

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

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

*Горбашевська* М.О. Горбашевська

«31» травня 2024 р.

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







Кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти першого  
бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент  
зовнішньоекономічної діяльності»  
Славченко Віктора Аркадійовича  
Науковий керівник:  
Шендригоренко Марина Трохимівна,  
к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та фінансів  
Рецензент:  
Біловодська О.А., доктор  
економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу і  
бізнес-адміністрування Київського  
національного університету імені  
Тараса Шевченка

Кваліфікаційна робота захищена  
з оцінкою добре 82 В  
Секретар ЕК *Вз*  
« 13 » червня 2024 р.

Київ – 2024



## 5. Консультанти розділів роботи


| Розділ   | Прізвище, ініціали та посада консультанта  | Підпис, дата  |  |
|----------|--|---|--|
|          |  | завдання видав  | завдання прийняв   |
| Розділ 1 | <u>Шендригоренко М.Т.</u> , к.е.н., доцент |  16.02.24 |  16.02.24 |
| Розділ 2 | <u>Шендригоренко М.Т.</u> , к.е.н., доцент |  16.02.24 |  16.02.24 |
| Розділ 3 | <u>Шендригоренко М.Т.</u> , к.е.н., доцент |  16.02.24 |  16.02.24 |

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2024 року


**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1.    | Вибір теми кваліфікації роботи  | до 16.02.2024                 | Виконан. |
| 2.    | Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника                     | 16.02.2024                    | Виконан. |
| 3.    | Консультація з науковим керівником  | постійно                      | Виконан. |
| 4.    | Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи              | до 20.03.2024                 | Виконан. |
| 5.    | Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи                              | 20.03.2024-<br>19.04.2024     | Виконан. |
| 6.    | Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 19.04.2024                 | Виконан. |
| 7.    | Виробнича практика (комплексна з фаху)  | 30.10.2023-<br>17.11.2023     | Виконан. |
| 8.    | Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи                              | 19.04.2024-<br>15.05.2024     | Виконан. |
| 9.    | Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику | до 15.05.2024                 | Виконан. |
| 10.   | Попередній захист кваліфікаційної роботи  | 17.05.2024                    | Виконан. |
| 11.   | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру   | до 31.05.2024                 | Виконан. |
| 12.   | Захист кваліфікаційної роботи   | 13.06.2024                    | Виконан. |

Студент

  
 (підпис)

Науковий керівник роботи

  
 (підпис)
Славченко В.А.  
(прізвище та ініціали)Шендригоренко М.Т.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП.....  | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ<br>МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ .....     | 8  |
| 1.1. Сутність мотивації як функції менеджменту .....                                  | 8  |
| 1.2. Теорії мотивації в менеджменті .....   | 12 |
| 1.3. Особливості управління системою мотивації персоналу в банківській<br>сфері ..... | 17 |
| Висновки до розділу 1.....  | 23 |
| РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ<br>«ОЩАДБАНК».....               | 24 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ОЩАДБАНК».....                            | 24 |
| 2.2. Аналіз управління персоналом банку .....   | 33 |
| 2.3. Оцінка системи мотивації персоналу банку .....                                   | 42 |
| Висновки до розділу 2.....  | 49 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ<br>«ОЩАДБАНК».....               | 52 |
| 3.1. Напрями розвитку та зростання бізнесу АТ «ОЩАДБАНК».....                         | 52 |
| 3.2. Вдосконалення моделі управління АТ «ОЩАДБАНК».....                               | 55 |
| 3.3. Рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу банку.....              | 59 |
| Висновки до розділу 3.....  | 66 |
| ВИСНОВКИ.....   | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....   | 73 |
| ДОДАТКИ.....  | 78 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах розвитку України питання мотивації стає дуже важливим, адже проблеми, які постають перед суспільством, можна вирішити лише за умов створення мотиваційної основи та спонукання персоналу підприємства до ефективної діяльності. Мотиваційна основа передбачає особистісне стимулювання за допомогою такої форми та методу, що сприятиме підвищенню продуктивності праці.

Системи управління персоналом включають велику кількість компонентів, найважливішими з яких є кадрова політика, психосоціальні аспекти управління, методи мотивації та мотивації працівників, які сприяють підвищенню продуктивності праці та вдосконаленню творчої ініціативи працівників.

Від ефективності діючої системи заохочень і стимулів трудової діяльності значною мірою залежить трудова, громадська і творча діяльність кожного працівника, що в кінцевому підсумку позначається на ефективності всієї виробничо-господарської діяльності підприємства. Ось чому керівники повинні розуміти та вміти використовувати стимули для підвищення рівня продуктивності та ефективності.

Багато науковців у своїх дослідженнях розглядали питання мотивації трудової діяльності в системах управління персоналом, повно розкриваючи теоретичні та практичні аспекти цієї проблеми. Зокрема, основи сучасної концепції мотивації та стимулювання трудової діяльності досліджували такі вчені: С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Е. Лок, Е. Лоулер, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Л. Портер, Дж. Б. Уотсон, І. Васильєв, В. Герчиков, С. Каверін, А. Кочеткова, І. Лукінов, О. Онищенко й ін.

Існує необхідність подальших досліджень елементів мотивації в системі управління підприємством. Це й зумовило вибір теми дослідження та її актуальність.

**Метою кваліфікаційної роботи** розробка рекомендацій щодо організації та розвитку елементів мотивації в системі управління підприємством.

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних **завдань:**

- розглянути сутність мотивації як функції менеджменту;
- вивчити теорії мотивації в менеджменті;
- визначити особливості управління системою мотивації персоналу в банківській сфері;
- надати загальну характеристику діяльності АТ «ОЩАДБАНК»;
- проаналізувати управління персоналом банку;
- оцінити системи мотивації персоналу банку;
- розробити напрями вдосконалення моделі управління АТ «ОЩАДБАНК»;
- розглянути сучасні підходи щодо покращення системи мотивації персоналу банку;
- вказати напрями розвитку персональних компетенцій співробітника банку.

**Об'єктом дослідження** є процеси і моделі організації та розвитку елементів мотивації в системі управління підприємством.

**Предметом дослідження** механізми розвитку елементів мотивації в системі управління підприємством.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять фундаментальні положення фінансового аналізу, менеджменту, статистичного аналізу, прогнозування. В ході дослідження використано методи статистичного, математичного та економічного аналізу.

**Інформаційною базою дослідження** законодавчі акти України; монографії вчених; періодичні видання; матеріали конференцій; фінансова звітність АТ «ОЩАДБАНК»; результати власних досліджень та спостережень автора.

**Наукова новизна** отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні положень теорії, а також вирішенні ряду практичних проблем щодо розвитку елементів мотивації в системі управління підприємством.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає в тому, що їх застосування дозволяє розробити рекомендації щодо підвищення рівня мотивації персоналу та 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 56 сторінках друкованого тексту.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

## 1.1. Сутність мотивації як функції менеджменту

*Мотивація* (від лат. *movere*) – спонукання до дії; динамічний психофізіологічний процес, який керує поведінкою людини, визначаючи її спрямованість, організацію, активність і опірність; здатність людини активно задовольняти свої потреби [9, с.65].

У процесі праці мотивація дозволяє вирішувати наступні завдання: задоволення потреби працівників у певних благах за допомогою праці, оцінка результатів їх діяльності та встановлення задоволеності працівників винагородами за виконану роботу.

Система мотивації ставить перед собою ряд завдань, основні з яких відображені на рис. 1.1.

Система мотивації персоналу складається з певних елементів (рис.1.2) [16].

Система стимулювання виконує такі функції управління:

1. Планування стимулювання (ідентифікація потреб і визначення зв'язку між потребами та стимулами);
2. Запровадження стимулів (створення належних умов, задоволення потреб працівників та заохочування їх за результатами праці);
3. Управління процесом стимулювання (контроль стимулювання, коригування стимулювання) [21].

Мотивація також повинна враховувати численні фактори, які визначають поведінку людини при здійсненні конкретної дії для досягнення поставлених цілей. Мотиваційними факторами є важливість і складність виконуваної роботи, винагорода за результатами роботи, прагнення працівника до кар'єрного зростання.



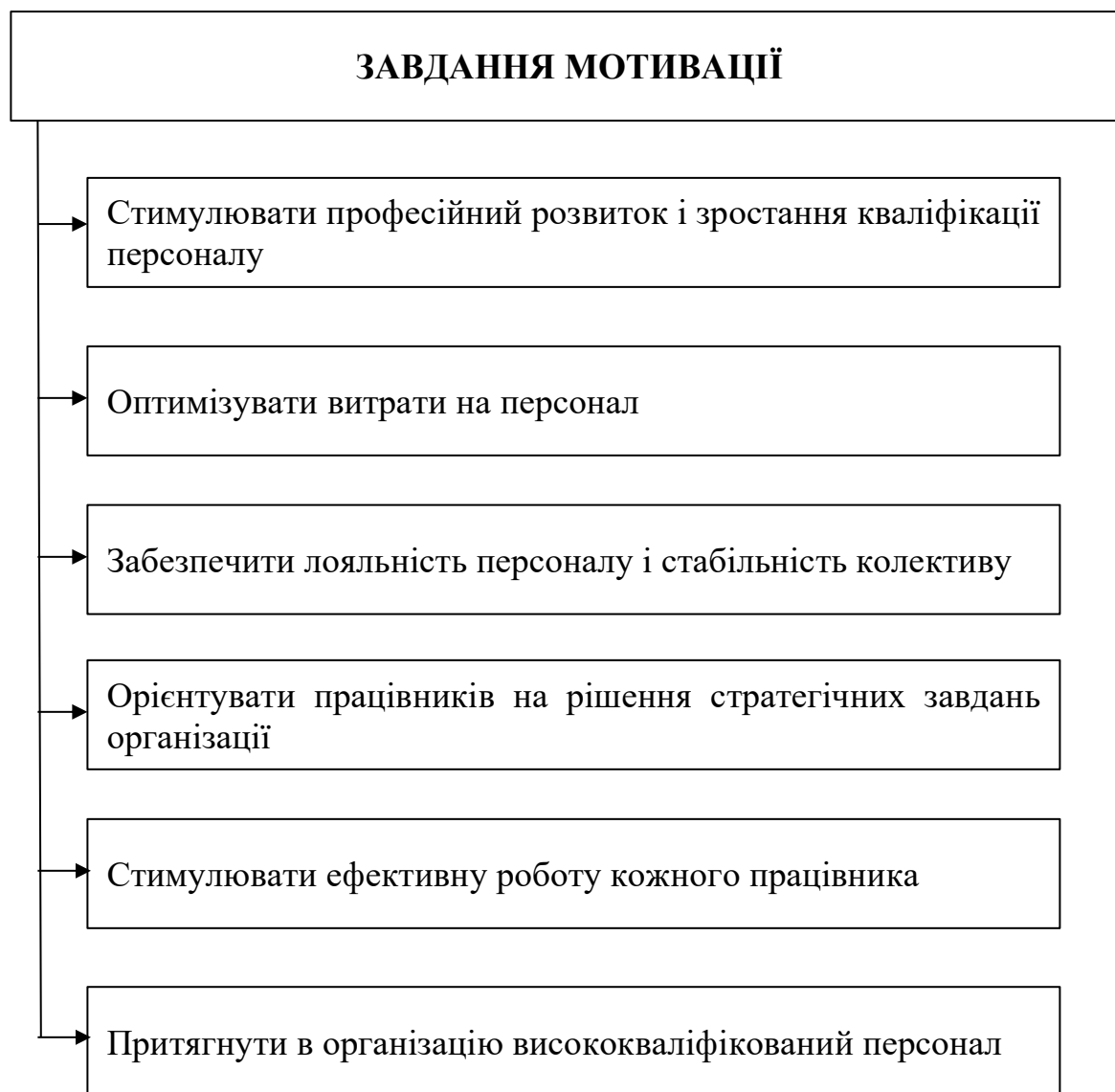


Рис. 1.1 Завдання системи мотивації.

Якщо організація створює всі умови для прояву та реалізації здібностей співробітників, то ці фактори позитивно впливатимуть на людину [20].

Процес мотивації праці працівників базується на потребах, мотивації та стимулах.

Потреби виражають потребу в певних благах: матеріальних, соціальних, духовних цінностях. Це стан індивіда, який «штовхає» його до певної поведінки, необхідної для існування та розвитку особистості.

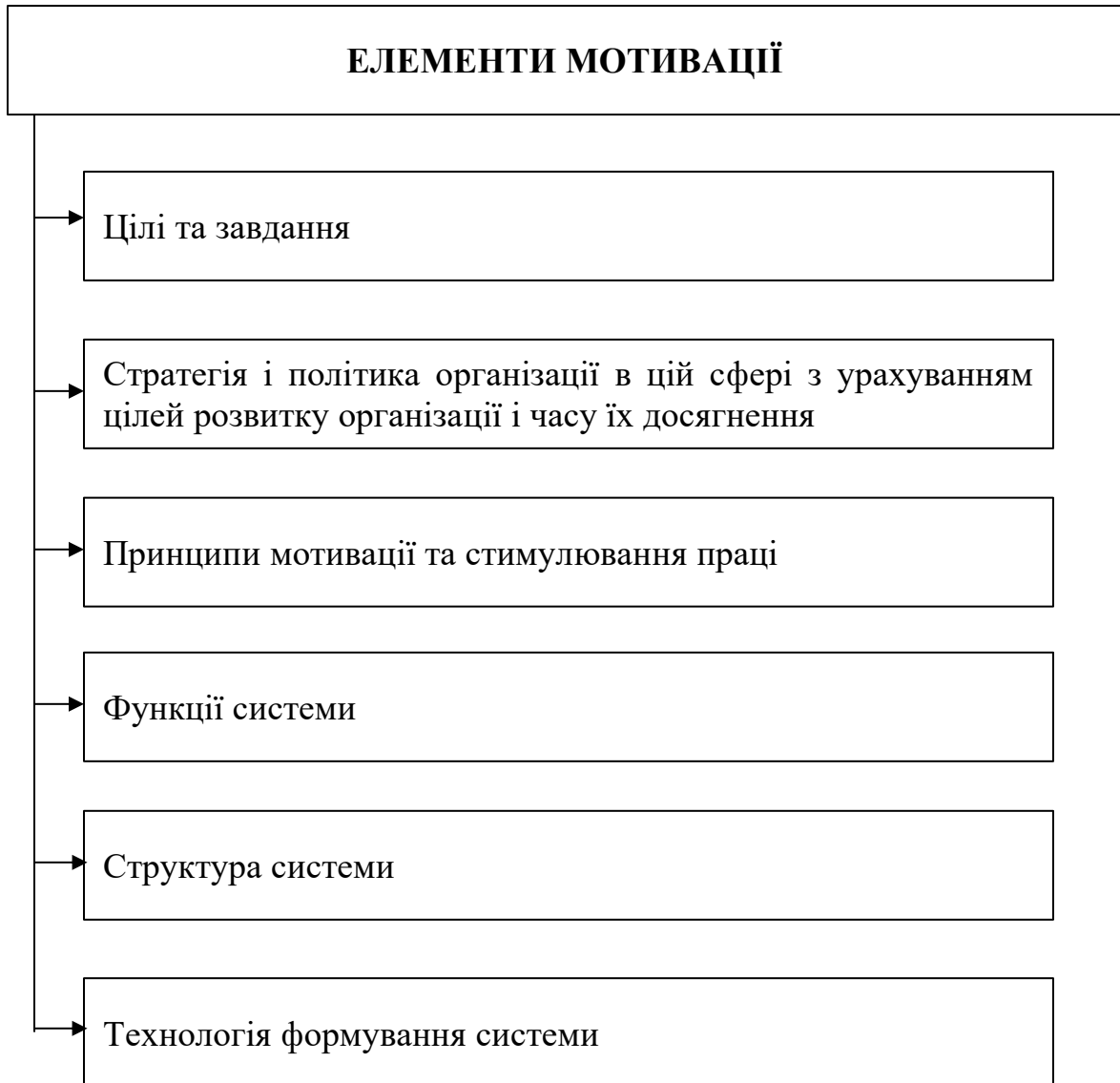


Рис. 1.2. Елементи мотивації.

Потреба може сформувати різні очікування для працівника та визначити тип поведінки, яку він чи вона матиме в тій чи іншій ситуації. Чим сильніша конкретна потреба працівника, тим більше зусиль потрібно для її задоволення.

Мотивація – це те, що спонукає людину діяти. Мотивація знаходиться «всередині» людини і має «особистісний характер». Мотивація визначає, що потрібно зробити і як ця дія виконується [42]. Мотивація завжди пов'язана з психологічними процесами і формує складні мотиваційні механізми.

