозволили визначити основні чинники, що впливають на трудову поведінку працівників. Встановлено, що ефективна система мотивації повинна базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати індивідуальні потреби працівників, специфіку діяльності підприємства та сучасні вимоги до управління людськими ресурсами. Особливу увагу приділено специфіці мотивації персоналу в банківській сфері, для якої характерними є високий рівень

професійної відповідальності, значне трудове навантаження, необхідність безперервного професійного розвитку та високі вимоги до клієнтоорієнтованості.

Практична частина роботи була присвячена дослідженню системи управління персоналом та механізмів мотивації на прикладі АТ «Ощадбанк» як однієї з провідних банківських установ України. У ході аналізу встановлено, що банк має сформовану систему кадрового управління, яка охоплює стратегічне кадрове планування, професійний розвиток персоналу, соціальну підтримку працівників, формування корпоративної культури та застосування комплексної системи мотивації. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності банку засвідчив його фінансову стійкість, здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільну прибуткову діяльність навіть у складних умовах функціонування економіки.

У результаті аналізу кадрового потенціалу АТ «Ощадбанк» встановлено, що банк володіє значною чисельністю персоналу, високим освітнім рівнем працівників та сформованою кадровою інфраструктурою. Разом із тим було виявлено певні проблемні аспекти, серед яких скорочення чисельності персоналу, зростання кадрового навантаження, ризики професійного вигорання, недостатній рівень залучення молодих спеціалістів та необхідність удосконалення окремих мотиваційних механізмів. SWOT-аналіз системи управління персоналом і мотивації підтвердив наявність як значних сильних сторін кадрової системи банку, так і певних внутрішніх та зовнішніх викликів, що потребують управлінського реагування.

У третьому розділі роботи було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «Ощадбанк». Обґрунтовано доцільність модернізації матеріального стимулювання, розвитку нематеріальної мотивації, удосконалення системи оцінювання результативності праці, розширення можливостей професійного навчання та кар'єрного зростання, впровадження програм підтримки добробуту працівників і заходів щодо

залучення молодих фахівців. Також визначено перспективні напрями стратегічного розвитку банку, пов'язані з цифровою трансформацією, підвищенням операційної ефективності, модернізацією системи управління та зміцненням кадрового потенціалу.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що ефективна система мотивації персоналу є невід'ємною складовою сучасного менеджменту підприємства, оскільки безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, залученість персоналу, якість виконання функціональних обов'язків та конкурентоспроможність організації загалом. Для банківської установи ефективне управління мотивацією персоналу має особливе значення, оскільки саме людський капітал визначає якість фінансових послуг, рівень клієнтського сервісу та здатність банку до стратегічного розвитку.

Таким чином, поставлена мета бакалаврської роботи була досягнута, а визначені завдання виконані в повному обсязі. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення й можуть бути використані для вдосконалення системи управління мотивацією персоналу в АТ «Ощадбанк», а також в інших підприємствах і фінансових установах, що прагнуть підвищити ефективність кадрового менеджменту та забезпечити стійкий розвиток в умовах сучасного економічного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Звіт про управління 31 грудня 2022 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 13.05.2026).
2. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Звіт про управління 31 грудня 2021 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 13.05.2026).
3. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Звіт про управління 31 грудня 2020 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 13.05.2026).
4. Баник О.В. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 2. С 87-91.
5. Бездітний В. Корпоративне управління в банках України. Розгляд нормативного регулювання експертами. Юридична газета. 2013. № 49. С. 12-13.
6. Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 4. С. 171-176.
7. Воржакова Ю.П., Фурманець В.В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. Збірник наукових праць молодих учених «Актуальні проблеми економіки та управління». 2021. № 15. С.134-139.
8. Герасименко А.В. Сучасні теорії мотивації праці. Наукові перспективи. 2022. № 9. С. 209-221.
9. Гончар М.Ф., Сава С.В. Мотивування у системі менеджменту. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. № 3. С. 64-69.
10. Гузенко О. П., Шокало Т. П. Управління персоналом комерційного банку: проблематичний та інноваційний аспект. Young Scientist. 2015. № 2 (17). С. 41-

44. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/66.pdf> (дата звернення: 13.05.2026).
11. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації працівників банку. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 2. С. 80-85.
12. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 13.05.2026).
13. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text> (дата звернення: 13.05.2026).
14. Ізюмцева Н.В., Данильченко І.А. Система мотивації праці персоналу банку. Інфраструктура ринку. 2018. № 25. С. 260-266.
15. Кваша О.С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. № 2. С. 210-215
16. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.
17. Климчук А. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення 13.05.2026).
18. Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/3/17004-kodeks_prezentacia.pdf (дата звернення: 13.05.2026).
19. Козаченко Г.С. Зарубіжний досвід мотивації праці. Ефективна економіка. 2017. № 4. С. 105-109.
20. Колодійчук А.В., Черторижський В.М. Сутність поняття мотивації. Науковий вісник НЛТУ України. 2017. № 2. С. 67-74.

21. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. КНЕУ, 2014. 479 с.
22. Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. С. 32-36.
23. Корпоративне управління в банках України. URL: <https://cgpa.com.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).
24. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Жежерун Ю.В. Мотивація працівників банківського сектору в контексті їх ціннісних орієнтацій. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2020. № 34. С. 134-141.
25. Кузьмін О.Є. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. 215 с.
26. Маслова С.О. Мотивація як фактор ефективності праці. Вісник ЖДТУ. 2018. № 2. С. 10-16.
27. Мельник А.О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика. 2019. № 3. С. 5-10.
28. Мицак О.В. Особливості управління персоналом в банках. Науковий вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2016. № 3. С. 43-48.
29. Нежинська О.О., Тименко В.М. Основи коучингу: навч. посіб. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
30. Основи менеджменту. Теорія і практика: Навч. посіб./Г.Є. Мошек, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха, Ю.В. Поканєвич, А.С. Соломко, О.В. Коваленко, Н.В. Коваленко, В.С. Ціпуринда, Г.П. Сиваненко, О.І. Бело́ва; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
31. Офіційний сайт АТ «Ощадбанку». URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).

32. Політика управління комплаєнс-ризиком в АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/2/12703-compliance_risk_management_policy_ukr.docx (дата звернення: 13.05.2026).
33. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. Ефективна економіка. 2020. № 4. С. 23-33.
34. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.
35. Розкошна О.А., Бакшева С.О. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту. Економічна наука. 2016. № 5. С. 121-125.
36. Слободянюк О.Е. Теорії мотивації. Вісник Вінницького технічного університету. 2018. № 1. С. 20-26.
37. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. С. 145-152.
38. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
39. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
40. Холоста Т.П. Проблеми мотивації банківського персоналу. Економічний аналіз. 2018. № 1. С. 207-209
41. Черкашина М.В., Науменко М.О. Напрями покращення мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 5. С. 90-94.
42. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2018. № 4. С. 95-99.

- 43.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О.
Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
- 44.Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку.
Агросвіт. 2018. № 9. С. 134-138.
45. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets
World Bank Policy Research Working Paper URL:
<http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-2818>
(дата звернення: 13.05.2026).
46. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. URL:
<https://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf> (дата звернення: 13.05.2026).