Іншим елементом мотиваційного механізму є стимулювання – зовнішній

вплив на людину, що сприяє формуванню мотивації. Стимули ініціюють трудову діяльність працівників; сприяють підвищенню продуктивності праці та зростанню заробітної плати; вони пропонують можливості для розвитку професійної кар'єри в організації, розуміння важливості виконуваної роботи та підвищення трудової творчості.

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

Вважаємо, що основною категорією механізму стимулювання є потреби, сформовані у працівників, які також складають мотивацію. Робота, яку виконують працівники, призводить до задоволення або незадоволення потреб за допомогою стимулів, які надає компанія. У першому випадку у людини виникає нова потреба (n+1), яку необхідно задовольнити, і весь процес задоволення потреби починається заново. У другому випадку початкові потреби людини не задовольняються, і таким чином починається цикл.

Таблиця 1.1

Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу [38;39;42].

| Мотивуючі фактори   |  |   | Демотивуючі фактори   |
|---|--|---|---|
| Внутрішні фактори   | Підтримуючі фактори  | Зовнішні фактори  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність уподобань;</li> <li>- особисті здібності;</li> <li>- хобі</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- гроші;</li> <li>- умови (спосіб управління);</li> <li>- інструменти для праці;</li> <li>- безпека, надійність;</li> <li>- задоволення працею</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- визнання;</li> <li>- кар'єрний ріст;</li> <li>- відповідна робота;</li> <li>- надані впровадження</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- неповага керівництва;</li> <li>- організаційний хаос;</li> <li>- непорозуміння в колективі та з керівництвом;</li> <li>- нестача відповідальності і вповноважень в роботі</li> </ul> |

Крім того, на мотивацію співробітників також впливає багато мотиваційних і негативних факторів, розподіл яких наведено в таблиці 1.1. Проведення аналізу системи мотивації важливо для того, щоб дати оцінку того, чи відчуває персонал на собі вплив мотивації, чи відповідає реакція персоналу на вплив системи мотивації очікуванням організації та ін.

Система мотивації має на увазі витрати на інструменти стимулювання. Тому організації важливо визначити економічний ефект.

## **1.2. Теорії мотивації в менеджменті**

Теорії мотивації у менеджменті поділяється на первинні, змістовні та процесуальні. Всі вони використовують різні методи для пояснення природи мотиваційних процесів.

Первинні теорії мотивації базуються на історичному досвіді поведінки людини в процесі праці. Вони передбачають застосування примусу та простих матеріальних і моральних стимулів [8]. Первинні теорії трудової мотивації включають:

### *1. Теорія «батога і пряника».*

Найпростіша теорія мотивації заснована на винагородженні співробітників, якщо завдання виконано правильно, і накладенні покарань, якщо робота виконана погано. Раніше «батогами» були тілесні покарання та страх смерті, а «пряником» – їжа та грошова винагорода. В даний час засоби позитивного і негативного стимулювання стали більш цивілізованими і різноманітними, але цей підхід не може мотивувати всіх працівників, а для звичайних працівників він може мати зворотний ефект, призводячи до зниження мотивації співробітників [8].

### *2. Теорія «X-Y-Z» (Ф. Тейлор, Д. Мак-Грегор, В. Оучі).*

По суті, ці теорії представляють собою три абсолютно різні моделі

мотивації, які орієнтовані на різні рівні потреб і, отже, різні мотиви праці. У таблиці 1.2 зведені основні положення цих теорій.

Таблиця 1.2.

## Основні положення теорій мотивації «X», «Y», «Z»

| Теорія X   | Теорія Y  | Теорія Z   |
|--|---|--|
| Мотивації людини регулюються біологічними потребами.   | У мотивації людини домінують соціальні потреби та бажання працювати.  | Мотивація людини поєднує соціальні та біологічні потреби.  |
| Люди мають природну огиду до роботи, тому роботу потрібно регулювати.                          | Фізичне та емоційне перенапруження під час роботи є природним для людини.   | Люди віддають перевагу командній роботі та колективному прийняттю рішень.                              |
| Більшість людей можуть докласти зусиль і виконати необхідні завдання, лише якщо їх це змусить. | Зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами, що спонукають людину до праці та досягнення цілей. | Повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці.                                   |
| Людина любить бути під контролем, не хоче брати на себе відповідальність і має мало амбіцій.   | Людина, яка готова взяти на себе відповідальність і наполегливо працювати для її досягнення.                        | Впроваджувати постійну ротацію персоналу, самоосвіту та повільне просування по службі.                 |
| Необхідний постійний і повний контроль керівництва за працівниками.                            | Співробітники будуть більш охоче виконувати завдання, якщо вони матимуть свободу пересування.                       | Найкраще віддати пріоритет неформальному моніторингу діяльності на основі чітких критеріїв оцінювання. |

*Розроблено автором за [36;38;39]*

Вважається, що в будь-якій організації існують типи працівників, які володіють цими концептуальними характеристиками, і тому вибір необхідних мотиваційних концепцій повинен ґрунтуватися на частці конкретних типів працівників у колективі.

Теорія значущої трудової мотивації прагне виявити та ієрархічно класифікувати потреби, які змушують людей поводитися певним чином. Існує різниця між первинними потребами та набутими потребами. Вроджені фізіологічні потреби людини, такі як їжа, вода, сон тощо, називають первинними фізіологічними потребами. Набуті потреби виникають із психологічного стану людини і формуються з урахуванням її життєвого досвіду та рівня розвитку [8]. Ці потреби включають повагу, самореалізацію, владу тощо. Змістовні теорії мотивації включають:

*1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.*

А. Маслоу вважав, що мотивація людини базується на комплексі п'яти наборів потреб, розташованих в ієрархічному порядку (фізіологічні потреби, безпека і захищеність, соціальні потреби, визнання і повага, самовираження).

Згідно з теорією Маслоу, незадоволені потреби спонукають людей займатися позитивною діяльністю, тоді як потреби, які були задоволені, втрачають мотивацію і поступаються місцем іншим незадоволеним потребам. Первинні потреби вимагають первинного задоволення, і людина зосередиться на вторинних потребах лише тоді, коли вони перестануть бути домінуючим мотиваційним фактором. Маслоу вважав, що перехід від одного рівня потреби до іншого рівня потреби має сувору послідовність і може відбуватися лише у напрямку «знизу вгору» [36].

*2. Теорія ERG/ IB3 (Existence-Relationship-Growth).*

К. Альдерфер, засновник теорії ERG, зосередив увагу на трьох групах людських потреб: існування (фізичне здоров'я та благополуччя), стосунки (приємні взаємодії з іншими), зростання (розвиток внутрішнього потенціалу), самореалізація та самопочуття. розвиток). Ця теорія припускає існування принципу «фрустраційної регресії», згідно з яким, якщо людині не вдається задовольнити потреби вищого рівня, вона може зосередитися на нижчих рівнях

для подальшого підвищення рівня задоволеності [39].

### *3. Теорія набутих потреб.*

Теорія Д. Макклелланда стверджує, що потреби людей формуються на основі їхнього життєвого досвіду, і припускає, що існують такі потреби, як: приналежність (встановлення та підтримка міжособистісних стосунків), влада (здатність впливати на поведінку інших), досягнення (набір досягнень). цілі та нести персональну відповідальність) [39].

### *4. Двофакторна теорія.*

Ф. Герцберг вважав, що мотивація формується під впливом мотивуючих факторів і факторів гігієни. Фактори благополуччя (фактори утримання) пов'язані з робочим середовищем (оплата праці, стосунки з колегами, безпека, політика компанії тощо). Самі по собі вони не викликають задоволення і не спонукають співробітників до необхідних дій, але їх відсутність або нестача негайно призводить до незадоволеності людини своєю роботою [38].

Мотиваційні чинники (ті фактори, які спонукають до праці) пов'язані з характером і змістом самої роботи (визнання, відповідальність, особистісний ріст, просування по службі тощо). Їх відсутність не призводить до серйозної незадоволеності роботою, але може викликати загальне задоволення від роботи та підвищити продуктивність. З точки зору мотивації, мотиваційні фактори продуктивності завжди кращі за гігієнічні фактори [8].

У процесуальних теоріях мотивації праці основна увага приділяється не потребам людини, а конкретним процесам і явищам, які впливають на її поведінку. Вони не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей не визначається лише їх основою [8]. До процесуальних теорій відносять:

#### *1. Теорія очікування.*

Теорія В. Врума базується на припущенні, що крім потреб людину мотивує очікування, що зусилля, витрачені на виконання завдання, приведуть до

справедливої винагороди. У цьому випадку мотивація залежить від наявності зв'язку між вартістю праці та досягнутими результатами, реальністю та досягненням винагороди та її вартістю.

Якщо очікування співробітника не виправдовуються, виникає відчуття, що виконана робота марна, що підриває мотивацію. Цього можна уникнути, ставлячи перед конкретним співробітником досяжні цілі та винагороджуючи його особисто цінним для нього способом [8].

### *2. Теорія справедливості.*

Д. Адамс вважає, що на мотивацію співробітників впливають такі фактори: оцінка справедливості результатів винагороди в порівнянні з витраченими зусиллями і в порівнянні з розміром винагороди, отриманої іншими співробітниками, що виконують подібні завдання. Коли виявляється дисбаланс або несправедливість, у людини може розвинути психологічна напруга, яка може мати негативний вплив на рівень мотивації. Поки працівник не вірить, що йому платять справедливо, він свідомо знижуватиме ефективність роботи або вимагатиме більшої справедливості в оплаті [33].

### *3. Теорія постановки цілей.*

Теорія Е. Локка базується на тому, що всі працівники певною мірою вважають цілі організації своїми і прагнуть їх досягти, а також отримують задоволення від роботи, яка сприяє досягненню цієї мети. Ефективність роботи залежить від прихильності працівників встановленим цілям, досяжності цілей, ясності, зрозумілості тощо [8].

### *4. Теорія партисипативного управління.*

Передбачається, що людина отримує задоволення від участі в роботі організації і тому не тільки працює ефективніше, але й максимізує свої здібності та можливості. Цей ефект досягається шляхом набуття права самостійного вибору способу виконання завдань, формування робочих груп на основі



неформальних зв'язків усередині колективу та здійснення самоконтролю [8].

#### *5. Комплексна теорія мотивація.*

Ця теорія була розроблена Л. Портером і Е. Лоулером на основі теорії очікування і теорії справедливості. Він зазначив, що досягнення результатів роботи залежить від зусиль, умінь та розуміння працівниками своєї ролі в процесі праці. Рівень докладених зусиль залежить від цінності винагороди та ступеня, до якого людина вірить, що зв'язок між роботою та майбутніми винагородами досягнутий. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що ефективна робота приносить працівникам задоволення, що, у свою чергу, підвищує продуктивність [39].

Аналізуючи всі теорії, неважко виявити, що з розвитком теорії мотивації виділяється все більше факторів, які впливають на мотивацію працівників. Визнання того, що на рівень мотивації кожного працівника впливає ціла низка особистих факторів, дозволяє застосувати більш комплексний підхід до побудови системи мотивації людей в організації та забезпечення її більш ефективної роботи.

Проте в цілому висновки про той чи інший процес мотивації можна зробити на основі порівняння працівником обсягу необхідної роботи та результатів, які він отримає. Якщо винагорода відповідає його очікуванням і задовольняє необхідні потреби, працівник налагодить свою трудову поведінку таким чином, щоб успішно виконувати поставлені перед ним завдання. Звичайно, кінцевий результат залежить від багатьох зовнішніх факторів і особистісних характеристик працівника, тому не можна сказати, що ефективна робота залежить виключно від мотивації працівника.

### **1.3. Особливості управління системою мотивації персоналу в банківській сфері.**

Особливістю банківських установ є те, що людські ресурси є вирішальними

для їх конкурентоспроможності, оскільки фінансові та інформаційні ресурси можуть принести банківським установам лише тимчасову користь. Тому для ефективної роботи банкам потрібні вірно підібрані та відповідальні працівники, які прагнуть до самореалізації та вміють ефективно взаємодіяти з колегами та клієнтами [6, с.173].

Слід зазначити, що банківська робота має колективний характер, тобто результати праці окремих працівників складають загальну ситуацію. Тому кожному працівнику важливо відчувати себе частиною команди і розуміти, що його добробут залежить від фінансового здоров'я та іміджу банку, в якому він працює [11, с.83].

Керівники повинні створити механізми стимулювання для забезпечення максимальної зацікавленості працівників у роботі та розвитку банку. Важливо підкреслити, що заробітна плата більшою мірою залежить від трудової діяльності, а не тільки від посади, стажу роботи тощо. Якщо ця умова порушується, працівники більше зосереджуватимуться на просуванні та наданні повноважень, що не обов'язково означає ефективну роботу [14, с.265].

Ще однією особливістю роботи в банку є те, що, незважаючи на певні нормативи, клієнтська база не є стабільною, а попит на банківські продукти постійно змінюється. Це необхідно враховувати при визначенні обсягу робіт і постановці реалістичних і досяжних завдань. Будь-які завдання повинні формуватися відповідно до цілей банківської установи та виходячи з певних завдань, а не спонтанних дій керівництва. Залежно від посади між співробітниками та керівництвом не повинно бути «розриву», має бути регулярне спілкування для обміну думками чи ідеями, а також мають бути можливості обговорити будь-які проблеми, що виникають на роботі [24, с.135].

Нижче наведено основні критерії оцінки ефективності систем мотивації банківських працівників [6, с.174]:

1. Поважати політику банку;
2. Безпосередній зв'язок з трудовою діяльністю, складністю і важливістю роботи;
3. Поважати очікування співробітників;
4. Враховувати індивідуальні потреби кожного працівника;
5. Гнучкість і можливість вдосконалення з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів;
6. Збалансований і глобальний розвиток.

Можна виділити деякі з цих факторів мотивації для працівників банківського сектору (табл. 1.3).

Для продуктивної праці працівників необхідно розробити систему стимулювання з урахуванням конкретних обставин роботи в банківській установі. Оплата праці зазвичай найбільше впливає на трудову мотивацію. Окрім фіксованого окладу, працівники банків також користуються різними видами матеріального заохочення [14]:

1. *Премії* – грошова винагорода, яка надається для мотивації та заохочення співробітників до успішного виконання певних завдань.

2. *Комісія* – відсоток від суми операції (переважно для кредитних менеджерів). Комісійні можуть використовуватися в поєднанні з базовою зарплатою або повністю замінити базову зарплату.

3. *Спеціальні персональні винагороди* як визнання цінності співробітників. Наприклад, премія за лояльність банківської установи надається працівникам, які пропрацювали в банку певну кількість років.

4. *Програми розподілу прибутку*: працівники отримують певний відсоток від прибутку компанії.

Таблиця 1.3.

## Фактори мотивації праці персоналу банку

| Специфіка організації праці  | Специфіка управління персоналом та його мотивації  |
|--|--|
| <i>Прямий вплив</i>  |  |
| Коллективний характер роботи, оскільки більшість банківських операцій не може виконувати один працівник. | Спонування співробітників вважати, що їх добробут багато в чому залежить від умов банку, іміджу та задоволеності клієнтів. |
| Специфічні умови праці.  | Гарантії кращої психологічної стійкості працівників.   |
| Високий рівень особистої відповідальності за прийняті рішення та виконані дії.                           | Підвищення зацікавленості співробітників у мінімізації помилок і зважуванні рішень під час робочого процесу.               |
| Постійне ускладнення виконуваних заходів, що здійснюються, завдяки використанню нових технологій.        | Контроль рівня кваліфікації працівників та відповідності займаним посадам і функціям.                                      |
| <i>Непрямий вплив</i>  |  |
| Репутація клієнта має значний вплив на конкурентоспроможність банку.                                     | Орієнтація персоналу на підвищення якості обслуговування клієнтів.   |
| Високий ступінь спеціалізації персоналу банку.   | Забезпечення ефективних горизонтальних зв'язків між різними підрозділами банку.  |
| Базування діяльності банку на інтелектуальній праці.   | Створення умов для розвитку інтелектуальної та творчої діяльності працівників.   |

*Розроблено автором за [6; 11; 14]*

Матеріальна винагорода значною мірою залежить від результатів роботи і є важливим мотивуючим фактором. Однак потрібно враховувати платіжний цикл. Рідкісні премії більше не вважаються реальною складовою заробітку, а занадто часті премії втрачають мотиваційний ефект і вважаються частиною базової зарплати. Тому необхідно чергувати розмір і періодичність виплат, виходячи зі ступеня відповідальності та складності роботи працівників банку.

Матеріальні мотиви повинні бути підкріплені додатковими інструментами. Одним із них може бути соціальний пакет, який може надаватися як у матеріальній, так і в нематеріальній формі.

Соціальні пакети можуть включати [26]:

1. *Додаткові виплати* (невідпрацьований час): відпустки, лікарняні, вихідна допомога тощо.

2. *Виплата страхування*: страхування життя, страхування від нещасних випадків, медичне страхування тощо.

3. *Пільгові послуги*: пільгові кредити для працівників, матеріальна допомога, транспорт, оплата навчання, безкоштовне харчування тощо.

4. *Пенсійні програми*. Крім того, мотивація банківських працівників нерозривно пов'язана з психосоціальним кліматом колективу. Робота в дружньому та згуртованому колективі позитивно впливає на задоволеність роботою та результати спільної діяльності. Однією з характерних рис роботи в банківських установах є колективність роботи, тому велику увагу слід приділяти покращенню та підтримці соціально-психологічної атмосфери на належному рівні.

Сприятливі умови праці позитивно впливають на банківську діяльність. Фактори, що стосуються умов праці, можна визначити наступним чином [11]:

1. *Гігієна*: світло, температура, забруднення пилом, вологість тощо.

2. *Соціально-психологічні*: темп роботи, фізичне навантаження, монотонність роботи, організація робочого місця, нервово-психічна напруга та ін.

3. *Естетичні*: оформлення інтер'єру банківських установ (меблі, колірні поєднання, озеленення тощо).

Для створення максимально сприятливих умов праці необхідно враховувати всі перераховані вище фактори. Комфортне робоче середовище

допомагає співробітникам краще зосередитися на роботі, підвищує задоволеність роботою та лояльність до банку.

Ще одним досить ефективним інструментом у системі мотивації банківського персоналу вважаються моральні стимули. Вони можуть відбуватися у двох напрямках: заохочення (грамоти, похвали, громадське визнання, премії тощо) і осуд (штрафи, догани, зауваження тощо). Щоб етичні стимули працювали якомога ефективніше, необхідний індивідуальний підхід і широкий вибір стимулів для кожного працівника [14].

Тому можна сказати, що найефективнішою є та система стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби кожного працівника і поєднує матеріальне заохочення з нематеріальним. Для цього рекомендуються мотиваційні методи з адміністративної, економічної та соціальної психології [11].

До адміністративних методів мотивації відносяться видання наказів і розпоряджень, атестація працівників і складання робочих інструкцій. До економічних методів належать різноманітні премії, премії та надбавки, а до соціально-психологічних – участь в управлінні, управлінське ставлення, суспільне визнання тощо [28]. Слід мати на увазі, що система стимулювання працівників банківської сфери має поєднувати інтереси банку в цілому, різних структурних підрозділів і конкретних працівників для забезпечення високих фінансових результатів діяльності банківських установ [27].

Тому керівництво банківських установ повинно приділяти максимальну увагу задоволеності працівників працею, максимально враховувати потреби працівників при виборі заохочень, прагнути створити хорошу психологічну атмосферу в колективі. Це пов'язано з тим, що люди мають вирішальне значення для ефективного функціонування цих установ, тому погано структуровані системи стимулів обов'язково вплинуть на фінансову ефективність та імідж банку.

## **Висновки до розділу 1.**

Основним завданням процесу мотивації в будь-якій організації є забезпечення того, щоб винагорода робочої групи в процесі роботи була максимальною для підвищення продуктивності праці та збільшення прибутку. Для цього керівництво при створенні системи заохочення має враховувати особистісні особливості та потреби кожного працівника, оскільки лише так можна досягти максимального ефекту.

Існують різні типи мотивації, але в цілому їх можна спростити на матеріальні та нематеріальні стимули. Значення того чи іншого стимулу для кожного працівника різне, тому їх необхідно ефективно поєднувати.

З часом зростає кількість теорій мотивації, які намагаються пояснити природу мотиваційних процесів. У кожній наступній теорії висвітлюється все більше факторів і чинників, які впливають на рівень мотивації співробітників, але в основному вони зводяться до порівняння обсягу необхідної роботи та отриманих винагород або покарань.

Банківсько-фінансові установи характеризуються колективним характером роботи та винятковим значенням персоналу в підтримці належного рівня конкурентоспроможності, що потребує особливої уваги до створення ефективної системи стимулювання. З цією метою використовується матеріальне та нематеріальне стимулювання, а також забезпечуються гарні умови праці та позитивна психологічна атмосфера в колективі.

Слід пам'ятати, що співробітники повинні розуміти залежність свого добробуту від фінансової діяльності самої банківської установи, оскільки тільки в цьому випадку вони отримають найвищі прибутки.

## **РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОЩАДБАНК»**

### **2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ОЩАДБАНК»**

АТ «Ощадбанк» є одним із найбільших банків України та надає широкий спектр банківських послуг фізичним та юридичним особам. Банк був заснований у 1991 році як державний банк при Міністерстві фінансів України [31].

Зараз АТ «Ощадбанк» посідає друге місце за розміром активів на національному ринку та має найбільшу кількість відділень порівняно з іншими банками України. У 2023 році мережа відділень банку охоплює 1183 відділення, у тому числі [31]: 672 сучасні відділення з новими форматами бізнесу; 25 інклюзивних відділень з комплексними зручностями для зручного обслуговування людей з обмеженими можливостями; 1 високоякісний центр для літніх людей; 5 мобільних одиниць, у тому разі дві на базі бронетехніки КрАЗ, які з січня 2022 року здійснюють обслуговування на сході України;

Для обслуговування користувачів використовується 2555 інформаційно-платіжних терміналів і 2790 банкоматів. Близько 5,9 млн. клієнтів користуються мобільним інтернетом та банківськими послугами Ощад у режимі 24/7. Мобільний сервіс Ощадбанку наразі вважається другим за популярністю серед національних мобільних банківських додатків.

Метою діяльності Ощадбанку є стимулювання економічного та соціального зростання України в усіх сферах діяльності; забезпечення функціонування підтримуваних державою ринкових інструментів у галузях і секторах економіки; сприяння розвитку кредитно-фінансової системи та загальній доступності фінансів, підтримці та розвитку мікро-, малих та середніх підприємств, корпоративних і роздрібних підприємств та електронної комерції, розблокування та посилення комерційного потенціалу підприємств, тобто



підприємств стратегічного значення для економічної безпеки та інфраструктури; підвищення ефективності та результативності банківської діяльності, отримання прибутку на користь банків та акціонерів, підвищення акціонерної вартості [31].

Сферою діяльності «Ощадбанку» є надання банківських та інших фінансових послуг (за винятком послуг у сфері страхування та функцій страхових посередників), здійснення діяльності на валютному, грошовому та фондовому ринках, а також інші види діяльності, не заборонені законодавством [31].

Організаційна структура Ощадбанку є досить складною і забезпечує як ефективну внутрішню систему управління та контролю, так і ефективний розподіл функцій між інституційними органами управління. Організаційна структура банку побудована за принципами централізації та вертикального підпорядкування та повністю відповідає положенням чинних законодавчих та наглядових актів Національного банку України (НБУ) щодо ефективного санкціонування та внутрішнього контролю [12;13].

Відповідно до статуту Ощадбанку виділяються такі органи управління [31]:

- Вищий орган: його функції здійснює Кабінет Міністрів України і до його повноважень входить, серед іншого, управління корпоративними правами держави в банках, а також здійснення інших функцій вищого органу;
- Наглядова рада є колегіальним адміністративним органом (у складі дев'яти членів, з яких три представники держави та шість незалежних), який здійснює керівництво банком у межах своїх повноважень, здійснює контрольну діяльність та спрямовує дії банку на виконання стратегії розвитку Ощадбанку. Наглядова рада не бере безпосередньої участі в повсякденному управлінні банком;
- Комітети Наглядової ради – створюються Наглядовою радою для забезпечення ефективного управління шляхом делегування окремих

повноважень та контролю за виконанням децентралізованих повноважень за механізмом підзвітності;

- Правління є виконавчим органом, який здійснює поточне управління діяльністю Ощадбанку, формуванням капіталу та несе відповідальність за стабільність та ефективність установи. До його складу входять голова правління (який безпосередньо керує роботою), заступники голови та інші члени ради. Загальна кількість членів ради не може бути менше восьми. У свою чергу, до складу правління входять: центральний підрозділ; відокремлені відділення; комітети правління; представництва банку (у разі їх відкриття) [31].

У складі системи відділень та мережі самостійних установ Ощадбанку застосовано принцип географічної функціональності, враховуючи також обсяги та структуру господарської діяльності, а також принцип ефективної та логічної концентрації окремих функцій та повноважень. .

Основними напрямками діяльності АТ «Ощадбанк» є [1]:

- надання банківських послуг (залучення депозитів, відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів тощо);
- здійснення кредитної діяльності (надання гарантій та інших зобов'язань перед третіми особами, лізинг, управління операціями на ринку цінних паперів від свого імені та ін.);
- надання фінансових послуг (кредитування, валютні операції, грошові перекази, фінансовий лізинг тощо);
- інші види діяльності (управління власним та залученим капіталом, випуск власних цінних паперів, зберігання цінних паперів тощо).

Перелік банківських продуктів та послуг, які пропонує АТ «Ощадбанк», наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

## Перелік продуктів та послуг АТ «Ощадбанк»

| Для роздрібного бізнесу  | Для ММСБ   | Для корпоративного бізнесу   |
|--|--|--|
| <p><i>Пасивні продукти</i> – строкові депозити, програми нарахування заробітної плати, пенсійні рахунки та рахунки соціального страхування, спеціальні чекові рахунки та фінансові картки (включаючи цифрові та віртуальні картки);</p> <p><i>Активні продукти</i> – автокредити, споживчі та іпотечні кредити, кредити готівкою, кредитні картки, Національна програма сприяння енергоефективності;</p> <p><i>Продукти, що генерують комісійні та транзакційні доходи</i> – особисті платежі, внутрішні та міжнародні перекази, оренда особистих сейфів, обмін валюти, банківські операції з металами;</p> <p><i>Додаткові послуги</i> – система дистанційного обслуговування «Ощад 24/7», кваліфікований електронний підпис.</p> | <p><i>Пасивні продукти</i> – строкові депозити, депозити до запитання, поточні рахунки</p> <p><i>Активні продукти</i> – кредити на поповнення обігових коштів, придбання обладнання, овердрафти, кредити та партнерські програми кредитування міжнародними організаціями (WNISEF, ЄБРР, ЄІБ та ЄІФ), програми співпраці з фондом розвитку бізнесу, програми мікрофінансування, гарантії та векселі;</p> <p><i>Додаткові послуги:</i> – система віддаленого обслуговування для облікових записів клієнтів MSME CorpLight;</p> | <p><i>Пасивні продукти</i> – строкові депозити, поточні рахунки для корпоративних клієнтів, поточні;</p> <p><i>Активні продукти</i> – корпоративні кредити та овердрафти, проєктне фінансування; Муніципальне фінансування, підтримка енергетичних компаній, державне фінансування: підприємств під гарантією держави;</p> <p><i>Додаткові послуги:</i> система дистанційного обслуговування облікових записів Corp2 для корпоративних клієнтів; веб-сервіс обміну електронними документами для взаємодії при передачі документів від контрагентів до Ощадбанку.</p> |

*Джерело: складено на основі [31]*

За своєю бізнес-моделлю АТ «Ощадбанк» є універсальним банком, але надає перевагу співпраці з малим, середнім та мікропідприємством, зберігаючи

при цьому сильні позиції у напрямку корпоративних справ.

Також Ощадбанк активно займається соціальною відповідальністю та підтримує низку благодійних проєктів, таких як «Допоможи дітям вижити», «Соціальна адаптація», «Соціальний захист військовослужбовців» тощо.

Розглянемо основні показники фінансового стану АТ «Ощадбанк» за 2019-2023 роки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка та структура доходів АТ «Ощадбанк» у 2019-2023 роках, млн. грн.

| Стаття доходів    | 01.01.2019 |      | 01.01.2020 |      | 01.01.2021 |      | 01.01.2022 |      | 01.01.2023 |      | Відхилення 2023/2019, % |
|-------------------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|------------|------|-------------------------|
|                   | млн. грн.  | %    | млн. грн.  | %    | млн. грн.  | %    | млн. грн.  | %    | млн. грн.  | %    |                         |
| Доходи            | 33147      | 100  | 35580      | 100  | 40400      | 100  | 43802      | 100  | 47750      | 100  | 44,1                    |
| Процентний дохід  | 19352      | 58,4 | 19065      | 53,6 | 18466      | 45,6 | 21352      | 48,7 | 20347      | 42,9 | 5,1                     |
| Комісійні доходи  | 5237       | 15,8 | 6438       | 18,2 | 8043       | 19,8 | 9802       | 22,5 | 9521       | 20,2 | 81,8                    |
| Операційні доходи | 8560       | 25,8 | 10075      | 28,2 | 13905      | 34,6 | 12648      | 28,8 | 17502      | 36,9 | 4,4                     |

Джерело: складено на основі [1;2;3]

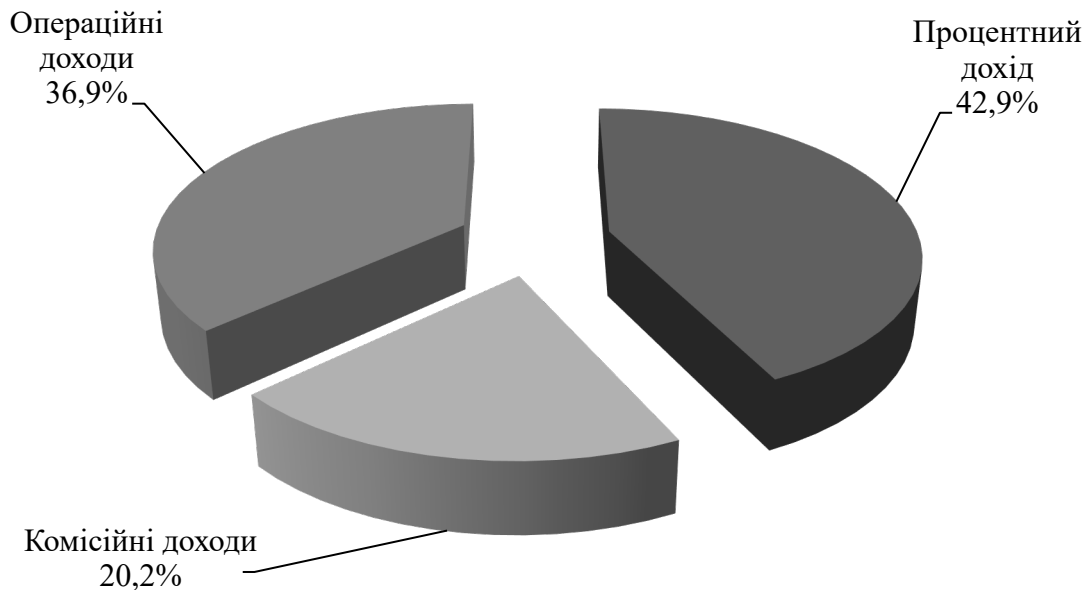


Рис. 2.1. Структура доходів АТ «Ощадбанк» станом на 01.01.2023 р.

Протягом аналізованого періоду ми спостерігаємо позитивну динаміку загальних доходів АТ «Ощадбанк» зі зростанням обсягу на 44,1%. Процентні доходи становлять найбільшу частку в структурі доходів і мають тенденцію до зростання (рис. 2.1.).

За рахунок зростання інших видів доходів, зокрема операційних та комісійних, їх частка в загальній структурі зменшилася, що свідчить про активізацію діяльності АТ «Ощадбанк».

З огляду на динаміку та структуру витрат результати наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Динаміка та структура витрат АТ «Ощадбанк» у 2019-2023 роках, млн.

грн.

| Стаття витрат                     | 01.01.2019 |      | 01.01.2020 |        | 01.01.2021 |      | 01.01.2022 |       | 01.01.2023 |       | Відхилення 2023/2019, % |
|-----------------------------------|------------|------|------------|--------|------------|------|------------|-------|------------|-------|-------------------------|
|                                   | млн. грн   | %    | млн. грн   | %      | млн. грн   | %    | млн. грн   | %     | млн. грн   | %     |                         |
| Витрати                           | 24361      | 100  | 25624      | 100    | 24597      | 100  | 23186      | 100   | 26816      | 100   | 110,1                   |
| Процентні витрати                 | 13896      | 57,0 | 13568      | 52,9   | 10477      | 42,6 | 7988       | 34,39 | 7557       | 28,2  | 54,4                    |
| Комісійні витрати                 | 1772       | 7,3  | 2237       | 8,7    | 3082       | 12,6 | 3599       | 15,6  | 3549       | 13,2  | 200                     |
| Відшкодування податку на прибуток | 130        | 0,5  | 0,969      | 0,004  | 43,8       | 0,2  | 2,3        | 0,01  | 2,07       | 0,01  | 1,6                     |
| Інші                              | 8563       | 35,2 | 9818,031   | 38,396 | 10994,2    | 44,6 | 11596,7    | 50,0  | 15707,9    | 58,59 | 183,4                   |

*Джерело: складено на основі [1;2;3]*

Як видно з таблиці 2.3, процентні витрати зменшилися на 54,4%, але все ще становлять найбільшу частку в загальній структурі витрат (з 28,2% до 57,0%). Це свідчить про те, що АТ «Ощадбанк» під час звітного періоду використовував депозити для залучення фінансових ресурсів. Є ще одна тенденція щодо комісійних витрат, які зросли на 200% (або 2 рази). Збитки АТ «Ощадбанк» за

минулі роки призвели до зменшення виплат та відшкодувань податку на прибуток. У 2021 році АТ «Ощадбанк» був прибутковою установою, яка працювала ефективно за рахунок збільшення інших операційних доходів та інших доходів та зменшення процентних витрат. Динаміка витрат АТ «Ощадбанк» наведено на рис. 2.2.

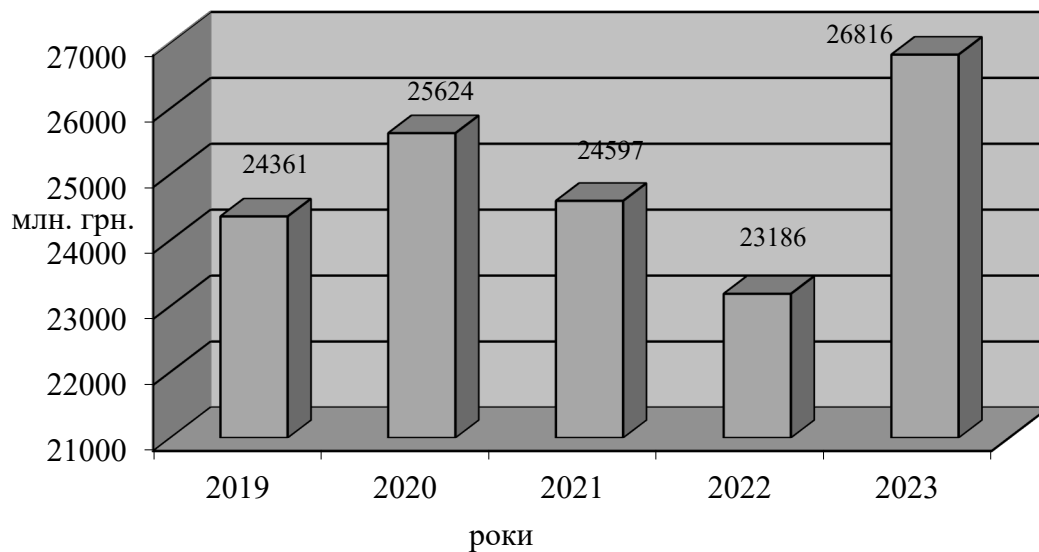


Рис. 2.2. Динаміка витрат АТ «Ощадбанк» у 2019-2023 роках, млн. грн.

Розглянемо динаміку чистого прибутку АТ «Ощадбанк» у 2019-2023 роках, результати наведено на рисунку 2.3.

Як видно з рис. 2.1, явної тенденції в динаміці чистого прибутку немає. З 2019 по 2021 рік чистий прибуток збільшився на 2 614 085 тис. грн. У 2022 році цей показник знизився на 38%.

Причинами стали російська агресія та воєнний стан в Україні. У 2023 року чистий прибуток знизився на 60% у порівнянні з попереднім роком.

Проаналізуємо ресурси АТ «Ощадбанк» за останні п'ять років. Для цього будемо враховувати основні показники власного капіталу та зобов'язань.

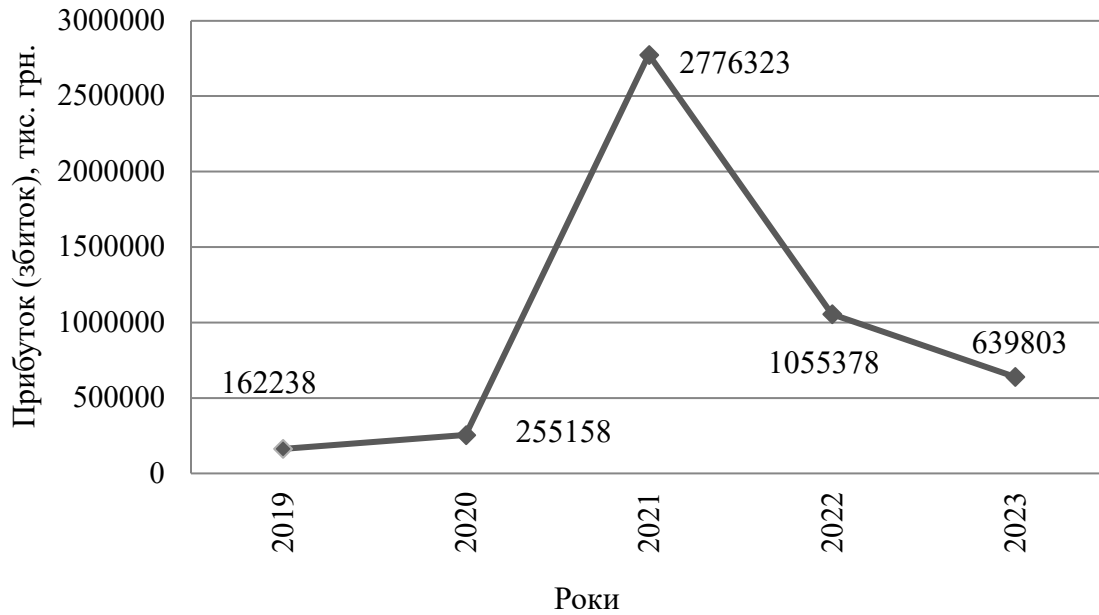


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку АТ «Ощадбанк» 2019-2023, тис. грн.

\*Дані наведено на початок року.

У таблиці 2.4 наведено динаміку власного капіталу АТ «Ощадбанк» у період 2019-2023 рр..

Таблиця 2.4

Динаміка власного капіталу АТ «Ощадбанк» у 2019-2023 роках, тис. грн.

| Показники                                   | 01.01.2019 | 01.01.2020 | 01.01.2021 | 01.01.2022 | 01.01.2023 | Відхилення,<br>2023/<br>2019 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------------------------|
|   | тис.грн    | тис.грн    | тис.грн    | тис.грн    | тис.грн    |                              |
| Статутний капітал                           | 49472840   | 49472840   | 49472840   | 49472840   | 49472840   | 0,00                         |
| Резервні та інші фонди банку                | 269992,34  | 269992,34  | 269992,34  | 421566,38  | 474335,25  | 75,68                        |
| Резерви переоцінки                          | 2718933,8  | 3516892    | 3230521    | 2936305,4  | 2900469,9  | 6,68                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | -33919051  | -33707818  | -31038154  | -30960823  | -30633324  | -9,69                        |
| Усього власного капіталу                    | 18542715   | 19551907   | 21935199   | 21869889   | 22214321   | 19,80                        |

Джерело: складено на основі [1;2;3]

У таблиці 2.3 показано позитивну динаміку власного капіталу банку. За досліджуваний період вона зросла на 19,8%. У структурі власного капіталу найбільшу частку займає статутний капітал. Його значення залишається стабільним під час аналізу. Незначне зменшення суми невідшкодованих збитків свідчить про більш ефективне розміщення власних фінансових ресурсів у період 2020-2023 років.

На діяльність акціонерного товариства «Ощадбанк» негативно впливає низький рівень доходів населення та важке фінансове становище позичальників, що призводить до накопичення в банку великих обсягів резервів та інших коштів. Це ускладнює формування ресурсної бази банку в умовах зовнішніх викликів.

Динаміка та структура пасивів АТ «Ощадбанк» з 2019 по 2023 роки наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

## Динаміка та структура пасивів АТ «Ощадбанк» 2019-2023 рр., тис. грн.

| Показники                          | 01.01.2019 |        | 01.01.2020 |        | 01.01.2021 |        | 01.01.2022 |        | 01.01.2023 |        | Відхилення,<br>2023/<br>2019 |
|------------------------------------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------------------------|
|                                    | тис.грн    | %      | тис.грн    | %      | тис.грн    | %      | тис.грн    | %      | тис.грн    | %      |                              |
| Кошти отримані від НБУ             | 0          | 0      | 0          | 0      | 5499287,3  | 2,57   | 7248487,2  | 3,37   | 0          | 0,00   |                              |
| Кошти банків                       | 6382454,3  | 3,19   | 4237333    | 1,83   | 4517246,3  | 2,11   | 3065098,7  | 1,43   | 2678613,6  | 1,07   | -58,03                       |
| Кошти клієнтів                     | 151447721  | 75,77  | 198808733  | 85,95  | 184886207  | 86,48  | 188933317  | 87,87  | 231297543  | 92,51  | 52,72                        |
| Інші залучені кошти                | 34787028   | 17,40  | 18554034   | 8,02   | 12004421   | 5,62   | 8020751,8  | 3,73   | 6582399,1  | 2,63   | -81,08                       |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 399867,41  | 0,20   | 524848,1   | 0,23   | 432802,07  | 0,20   | 372928,18  | 0,17   | 323425,67  | 0,13   | -19,12                       |
| Резерви за зобов'язаннями          | 311094,85  | 0,16   | 526697,42  | 0,23   | 634093,61  | 0,30   | 833479,92  | 0,39   | 1179976,8  | 0,47   | 279,29                       |
| Інші фінансові зобов'язання        | 3042747    | 1,52   | 4997516    | 2,16   | 3320819    | 1,55   | 4364641,2  | 2,03   | 5566515,3  | 2,23   | 82,94                        |
| Інші зобов'язання                  | 637212,8   | 0,32   | 1201916,9  | 0,52   | 1216170,6  | 0,57   | 1300149,1  | 0,60   | 1679558,3  | 0,67   | 163,57                       |
| Субординований борг                | 2879790,3  | 1,44   | 2462640,4  | 1,06   | 1276239,9  | 0,60   | 878959,7   | 0,41   | 716441,7   | 0,29   | -75,12                       |
| Усього зобов'язань                 | 199887917  | 100,00 | 231313718  | 100,00 | 213787288  | 100,00 | 215017813  | 100,00 | 250024473  | 100,00 | 25,08233                     |

Джерело: побудовано з [1;2;3]



З даних таблиці 2.5 видно, що кошти залучалися переважно через рахунки клієнтів. Їхня частка зросла з 75,77% у 2019 році до 92,51% у 2023 році.

Другим місцем у списку є банківські кошти та інші позикові кошти, які становлять незначну частку в структурі пасивів. У 2019 році банківські кошти становили 3,19%, що зменшилися до 1,07% у 2023 році. Це скорочення становить 58%. Інші залучення коштів у 2023 році зменшилися на 81,08% порівняно з 2019 роком. Субординований борг за аналізований період зменшився на 75,12%. Збільшення суми зобов'язань свідчить про зростання депозитної бази. Це позитивно впливає на ліквідність та зменшує залежність АТ «Ощадбанк» від міжбанківського кредитування.

Так, АТ «Ощадбанк» поступово розширює свою ресурсну базу. Це свідчить про збільшення кількості залучених ресурсів протягом досліджуваного періоду та збільшення джерел позикових коштів. Зменшення субстандартного боргу є позитивною тенденцією.

Таким чином, незважаючи на воєнний стан, Ощадбанк продовжував працювати прибутково. Стратегія банку визначає оперативні та оперативні пріоритети, щоб надавати допомогу державі на шляху до перемоги та подальшої відбудови країни.

## **2.2. Аналіз управління персоналом банку**

Ефективну діяльність Ощадбанку забезпечують досвідчені та компетентні співробітники. У 2023 році Ощадбанк увійшов до трійки найбільших роботодавців у фінансовому секторі. Незважаючи на те, що 2022 рік був досить складним, принісши нові виклики банківським установам у всьому світі, команда Ощадбанку змогла з ними грамотно впоратися.

Середній відсотковий показник плинності кадрів у 2022 році становить 1,2%, що значно нижче загального рівня по банківській системі України. В

Ощадбанку працює близько 28 тис. співробітників. Першим місцем роботи банківська установа стала для 7656 працівників (27%). Цікаво також відзначити, що 35% працівників – це молоді люди від 30 до 40 років (рис. 2.4), з них 24% – керівники відділів усіх рівнів. Останнім часом Ощадбанк досить «помолодшав», але при цьому в різних підрозділах спостерігається палітра співробітників усіх поколінь – починаючи від покоління ВВ (бебі-бумери), до покоління Y (на підході стають представники покоління Z ) [31].

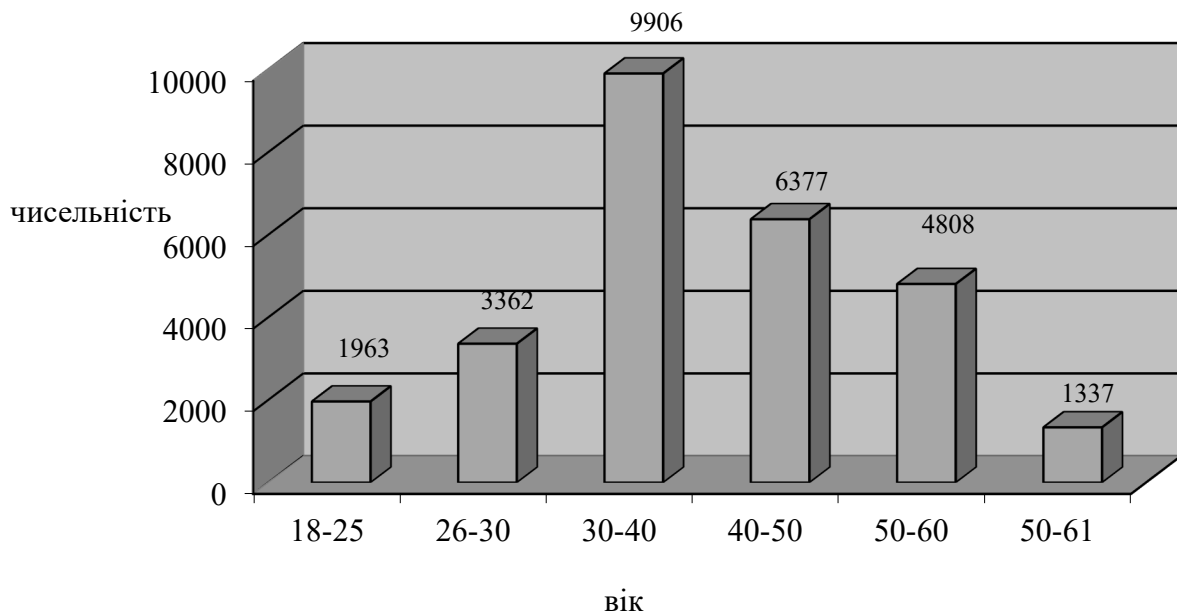


Рис. 2.4. Чисельність працівників АТ «Ощадбанк» за віком станом на 01.01.2023 р., осіб

Тому можна сміливо сказати, що АТ «Ощадбанк» – надійне місце роботи для представників усіх поколінь. Крім того, людям з інвалідністю гарантовано працевлаштування в закладі. На кінець 2022 року в мережі банку таких співробітників було 1151. Ощадбанк завжди націлений на інклюзивність. Крім того, в банку працює 3600 працівників пільгових категорій, що становить приблизно 15% робочої сили (одинокі батьки/матері, опікуни, вдівці/вдови,

прийомні батьки, працівники у декретній відпустці тощо). Права цих працівників у трудових відносинах в основному захищені державою.

Голова правління АТ «Ощадбанк» визначає кадрову стратегію та політику, включаючи встановлення пріоритетів, основні правила та положення, аналіз кадрової інформації та співпрацю з вищим керівництвом банку. Менеджер з персоналу, як член правління, відповідає за організаційну координацію в цій сфері у співпраці з вищим керівництвом банку.

Діяльність з організації персоналу починається з формування та затвердження правлінням «Положення про кадрову службу (роботу з персоналом) банку». Цей документ визначає склад відділу кадрів, його повноваження, деталі кадрової роботи лінійних керівників, описує потік кадрової інформації та визначає ролі всіх керівників, відповідальних за кадрові питання.

Основним принципом розподілу кадрової праці є персональна відповідальність кожного працівника відділу за виконання кадрових рішень у встановлені терміни та якість.

Особливу увагу керівники банку приділяють роботі з персоналом. Голова правління ініціює розробку ряду заходів у цій сфері, таких як системи звань і категорій працівників, системи стимулювання (матеріального та нематеріального), матеріально-технічного та інформаційного забезпечення. Більшу частину основної роботи персоналу банку вирішує голова, який може брати безпосередню участь у формуванні деяких аспектів, наприклад, системи кваліфікаційних вимог. Від правильного вибору пріоритетів персоналу залежить професіоналізм і авторитет банку, а від професіоналізму і кваліфікації співробітників – конкурентоспроможність банку.

Для вирішення цієї складної проблеми в банку організовано систему забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу. Центральною ланкою системи є навчальний центр і відповідний відділ перепідготовки персоналу.

Керівництво банку приймає стратегічні рішення щодо якості та професіоналізму своїх співробітників. Важливим аспектом є також управлінська якість керівників різних підрозділів банку.

Стратегічними кадровими питаннями АТ «Ощадбанк» є системи оцінки роботи кожного співробітника, підтримка творчих і сумлінних людей та їх мотивація за результатами. Важливо збалансувати фінансові витрати на ці заходи з організаційною, матеріальною та емоційною підтримкою співробітників.

Вище керівництво банку несе відповідальність за створення та розвиток організаційної структури, включаючи кількість працівників, кількість відділів, їх взаємодію та звітність. Організаційна структура впливає на реалізацію кадрової політики банку. Усі працівники банку повинні прагнути досягти конкретних результатів, тоді як місцеві керівники та професійні служби, особливо персонал, повинні визначати обов'язки кожного працівника та відділу за результатами їх роботи та сприяти обміну необхідною інформацією.

Метою всіх цих аспектів є забезпечення ефективної роботи персоналу АТ «Ощадбанк» та створення команди професіоналів, яка забезпечить стабільність та успіх банку у вимогливому банківському секторі.

Стратегія роботи персоналу АТ «Ощадбанк» передбачає реалізацію принципів роботи працівників відповідно до встановлених норм і стандартів. Це означає, що кожен працівник банку повинен вміти працювати за встановленими правилами та за технологічною картою. Творчість можлива, але лише в межах вашої ролі та обов'язків. Деякі посади в банках, наприклад касири чи інкасатори, характеризуються груповою взаємодією, тому обмеження підбору на такі посади враховують особистісні характеристики працівника.

Управління навчанням співробітників є важливим аспектом стратегії. Це означає планування кар'єри співробітників, оцінку їх роботи, ротації та просування по службі. Важливим завданням є пошук правильного балансу між

молодими та досвідченими кадрами. На посади нижчого рівня, які потребують навчання та розвитку, часто приймають молодих працівників, а досвідчених спеціалістів і керівників не зв'язують вікові критерії, а визначають їх професійні якості.

Одним із важливих завдань топ-менеджменту є розвиток і впровадження корпоративної культури банку. Корпоративна культура втілює в собі «дух», норми поведінки і неписані правила організації. Ця культура реалізується через співробітників банку, їх роботу та стосунки. Для цього потрібні спільні зусилля відділу кадрів, відділу безпеки, секретаріату, відділу реклами та зв'язків з громадськістю та інших підрозділів банку.

Першим кроком правління Ощадбанк у розвитку корпоративної культури стало запровадження кодексу професійної поведінки та офіційного кодексу етики для працівників банку. Кодекс містить вказівки щодо норм, правил і цілей банківського менеджменту [18]. Це перший документ, який дозволяє новим співробітникам ознайомитися з банком. Він містить основні принципи та завдання банку, зокрема ставлення до клієнтів і колег, етичні принципи, на які слід звернути особливу увагу, прислухаючись до пропозицій співробітників. модернізації, зусилля щодо контролю за її виконанням та заохочення працівників, які вносять такі пропозиції. Дуже тонке, але не менш важливе питання – навчити співробітників не говорити дурниць про банк, особливо публічно, незалежно від того, чи зачеплені інтереси конкретного співробітника почуттям образи.

Розвиток персоналу в АТ «Ощадбанк» починається з підбору та відбору. Банк прагне залучати комунікабельних співробітників, які добре спілкуються з клієнтами, відкриті для інших і вміють працювати в команді. Правильний підбір персоналу є найважливішою частиною розвитку, оскільки нові співробітники можуть не повністю відповідати вимогам нової роботи.

Після вступу на посаду нові співробітники повинні пройти комплексне навчання від своїх прямих керівників та інших співробітників банківського відділу. Відсутні знання та навички можна отримати завдяки професійному досвіду та навчанню.

Розвиток персоналу, особливо просування працівників з управлінським потенціалом, є обов'язковим завданням для керівників банків. Менеджери чіткіше бачать необхідність підвищення кваліфікації та потенціалу своїх співробітників і є їхніми першими та найкращими тренерами. Вони мають підтримувати працівників, надавати допомогу та ідеї для успішного виконання завдань і готувати їх до виконання вищої професійної та управлінської відповідальності.

Під залученням розуміють заходи, що здійснюються для задоволення потреби кредитного відділу банку у відповідних працівниках. Процес включає багатоетапне планування, визначення майбутніх потреб у персоналі та визначення вимог до працівників.

Майбутні потреби в талантах визначаються в рамках середньо- та довгострокового планування на три-п'ять років. Кадрове планування визначає чисельність працівників, кваліфікацію та завдання.

Визначення вимог передбачає визначення кваліфікації, знань, навичок і поведінкових характеристик, якими повинен володіти працівник для виконання своїх обов'язків. Цей процес також включає аналіз вимог до посади.

Акціонерне товариство «Ощадбанк» активно набирає персонал зсередини, оскільки зовнішній ринок праці не завжди відповідає потребам банку за кількістю та якістю персоналу. Це досягається завдяки систематичному професійному навчанню, яке дозволяє розвивати навички та кваліфікацію співробітників. Кадрова політика банку передбачає, що вакансії заповнюються переважно за рахунок внутрішніх резервів, щоб співробітники могли просуватися по службі та

сприяли створенню гарного робочого середовища.

Важливим аспектом кадрової політики АТ «Ощадбанк» є також залучення зовнішнього персоналу. Плануючи свої потреби в персоналі потрібно найняти нових співробітників на певні посади. Залучення зовнішнього персоналу може привнести нові ідеї та поштовх до роботи банку, а також допомогти вирішити кількісний аспект потреби в талантах. За необхідності банки можуть звернутися до випускників середніх та вищих навчальних закладів або активно шукати кандидатів серед безробітних чи ще не працевлаштованих працівників.

У процесі залучення персоналу важливо переконатися, що потенційні кандидати мають широке розуміння банку, ролі та його потреб. Оголошення про роботу мають бути привабливими та цікавими для кандидатів. Набір персоналу базується на вимогах до роботи, оцінюючи придатність кандидатів, навички, знання та досвід і відбираючи кандидатів, які найкраще відповідають вимогам до роботи. Важливо уникати помилок через недостатню або надмірну кваліфікацію кандидатів.

На практиці АТ «Ощадбанк» використовує різні процедури підбору персоналу, серед яких:

Аналіз поданих заявником документів. Співробітники банку переглянуть подане резюме, супровідний лист та інші документи, щоб оцінити кваліфікацію та досвід кандидата.

Співбесіди при прийомі на роботу можуть проводитися вільно або за заздалегідь складеним планом. Під час співбесіди кандидатам задаватимуть питання про їхній досвід, навички, мотивацію та інші аспекти, пов'язані з посадою.

Психологічні тести допомагають оцінити особистісні якості кандидата та його відповідність посаді. Ці тести можуть включати аналіз комунікативних навичок, лідерського потенціалу, стресостійкості та інших параметрів.

Використання методу оцінки особистості, який передбачає моделювання типових ситуацій, що виникають на робочому місці. Кандидатів оцінюють спеціально навчені спостерігачі, які оцінюють їхні навички та реакцію на тести, пов'язані з робочими завданнями, такими як консультування клієнтів або управління поштою.

Коли «Ощадбанк» АГ проводить тестування та організовує професійні співбесіди, не завжди вдається виявити недоліки в кваліфікації кандидатів. У цьому випадку основним завданням професійного навчання є усунення цих прогалин і підвищення кваліфікації працівників, щоб вони відповідали вимогам посади. Крім того, співробітники повинні постійно оновлювати свої знання, оскільки вони повинні адаптуватися до нових технологій, процесів і вимог роботи.

АГ «Ощадбанк» також надає великого значення розвитку власного банківського навчального центру. Важливу роль у підготовці та перепідготовці кадрів відіграють навчальні центри. Щоб досягти якісного покращення банківської роботи, необхідно внести серйозні зміни в цю сферу. Навчальний центр організовує семінари, стажування та оцінює професіоналізм працівників та їх відповідність вимогам посади. Особливий акцент робиться на навчанні на робочому місці, поєднуючи реальні умови праці, щоб навчити працівників найважчим знанням у їхній роботі. Оцінка рівня знань і підготовки за допомогою методів діагностики може допомогти визначити потребу в подальшому навчанні та кваліфікації співробітників.

Весь комплекс заходів спрямований на підбір та підготовку кваліфікованих кадрів, є важливим чинником позитивного розвитку кадрової роботи в АГ «Ощадбанк».

Атестація працівників ВАТ «Ощадбанк» відіграє важливу роль у розвитку персоналу. Цей процес, який проводиться щороку, допомагає оцінити стан



здоров'я вашої робочої сили, підбити підсумки роботи персоналу протягом року та розробити майбутню діяльність з розвитку персоналу.

Після заповнення атестаційної анкети керівник робить висновки та рекомендації. Результати атестації будуть представлені працівникам для ознайомлення, підпису та співбесіди. Кожен працівник має право висловити зауваження щодо результатів атестації, які будуть занесені в атестаційну анкету або оціночний лист. Потім анкета сертифікації надсилається вищому менеджеру для остаточного затвердження. Його завдання – оцінити об'єктивність оцінок, виставлених під час атестації, що важливо для планування кар'єри працівника. Результати атестаційної діяльності надаються правлінню банку для прийняття відповідних кадрових рішень.

Зазвичай при атестації створюється комісія за участю представників правління банку, керівників відділу кадрів та юридичного відділу. Завданням комітету є вирішення усіх спірних питань та можливих конфліктних ситуацій.

Від форми та змісту атестаційної анкети, а також від технології проведення атестаційної діяльності залежить якість та ефективність атестації.

Звільнення відбуваються, коли банк повинен скоротити або реструктуризувати свою діяльність. Вивільнення призводить до скорочення штату, працівників, які не відповідають вимогам виконавців, додаткових витрат через низьку продуктивність праці та зниження якості роботи. Ці заходи є економічно обґрунтованими.

Управління персоналом насамперед має чітко сформулювати стратегічні цілі та завдання банківської установи. Банківська установа завжди повинна бути орієнтована на соціальний розвиток і враховувати потреби та пріоритети людей на всіх рівнях. Якщо говорити про цикл роботи банківського працівника, то всі процеси можна спростити в три функціональні модулі: відбір, розвиток, звільнення.

Ці процеси можна умовно розділити на кілька основних процесів: пошук і підбір персоналу; адаптація співробітників; оцінка працівників; стимулювання; розвиток людських ресурсів і управління кар'єрою.

### **2.3. Оцінка системи мотивації персоналу банку.**

У сучасній економіці людський капітал є одним із найважливіших і гнучких ресурсів, якими володіє бізнес. Такі ресурси є особливо важливими для підприємств сфери послуг, оскільки саме люди та їхні якості та характеристики дозволяють їм ефективно працювати в умовах гострої конкуренції. Не є винятком і банківські послуги. Найбільшим системним банком України є АТ «Ощадбанк», який лідирує в секторі за більшістю показників. Досягнуті результати АТ «Ощадбанк» є завдяки його співробітникам, ефективність управління яких необхідно постійно підвищувати в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Місія АТ «Ощадбанк» – змінюватись та ініціювати позитивні зміни в країні, бути банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю [31]. Пріоритетними напрямками діяльності банку на даний момент є: підвищення якості обслуговування клієнтів; розвиток роздрібного кредитування бізнесу; початок співпраці з малими та середніми підприємствами; відновлення вартості непрацюючих кредитів, збереження високої якості кредитного портфеля; розвиток основних банківських продуктів/послуг; оптимізація банківських інструментів [1]. Саме завдяки продуманій стратегії та виваженій політиці (в першу чергу процентної ставки) АТ «Ощадбанк» вдалося стати одним з лідерів в галузі за рівнем ліквідності та прибутковості активів.

Дослідження корпоративно-організаційної структури АТ «Ощадбанк» дало змогу визначити інноваційний характер структури банку. По суті, він об'єднаний тим, що містить вказівки на поширені у світовій практиці горизонтально-лінійні функціональні кадрові та клієнто-функціонально-орієнтовані відомчі структури.

Структура банку прозора та гнучка, включає всі необхідні форми контролю, що забезпечує ефективну роботу всіх відділів.

Варто зазначити, що за останні роки кількість банківського персоналу скоротилася. Зараз чисельність персоналу продовжує скорочуватися, але на низькому рівні, в основному за рахунок централізації та оптимізації бізнес-процесів. Нині війна в Україні є основним фактором звільнення працівників банків [1].

Варто зазначити, що в умовах скорочення штату АТ «Ощадбанк» фактично зросли витрати на його утримання.

Основними причинами плинності кадрів та бажанням змінити професію вважають незадоволеність оплатою праці, її характером і змістом, погані стосунки з колегами по роботі, незадоволеність організацією праці та виробництва, відсутність кар'єрного та професійного зростання;

Набір персоналу здійснюється переважно через кадрові комісії, в тому числі за участю студентів за програмою стажувань, а також керівного персоналу, за рахунок розвитку кар'єри [1]. Навчання та оновлення останніх здійснюється на базі університетів з використанням автоматизованих процедур навчання. Співробітники з найкращими результатами навчання та найвищими показниками ефективності зараховуються до резерву кадрів. Це ті люди, які в майбутньому візьмуть на себе керівні посади.

Важливою ознакою складу якісних талантів є аналіз їх статево-вікової та академічної структури. На даний момент середній вік працівників банку становить 30-40 років, а частка кваліфікованих спеціалістів зі стажем роботи більше трьох років становить 54% (рис. 2.4).

Структура працівників АТ «Ощадбанк» за рівнем освіти наведено на рис. 2.5.

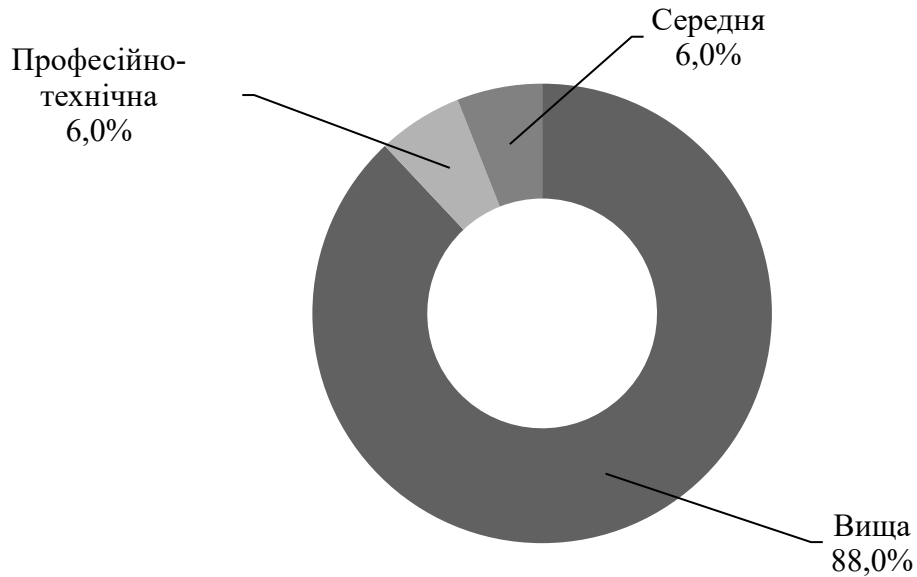


Рис. 2.5. Структура працівників АТ «Ощадбанк» за рівнем освіти станом на 01.01.2023 р., %

У статевій структурі працівників переважають жінки, частка яких становить 75% (рис. 2.6).

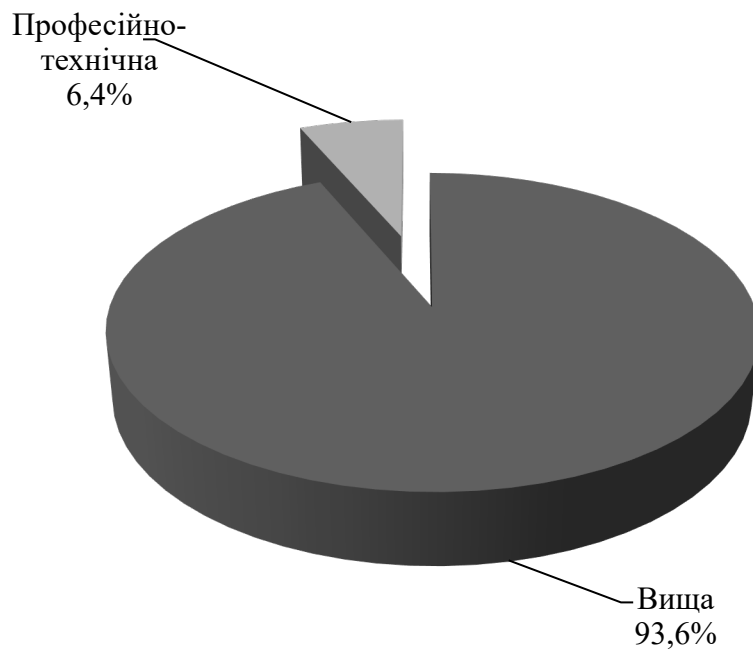


Рис. 2.6. Статева структура працівників АТ «Ощадбанк» станом на 01.01.2023 р., %

У системі управління персоналом АТ «Ощадбанк» особливого значення набуває комплексна система матеріального та нематеріального стимулювання працівників, банк використовує пайову преміальну систему винагороди, що складається зі ставок і бонусів. Розмір податкової ставки залежить від категорії та кваліфікаційного рівня працівника, а розмір премії - від виконання конкретних кількісних і якісних показників роботи. При цьому основним акцентом при визначенні остаточного розміру заробітної плати є її змінна складова, яка для деяких працівників може досягати 70% (особливо для профільних посад). Важливою умовою впровадження системи відрядного преміювання є ефективний внесок працівників у досягнення цілей банку. Виплата премії необхідна тільки в цьому випадку. За допомогою такої політики банк намагається стимулювати зацікавленість співробітників у досягненні високих результатів роботи, оскільки від ефективності роботи її співробітників залежить успіх організації [31]. Крім того, основний бонус виплачується за досягнення результатів в основній кампанії, а додатковий бонус виплачується співробітникам за просування конкретних продуктів або послуг банку.

Окрім посадового окладу та премій, система матеріального заохочення персоналу АТ «Ощадбанк» також включає надбавки, доплати, одноразові виплати, які є показниками високої результативності роботи окремих працівників, вислугу років, оплату понаднормової роботи тощо.

Що стосується нематеріального заохочення Ощадбанку, то це створення мотиваційної атмосфери для колективу, умови праці та нематеріальне заохочення. Останнє може полягати в присвоєнні звань «Кращий...», запрошеннях на заходи компанії, громадських подяках, грамотах, пам'ятних подарунках, записах успіхів співробітників у робочих зошитах, конкурсах, чемпіонатах, спортивних змаганнях, привітаннях з днем народження, тощо. Для кращої мобілізації ентузіазму банківських службовців і дотримання дисципліни

для усунення порушень можна використовувати промови, догани та позбавлення різних пільг [1].

Таким чином, аналіз діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання АТ «Ощадбанк» свідчить про її ефективність, оскільки більшість працівників задоволені своєю роботою в банку (рівень лояльності працівників становить 66,04 % за останнім eNPS опитуванням). Однак, хоча система добре продумана, вона не ідеальна. Це свідчить про те, що до основних причин нелояльності співробітників відносяться: розмір зарплати, незадоволеність оцінкою співробітників і рейтинговою системою.

Проведемо SWOT-аналіз управління персоналом та системи мотивації АТ «Ощадбанк» (табл. 2.6).

Серед проблем, які існують у системі управління персоналом та мотивації банку, найбільш відомими є: відсутність кар'єрного та професійного зростання, низька зацікавленість у розвитку банківської справи з боку першорядних працівників середнього та нижчого рівнів організаційної структури, високий робочий тиск тощо.

Оцінка існуючої системи управління персоналом та мотивації АТ «Ощадбанк» свідчить про її незавершеність. Основними проблемами управління персоналом та мотивації є: висока плинність молодих спеціалістів, неефективне застосування систем оплати праці, завищені кількісні та якісні стандарти оцінки результатів праці працівників та низькі перспективи кар'єрного зростання.

Завдяки проведеним дослідженням визначено низку заходів щодо удосконалення системи управління персоналом та мотивації АТ «Ощадбанк» (рис. 2.7), які дозволять не лише покращити діючу систему управління персоналом, а й покращити роботу банку в цілому. Адже людський капітал банку можна легко перетворити на інтелектуальний, з необмеженими можливостями розвитку [1;2;3].

Таблиця 2.6.

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

|  |  |
|--|--|
| <p align="center"><b>Сильні сторони (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвинена система управління персоналом;</li> <li>– Чітка кадрова політика, типові технології;</li> <li>– Висококваліфікований персонал;</li> <li>– Молодий колектив;</li> <li>– Висококомпетентні керівники;</li> <li>– Наявність програм професійного розвитку;</li> <li>– Розвинена система мотивації персоналу;</li> <li>– Середня заробітна плата вище, ніж у конкурентів;</li> <li>– Регулярна оцінка ефективності роботи працівників, залежність доходу від результатів праці;</li> <li>– Широкий соціальний пакет.</li> </ul> | <p align="center"><b>Можливості (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока прибутковість банку;</li> <li>– Покращення іміджу установи;</li> <li>– Співробітництво з ВНЗ;</li> <li>– Інноваційні технології в системі управління персоналом;</li> <li>– Широкий спектр програм з підвищення кваліфікації.</li> </ul> |
| <p align="center"><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Масштабність оргструктури;</li> <li>– Неконкурентноспроможність заробітної плати на низьких посадах;</li> <li>– Плинність на низьких посадах;</li> <li>– Відсутність індивідуального підходу;</li> <li>– Брак кар'єрного росту;</li> <li>– Низька зацікавленість рядових працівників у розвитку банку;</li> <li>– Незалучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень;</li> <li>– Стресовий характер роботи.</li> </ul>  | <p align="center"><b>Загрози (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «Відтік умів» за кордон;</li> <li>– Конкуренція за кращі кадри з іншими банками;</li> <li>– Обмежені фінансові можливості;</li> <li>– Неприятлива політична та економічна картина;</li> <li>– Війна в Україні.</li> </ul>                          |

Пропонований комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом та мотивації АТ «Ощадбанк» спрямований на зміцнення системи, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності працівників, що сприятиме підвищенню ефективності роботи та мотивації працівників.

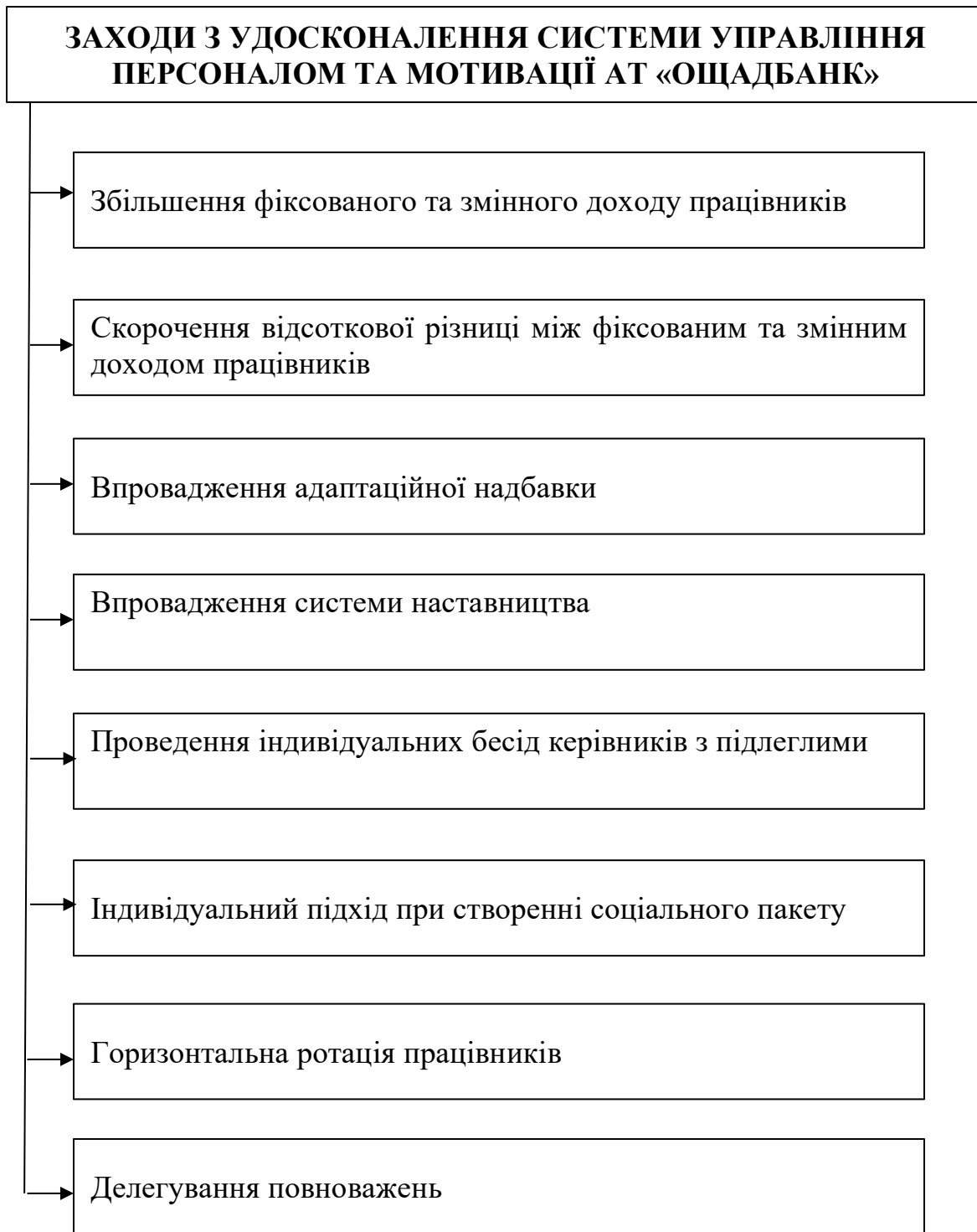


Рис. 2.7. Заходи з удосконалення системи управління та мотивації персоналу АТ «Ощадбанк».

Розробка пропозицій щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу банку повинна базуватися на комплексному аналізі зовнішнього та



внутрішнього середовища банку, а також аналізі існуючої системи управління персоналом та її ресурсних можливостей [1].

Напрямом подальших досліджень є застосування комплексного підходу до формування ефективної та гнучкої системи управління мотивацією персоналом банку.

## **Висновки до розділу 2.**

АТ «Ощадбанк» є одним із найбільших банків України та надає широкий спектр банківських послуг фізичним та юридичним особам. Банк був заснований у 1991 році як державний банк при Міністерстві фінансів України. Зараз АТ «Ощадбанк» посідає друге місце за розміром активів на національному ринку та має найбільшу кількість відділень порівняно з іншими банками України.

Основними напрямками діяльності АТ «Ощадбанк» є: надання банківських послуг (залучення депозитів, відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів тощо); здійснення кредитної діяльності (надання гарантій та інших зобов'язань перед третіми особами, лізинг, управління операціями на ринку цінних паперів від свого імені та ін.); надання фінансових послуг (кредитування, валютні операції, грошові перекази, фінансовий лізинг тощо); інші види діяльності (управління власним та залученим капіталом, випуск власних цінних паперів, зберігання цінних паперів тощо).

Організаційна структура Ощадбанку є досить складною і забезпечує як ефективну внутрішню систему управління та контролю, так і ефективний розподіл функцій між інституційними органами управління.

Протягом 2019-2023 рр.. спостерігаємо позитивну динаміку загальних доходів АТ «Ощадбанк» зі зростанням обсягу на 44,1%. Процентні доходи становлять найбільшу частку в структурі доходів і мають тенденцію до зростання. За рахунок зростання інших видів доходів, зокрема операційних та

комісійних, їх частка в загальній структурі зменшилася, що свідчить про активізацію діяльності АТ «Ощадбанк». З 2019 по 2021 рік чистий прибуток збільшився на 2 614 085 тис. грн. У 2022 році цей показник знизився на 38%. Причинами стали російська агресія та воєнний стан в Україні. У 2023 року чистий прибуток знизився на 60% у порівнянні з попереднім роком.

Стратегічними кадровими питаннями АТ «Ощадбанк» є системи оцінки роботи кожного співробітника, підтримка творчих і сумлінних людей та їх мотивація за результатами. Важливо збалансувати фінансові витрати на ці заходи з організаційною, матеріальною та емоційною підтримкою співробітників.

Метою всіх цих аспектів є забезпечення ефективної роботи персоналу АТ «Ощадбанк» та створення команди професіоналів, яка забезпечить стабільність та успіх банку у вимогливому банківському секторі. Стратегія роботи персоналу АТ «Ощадбанк» передбачає реалізацію принципів роботи працівників відповідно до встановлених норм і стандартів.

Одним із важливих завдань топ-менеджменту є розвиток і впровадження корпоративної культури банку. Корпоративна культура втілює в собі «дух», норми поведінки і неписані правила організації. Ця культура реалізується через співробітників банку, їх роботу та стосунки. Для цього потрібні спільні зусилля відділу кадрів, відділу безпеки, секретаріату, відділу реклами та зв'язків з громадськістю та інших підрозділів банку.

Аналіз діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання АТ «Ощадбанк» свідчить про її ефективність, оскільки більшість працівників задоволені своєю роботою в банку. Однак, хоча система добре продумана, вона не ідеальна. Це свідчить про те, що до основних причин нелояльності співробітників відносяться: розмір зарплати, незадоволеність оцінкою співробітників і рейтинговою системою.

Оцінка існуючої системи управління персоналом та мотивації АТ «Ощадбанк» свідчить про її незавершеність. Основними проблемами управління персоналом та мотивації є: висока плинність молодих спеціалістів, неефективне застосування систем оплати праці, завищені кількісні та якісні стандарти оцінки результатів праці працівників та низькі перспективи кар'єрного зростання.

Завдяки проведеним дослідженням визначено низку заходів щодо удосконалення системи управління персоналом та мотивації АТ «Ощадбанк», які дозволять не лише покращити діючу систему управління персоналом, а й покращити роботу банку в цілому. Адже людський капітал банку можна легко перетворити на інтелектуальний, з необмеженими можливостями розвитку. Пропонований комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом та мотивації АТ «Ощадбанк» спрямований на зміцнення системи, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності працівників, що сприятиме підвищенню ефективності роботи та мотивації працівників.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»**

### **3.1. Напрями розвитку та зростання бізнесу АТ «ОЩАДБАНК»**

Банк надає універсальні послуги широкому колу клієнтів, є одним з лідерів ринку роздрібного сектора в Україні, активно просуває послуги малому та середньому бізнесу та вибірково працює в корпоративному секторі. Ресурси банку складаються з власних коштів, виражених у національній валюті, які складають значну частину поточного рахунку. Стратегічною метою банку є нарощування портфеля найвищих кредитів, включаючи роздрібні кредити та кредити для малого та середнього бізнесу. Банк має потужну платформу Веб-банкінг Ощад 24/7, яка може ефективно надавати операційні послуги та послуги з управління рахунками різним групам клієнтів. Крім онлайн-сервісів, банк має розгалужену мережу відділень і банкоматів, що дозволяє надавати послуги по всій країні (за винятком зон тимчасової окупації).

Пріоритетними напрямками діяльності банку є підвищення якості процесів обслуговування клієнтів, дотримання вимог законодавства, збільшення обсягів кредитування при збереженні якісного кредитного портфеля, вдосконалення та розвиток банківських продуктів/послуг та оптимізація інфраструктури.

У період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки цілями та пріоритетами діяльності банку були, в основному, активна участь у забезпеченні фінансової стабільності в Україні, підтримці та стабілізації банківської діяльності, забезпеченні фінансування галузей та пріоритетних видів діяльності, включаючи національну інфраструктуру [1].

Виходячи з визначення основних (стратегічних) напрямків діяльності банків державного сектору в період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, державні банки мали забезпечити наступні стратегічні цілі:

- надання фінансової підтримки ключовим галузям економіки та підприємствам (об'єктам) критичної інфраструктури;
- надання банківські послуги з метою забезпечення захисту прав споживачів, зокрема в контексті соціального захисту населення, та запобігання фізичним загрозам працівникам банку;
- створення умов для швидкого та повного відновлення надання банківських послуг та забезпечити функціональність та безперервність банківської діяльності державного сектору;
- створення, адаптація та підтримка ефективних системи безпеки (безпека головного офісу та різних підрозділів банку, включно з працівниками банку), безпеки операційної системи (включаючи використання хмарних середовищ) та кібербезпеки;
- впровадження заходів зі зменшення ризиків, включаючи примусовий захист від можливих загроз, впровадження заходів банківської безпеки, зокрема контроль ризиків безпеки (включаючи фізичну, фінансову, безпеку ІТ та операційної системи), усунення загроз та наслідків криз;
- прийняття необхідних управлінських рішень керівництвом банку для забезпечення ефективної роботи;
- підтримка фінансової стабільності банку, виявлення можливих загроз такій стабільності та оперативне реагування на загрози.

Банк надає великого значення дослідженням і розробкам для стимулювання інновацій та організаційного розвитку. В останній період зусилля банку у цьому напрямку були спрямовані на створення нових продуктів і послуг для клієнтів, які б відповідали умовам воєнного часу.

Стратегія розвитку, якою наразі керується банк включає наступні цілі (рис. 3.1.)

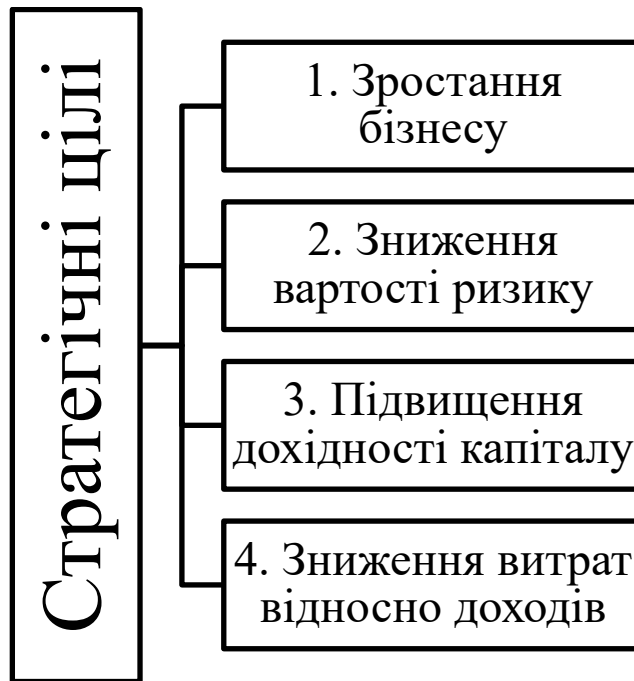


Рис. 3.1. Стратегічні цілі АТ «Ощадбанк»

Перспективи подальшого розвитку – Ощадбанк має намір продовжувати стратегію розвитку бізнесу, зосереджуючись на розширенні роздрібного бізнесу та мікро-, малого та середнього бізнесу. Водночас прогнози та уточнення щодо планових значень показників цілей розвитку наразі призупинено через надзвичайні події (війна в Україні), які впливають, зокрема, на макроекономічний контекст. У міру стабілізації ситуації очікується повернення до звичного режиму планування, в тому числі стратегічного. Банк зосереджується на кількох ключових напрямках, спрямованих на реалізацію стратегічних вимог і цілей:

посилення внутрішніх можливостей для роботи з клієнтами ММСП шляхом оновлення операційної моделі, вдосконалення та автоматизації внутрішніх процесів і поглиблення диференціації різних груп клієнтів, подальший розвиток суміжних банківських продуктів, збільшення обсягу перехресних продажів і навантаження на клієнтські продукти;

подальша централізація операційних процесів банківської мережі, що дозволить заощадити на операційних витратах;

подальший технологічний розвиток, спрямований на оцифрування та автоматизацію процесів;

вирішення питань щодо забезпечення достатності регулятивного капіталу, що є необхідною передумовою для продовження реалізації стратегії розвитку банку.

### **3.2. Вдосконалення моделі управління АТ «ОЩАДБАНК»**

Аналіз показав, що банківські працівники, особливо середньої ланки, незадоволені своїм професійним розвитком. Недостатня увага до цього питання може призвести до того, що розвиток кар'єри стане негативним фактором. У рамках цих зусиль рекомендовано впровадження програм управління кар'єрою для керівників молодшого та середнього рівня.

План може включати такі етапи:

Перший етап: дослідження мети та цілей організації, розробка кадрової політики, яка допоможе встановити вимоги до кандидатів у відповідності з організаційною культурою організації.

Другий етап: відбір резервних кандидатів. Бажано щороку проводити відбір і резервувати одного або двох кандидатів залежно від характеру посади. У пошуку кандидатів можуть брати участь безпосередні керівники та відділ кадрів.

Третій етап: підготовка кандидатів. Для цього можна скористатися консультативно-тренінговою системою, спрямованою на ознайомлення з інноваціями установи. Також необхідно розробити систему, яка дозволить менеджерам проактивно пропонувати вакансії та надавати інформацію про вакансії та критерії відбору.

Четвертий етап: оцінка кандидатів. Оцінювати можна за трьома критеріями: професійні випробування, аналіз позицій у колективі та самооцінка. За результатами атестації приймається рішення про призначення на посаду.

Також рекомендується створити довідник для керівників з колективних стосунків. Довідник може містити розділи, що стосуються: обов'язків і прав керівників, повноважень, групової поведінки, співпраці з підлеглими, умов праці та безпеки.

Методи оцінки ефективності навчання керівників середньої ланки включають: аналіз результатів всього циклу управління кар'єрою, визначення ефективності та оптимальності програми та внесення коректив за результатами оцінювання.

Концепція планування робочої сили може бути простою, але її реалізація вимагає складних зусиль. Під час реалізації політики компанії часто виникають труднощі, оскільки необхідне обладнання не завжди доступне або не виконує поставлених завдань. Плинність кадрів також може зрости в деяких галузях і географічних регіонах. Запланований кадровий розклад не формується, поетапний розвиток супроводжувався помилками, потенційні просування не виправдали очікувань. У результаті план не було реалізовано. Проте навіть сама наявність плану дає розуміння, а систематичний моніторинг і контроль за його виконанням може допомогти виправити відхилення від стратегічного напрямку.

Також хочеться звернути увагу на навчальний центр «АТ Ощадбанк». Рекомендується створити в навчальному центрі відділ для оцінки професійних стандартів працівників, кваліфікації компанії та знання навчальних матеріалів. Основним завданням цього відділу є систематична перевірка професіоналізму працівників та дотримання ними трудових обов'язків.

З метою підвищення ефективності системи професійного навчання керівництву банку, керівникам структурних підрозділів та відділам кадрів необхідно планомірно активно сприяти участі працівників у навчанні. Для цього необхідно розробити методи особистої мотивації, використовуючи різноманітні моральні та матеріальні стимули:



- Забезпечення можливості фахівця зберегти свою роботу в банку, якщо раніше на нього була подана скарга через відсутність кваліфікації.
- Стимулювання у фахівця бажання отримати підвищення або підвищення оплати праці та посади.
- Підтримка інтересу працівників до отримання нових знань та навичок у відповідних банківських професіях.

Щоб стимулювати бажання співробітників займати керівні посади в банку, необхідно розвивати не тільки окремих співробітників, а й цілий відділ. Таким чином забезпечується навчальна синергія, яка позитивно впливає на професіоналізм усієї структури.

Навчальний центр може стати навчальним центром не тільки для співробітників, а й для клієнтів банку. Це включає навчання клієнтів використанню банківських продуктів і консультування щодо найкращих фінансових та управлінських рішень.

Організація навчання банківського персоналу передбачає створення спеціалізованих підрозділів, таких як навчальні центри або відділи навчання персоналу. У структурах такого типу працюють професіонали з досвідом роботи.

Важливим принципом організації навчання є визначення матеріальної відповідальності викладачів перед слухачами. Це означає, що якщо викладач недостатньо ефективно проводить підготовку, він зобов'язаний провести перепідготовку за власний кошт.

Останнім часом АТ «Ощадбанк» зіткнувся з проблемою відтоку працівників, що негативно вплинуло на результати діяльності банку. Щоб цього не сталося, необхідно підвищити мотивацію та продуктивність працівників шляхом зміни умов праці. Відповідно до теорії Хекмана та Олдхема, важливими факторами для задоволення роботою та мотивації людини є важливість роботи, почуття відповідальності та знання результатів. Організація праці АТ

«Ощадбанк» має сприяти досягненню високого рівня цих трьох умов, що забезпечить високу мотивацію, якісне виконання роботи, задоволеність і низьку плинність кадрів.

Щоб стимулювати усвідомлення працівниками важливості їх роботи, працівникам можна запропонувати можливість розширити свої трудові навички, визначити виробничі завдання та підвищити їх важливість. Надавши співробітникам більше автономії, наприклад, у прийнятті рішень про кредитування, можна підвищити відповідальність за результати роботи. Якщо співробітники отримають відповідні повідомлення, їх обізнаність щодо реальних результатів своєї роботи підвищиться. Однак важливо пам'ятати, що не всі працівники позитивно відреагують на ці зміни, оскільки вони мають різні потреби, ставлення до роботи та очікування, пов'язані з нею. Дослідження показують, що люди з сильним прагненням до зростання, почуттям досягнення та самооцінкою, як правило, позитивно реагують на збагачення роботи. У той час ті, хто менш мотивований потребами вищого рівня, можуть не отримати значних переваг від підвищення посади.

Особливий акцент робиться на залученні працівників до вдосконалення та модернізації технології виробництва. Банк активно запрошує працівників до внесення пропозицій у цьому напрямку та контролює їх реалізацію, заохочуючи працівників, які вносять такі пропозиції. Ще одне важливе завдання – навчити співробітників не висловлювати негативні думки про банк публічно чи приватно, незважаючи на ризик зачепити особисті почуття.

Конкурентоспроможність будь-якої організації, особливо банку, залежить від умінь і навичок її співробітників.

Для вирішення такої складної задачі можна організувати систему, що гарантує високу кваліфікацію персоналу. Основою цієї системи має бути чіткий моніторинг рівня компетентності та підготовки наявних працівників відповідно

до вимог, необхідних для розвитку та диверсифікації бізнесу банку. Цього можна досягти завдяки ретельному відбору фахівців, які працюють у банку, регулярній перевірці професіоналізму персоналу через кадрові служби, розробці та впровадженню офіційних вимог до знань і навичок та структурованих посад для різних професійних груп у банку.

### **3.3. Рекомендації щодо покращення системи мотивації персоналу банку**

На основі аналізу та оцінки ефективності системи матеріального та нематеріального стимулювання праці АТ «Ощадбанк» та визначення напрямку стимулювання банківських працівників запропонуємо заходи щодо вдосконалення та стимулювання діяльності банку та трудової поведінки працівників.

Ефективна система стимулювання, адаптована до інноваційних економічних умов, повинна забезпечувати: винагороду за трудову діяльність працівників досягнуту та об'єктивно відображати вартість праці на ринку; достатню винагороду за працю співробітників навіть найнижчого рівня складності; престижність і соціальну привабливість інтелектуальної праці, високу конкурентоспроможність робочої сили, зацікавленість у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня та досягненні цілей, мобілізуючи всі фактори для підвищення ефективності праці.

Ефективність мотивації праці визначається сприянням досягненню економічних і соціальних цілей. Економічні цілі пов'язані з виробничою діяльністю організації і відображаються в економічних показниках її діяльності. Умови ефективного використання мотивації праці, що впливають на досягнення економічних цілей організації, включають високий рівень оплати праці,

використання висококваліфікованої робочої сили, зацікавленість людини у підвищенні своєї кваліфікації та престиж роботи в суспільства.

Соціальні цілі досягаються шляхом задоволення очікувань, потреб та інтересів працівників. Соціальна обґрунтованість трудової мотивації залежить від ступеня задоволення потреб людини і її показником, як правило це задоволеність працею.

Досягненню ефективності мотивації сприятиме використання принципів організації праці, запропонованих Г. Фордом та Герцбергом, які не втратили своєї актуальності і зараз:

- робоче місце не повинно викликати апатії до роботи;
- умови праці повинні дозволяти працівнику максимально розвивати свої знання та навички, а вимоги, які до нього пред'являються, не можна недооцінювати;
- кожен працівник має свою думку про те, як покращити свою роботу та організацію;
- працівник повинен уявляти важливість своєї роботи, тому корисно регулярно нагадувати йому про його роль в організації та важливість його роботи;
- якісна робота повинна супроводжуватися визнанням і заохоченням: матеріальним і нематеріальним;
- кожен працівник працюватиме краще, якщо вчасно отримає інформацію, необхідну для виконання роботи;
- кожен працівник повинен володіти інформацією про свою роботу та про оцінку роботи своїх колег, щоб визначити доцільність визнання;
- рекомендується надавати працівникам можливість самостійно приймати рішення та контролювати власну поведінку. Це дасть можливість відчувати відповідальність за результати;

- робота не повинна бути примітивною і одноманітною. Вона має надавати можливості для самовдосконалення, отримання нових знань і демонстрації творчих підходів.

У процесі побудови ефективної системи стимулювання праці необхідний моніторинг стану мотивації праці.

Моніторинг мотивації – це система постійного спостереження та моніторингу мотивації персоналу з метою прийняття якісних управлінських рішень задля ефективності банку [34;35]. Мотиваційний моніторинг повинен бути спрямований на вивчення мінливих потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій у сфері праці та трудових мотивацій працівників. При розробці системи мотивації праці керівники повинні ретельно вивчити структуру мотивації співробітників, мотиваційну спрямованість і пріоритетні потреби. Це має допомогти визначити найефективніші важелі та стимули для впливу на конкретну поведінку працівників для досягнення їхніх організаційних потреб і цілей.

Для мотивації праці та реального забезпечення необхідного рівня трудової діяльності в необхідному напрямку керівники підприємства повинні:

- визначити набір переваг як основу для мотивації працівників. Цей пакет має відображати всі основні потреби та інтереси людини;
- зазначити, наскільки добре задовольняються потреби кожного працівника;
- визначити необхідні типи трудової діяльності, які потрібно мотивувати;
- пов'язувати певні види діяльності з рядом переваг і привілеїв;
- робота повинна бути організована таким чином, щоб працівники вірили в можливість задовольнити свої інтереси шляхом виділення наявних фізичних і розумових сил, часу тощо;
- під час найму визначите, наскільки співробітники мотивовані;
- переконайтеся, що працівники отримують достатній рівень доходу для

покриття всіх своїх витрат.

Пропонуємо за допомогою опитувальника визначити набір переваг, переважно непрямих винагород, які стануть основою для мотивації працівників банку. Вони зможуть отримувати інформацію про різні аспекти трудового життя своїх співробітників від самих працівників, дозволяючи їм безпосередньо винагороджувати цю інформацію, наприклад:

- сімейний стан, наявність та вік дітей;
- наявність батьків та умови проживання;
- стан здоров'я;
- програми, пов'язані з навчанням;
- фізичні умови (наявність житла, сільськогосподарських угідь);
- дні народження та інші дати.

Ми усвідомлюємо нагальну потребу вдосконалення системи мотивації праці та комплексного застосування мотивації праці, тому запропоновано комплексну модель мотивації праці [15, 19]. В її основу покладено потреби, які можна задовольнити на роботі за класифікацією А. Маслоу та Макклелланда. Зміст моделі наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Комплексна модель мотивації працівників [15;19]

| Потреби      |  | Структура мотивації праці   |
|--------------|--|---|
| Первинні     | Вторинні                               |   |
| Фізіологічні | Соціальні<br><br>Повага (влада, успіх) | 1. Сукупність усіх видів оплати праці.<br>1.1. Постійний заробіток.<br>1.1.1. Оклад.<br>1.2. Змінний заробіток.<br>1.2.1. Премія.<br>1.2.2. Доплати і надбавки.<br>1.2.3. Дивіденди.<br>1.2.4. Надурочні. |

|                         |                      |   |
|-------------------------|----------------------|---|
| <p>Безпека</p>          |                      | <p>1.2.5. Святкові.<br/>1.2.6. Вислуга років.<br/>1.3. Пільги і компенсації.<br/>1.4. Внутрішньофірмові соціально-економічні пільги і послуги.<br/>1.4.1. Страхування.<br/>1.4.2. Пенсійне забезпечення.<br/>1.4.3. Санітарно-курортне лікування.<br/>1.4.4. Позики, пільгові кредити.<br/>1.4.5. Оплата навчання.<br/>1.4.6. Пільги на тривалість відпустки.</p>   |
| <p>Безпека і захист</p> | <p>Самовираження</p> | <p>1.4.7. Пільги на харчування.<br/>1.5. Участь у прибутках.<br/>1.5.1. За стаж і рівень кваліфікації.<br/>1.5.2. За високі досягнення в праці.<br/>1.5.3. За підсумками року.<br/>2. Участь у власності.<br/>2.1. Через розподіл майна.<br/>2.2. Через дивіденди.<br/>2.3. Через акції.<br/>3. Участь в управлінні.<br/>3.1. Через адміністрацію.<br/>3.2. Через ради працівників.<br/>4. Стимули вищого рівня.<br/>4.1. Ротація.<br/>5. Підвищення кваліфікації персоналу</p> |

Модель передбачає комплексний комплекс стимулів праці, що враховує мотиваційні орієнтації працівників. Як видно, найбільш перспективною системою стимулювання праці є звернення до вищих рівнів мотивації, що залежить від умов самореалізації особистості. Модель передбачає розширення портфеля робіт, перехід до колегіального управління, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, поглиблений аналіз питань оплати праці та розширення пропозиції соціально-економічних послуг.

Отже, механізм стимулювання трудової поведінки працівників, сформований на основі вищенаведених пропозицій та організаційних принципів, має забезпечити задоволення потреб людей у сфері праці за рахунок справедливої винагороди та досягнення результатів. очікуваний робочий час.

У сучасних умовах підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківських установ значною мірою залежить від ефективної системи оплати праці. Це особливо важливо для великих банків з розгалуженою системою відділень.

Лише у зв'язку з фінансовими результатами банківської діяльності оплата праці може стати потужним інструментом підвищення продуктивності праці. Для цього рекомендується запровадити динамічну модель оплати праці. Основна вимога до моделі – вона повинна відображати:

1. Розмір заробітної плати залежить від результатів банківської діяльності;
2. Мотивувати колективну та індивідуальну роботу;
3. Конкурентоспроможність основної заробітної плати на ринку праці;
4. Показати важливу спрямованість банківської діяльності через основні показники розподілу заробітної плати, а також вплив останньої на ефективність і якість роботи, а також кінцеві результати банківської діяльності;
5. Розмір премії залежить від результатів роботи за платіжний період.

Виходячи з того, що розмір заробітної плати повинен залежати від результатів роботи трудового колективу, у запропонованій моделі рівень заробітної плати працівників філії залежить від фінансових результатів діяльності філії за попередній рік (рис. 3.2).

Для реалізації цього принципу використовується показник прибутку на одного працівника. Залежно від його значення здійснюється поділ філій на групи за оплатою праці.



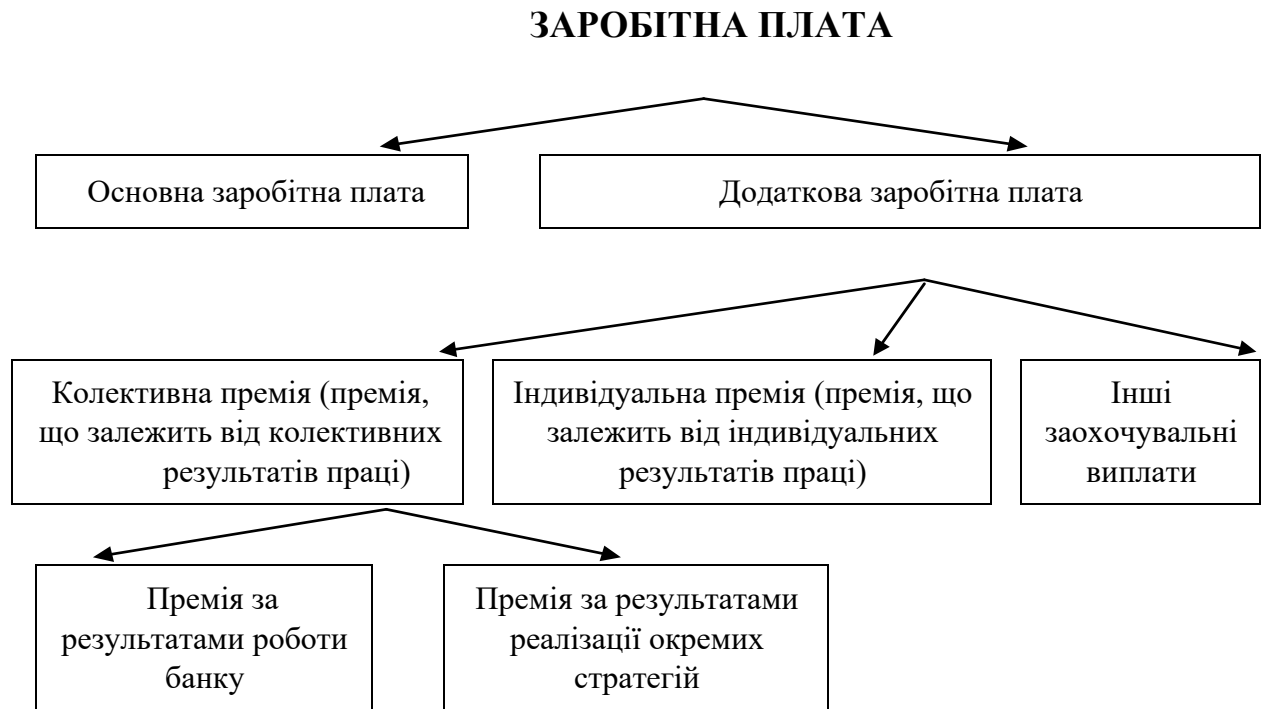


Рис. 3.2. Схема динамічної моделі оплати праці [22;40;44].

Схема розподілу на групи така: розглядається показник прибутку на одного працівника, що розраховується за формулою:

$$E1=P/N1, \quad (3.1),$$

де  $E1$  – прибуток на одного працівника в  $i$ -й філії;  
 $P1$  – фактичний прибуток  $i$ -й філії за попередній рік;  
 $N1$  – штатна чисельність  $i$ -ї філії на кінець базового року;  
 $i$  – поточний номер філії;  
 $n$  – кількість філій.

Тому для посилення ефекту стимулювання використовуються змінні рівні преміювання. Максимальна премія встановлена на рівні 100%, а мінімальна премія – 50%. Кожного місяця автоматично формуються групи для нарахування премій. Алгоритм їх такий:

До першої групи належать усі філії, показники ефективності яких перевищують 100%. Філії отримують премії у розмірі 100% від базової зарплати; філії II групи, у яких значення показника I більше або дорівнює середньому отримують 80% премії, всі інші філії III групи – 50% премії;

Підсумовуючи, можна констатувати, що мотивація праці банківських працівників є важливим чинником підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності банку.

### **Висновки до розділу 3.**

Стратегічною метою банку є нарощування портфеля найвищих кредитів, включаючи роздрібні кредити та кредити для малого та середнього бізнесу. Банк має потужну платформу Веб-банкінг Ощад 24/7, яка може ефективно надавати операційні послуги та послуги з управління рахунками різним групам клієнтів. Крім онлайн-сервісів, банк має розгалужену мережу відділень і банкоматів, що дозволяє надавати послуги по всій країні (за винятком зон тимчасової окупації).

Пріоритетними напрямками діяльності банку є підвищення якості процесів обслуговування клієнтів, дотримання вимог законодавства, збільшення обсягів кредитування при збереженні якісного кредитного портфеля, вдосконалення та розвиток банківських продуктів/послуг та оптимізація інфраструктури.

У період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки цілями та пріоритетами діяльності банку були, в основному, активна участь у забезпеченні фінансової стабільності в Україні, підтримці та стабілізації банківської діяльності, забезпеченні фінансування галузей та пріоритетних видів діяльності, включаючи національну інфраструктуру.

Ощадбанк має намір продовжувати стратегію розвитку бізнесу, зосереджуючись на розширенні роздрібного бізнесу та мікро-, малого та середнього бізнесу. Водночас прогнози та уточнення щодо планових значень

показників цілей розвитку наразі призупинено через надзвичайні події (війна в Україні), які впливають, зокрема, на макроекономічний контекст. У міру стабілізації ситуації очікується повернення до звичного режиму планування, в тому числі стратегічного.

Аналіз показав, що банківські працівники, особливо середньої ланки, незадоволені своїм професійним розвитком. Недостатня увага до цього питання може призвести до того, що розвиток кар'єри стане негативним фактором. У рамках цих зусиль рекомендовано впровадження програм управління кар'єрою для керівників молодшого та середнього рівня.

Також хочеться звернути увагу на навчальний центр «АТ Ощадбанк». Рекомендується створити в навчальному центрі відділ для оцінки професійних стандартів працівників, кваліфікації компанії та знання навчальних матеріалів. Основним завданням цього відділу є систематична перевірка професіоналізму працівників та дотримання ними трудових обов'язків.

З метою підвищення ефективності системи професійного навчання керівництву банку, керівникам структурних підрозділів та відділам кадрів необхідно планомірно активно сприяти участі працівників у навчанні.

Ефективна система стимулювання, адаптована до інноваційних економічних умов, повинна забезпечувати: винагороду за трудову діяльність працівників досягнуту та об'єктивно відображати вартість праці на ринку; достатню винагороду за працю співробітників навіть найнижчого рівня складності; престижність і соціальну привабливість інтелектуальної праці, високу конкурентоспроможність робочої сили, зацікавленість у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня та досягненні цілей, мобілізуючи всі фактори для підвищення ефективності праці.

Мотиваційний моніторинг повинен бути спрямований на вивчення мінливих потреб, інтересів, ціннісних орієнтацій у сфері праці та трудових

мотивацій працівників. При розробці системи мотивації праці керівники повинні ретельно вивчити структуру мотивації співробітників, мотиваційну спрямованість і пріоритетні потреби. Це має допомогти визначити найефективніші важелі та стимули для впливу на конкретну поведінку працівників для досягнення їхніх організаційних потреб і цілей.

## ВИСНОВКИ

Основним завданням процесу мотивації в будь-якій організації є забезпечення того, щоб винагорода робочої групи в процесі роботи була максимальною для підвищення продуктивності праці та збільшення прибутку. Для цього керівництво при створенні системи заохочення має враховувати особистісні особливості та потреби кожного працівника, оскільки лише так можна досягти максимального ефекту.

Існують різні типи мотивації, але в цілому їх можна спростити на матеріальні та нематеріальні стимули. Значення того чи іншого стимулу для кожного працівника різне, тому їх необхідно ефективно поєднувати.

З часом зростає кількість теорій мотивації, які намагаються пояснити природу мотиваційних процесів. У кожній наступній теорії висвітлюється все більше факторів і чинників, які впливають на рівень мотивації співробітників, але в основному вони зводяться до порівняння обсягу необхідної роботи та отриманих винагород або покарань.

Банківсько-фінансові установи характеризуються колективним характером роботи та винятковим значенням персоналу в підтримці належного рівня конкурентоспроможності, що потребує особливої уваги до створення ефективної системи стимулювання. З цією метою використовується матеріальне та нематеріальне стимулювання, а також забезпечуються гарні умови праці та позитивна психологічна атмосфера в колективі.

Слід пам'ятати, що співробітники повинні розуміти залежність свого добробуту від фінансової діяльності самої банківської установи, оскільки тільки в цьому випадку вони отримають найвищі прибутки.

АТ «Ощадбанк» є одним із найбільших банків України та надає широкий спектр банківських послуг фізичним та юридичним особам. Банк був заснований у 1991 році як державний банк при Міністерстві фінансів України. Зараз АТ

«Ощадбанк» посідає друге місце за розміром активів на національному ринку та має найбільшу кількість відділень порівняно з іншими банками України.

Основними напрямками діяльності АТ «Ощадбанк» є: надання банківських послуг (залучення депозитів, відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів тощо); здійснення кредитної діяльності (надання гарантій та інших зобов'язань перед третіми особами, лізинг, управління операціями на ринку цінних паперів від свого імені та ін.); надання фінансових послуг (кредитування, валютні операції, грошові перекази, фінансовий лізинг тощо); інші види діяльності (управління власним та залученим капіталом, випуск власних цінних паперів, зберігання цінних паперів тощо).

Організаційна структура Ощадбанку є досить складною і забезпечує як ефективну внутрішню систему управління та контролю, так і ефективний розподіл функцій між інституційними органами управління.

Стратегічними кадровими питаннями АТ «Ощадбанк» є системи оцінки роботи кожного співробітника, підтримка творчих і сумлінних людей та їх мотивація за результатами. Важливо збалансувати фінансові витрати на ці заходи з організаційною, матеріальною та емоційною підтримкою співробітників.

Метою всіх цих аспектів є забезпечення ефективної роботи персоналу АТ «Ощадбанк» та створення команди професіоналів, яка забезпечить стабільність та успіх банку у вимогливому банківському секторі. Стратегія роботи персоналу АТ «Ощадбанк» передбачає реалізацію принципів роботи працівників відповідно до встановлених норм і стандартів.

Одним із важливих завдань топ-менеджменту є розвиток і впровадження корпоративної культури банку. Корпоративна культура втілює в собі «дух», норми поведінки і неписані правила організації. Ця культура реалізується через співробітників банку, їх роботу та стосунки. Для цього потрібні спільні зусилля

відділу кадрів, відділу безпеки, секретаріату, відділу реклами та зв'язків з громадськістю та інших підрозділів банку.

Аналіз діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання АТ «Ощадбанк» свідчить про її ефективність, оскільки більшість працівників задоволені своєю роботою в банку. Однак, хоча система добре продумана, вона не ідеальна. Це свідчить про те, що до основних причин нелояльності співробітників відносяться: розмір зарплати, незадоволеність оцінкою співробітників і рейтинговою системою.

Оцінка існуючої системи управління персоналом та мотивації АТ «Ощадбанк» свідчить про її незавершеність. Основними проблемами управління персоналом та мотивації є: висока плинність молодих спеціалістів, неефективне застосування систем оплати праці, завищені кількісні та якісні стандарти оцінки результатів праці працівників та низькі перспективи кар'єрного зростання.

Завдяки проведеним дослідженням визначено низку заходів щодо удосконалення системи управління персоналом та мотивації АТ «Ощадбанк», які дозволять не лише покращити діючу систему управління персоналом, а й покращити роботу банку в цілому. Адже людський капітал банку можна легко перетворити на інтелектуальний, з необмеженими можливостями розвитку. Пропонований комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом та мотивації АТ «Ощадбанк» спрямований на зміцнення системи, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності працівників, що сприятиме підвищенню ефективності роботи та мотивації працівників.

Стратегічною метою банку є нарощування портфеля найвищих кредитів, включаючи роздрібні кредити та кредити для малого та середнього бізнесу. Банк має потужну платформу Веб-банкінг Ощад 24/7, яка може ефективно надавати операційні послуги та послуги з управління рахунками різним групам клієнтів.

Крім онлайн-сервісів, банк має розгалужену мережу відділень і банкоматів, що дозволяє надавати послуги по всій країні (за винятком зон тимчасової окупації).

Пріоритетними напрямками діяльності банку є підвищення якості процесів обслуговування клієнтів, дотримання вимог законодавства, збільшення обсягів кредитування при збереженні якісного кредитного портфеля, вдосконалення та розвиток банківських продуктів/послуг та оптимізація інфраструктури.

У період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки цілями та пріоритетами діяльності банку були, в основному, активна участь у забезпеченні фінансової стабільності в Україні, підтримці та стабілізації банківської діяльності, забезпеченні фінансування галузей та пріоритетних видів діяльності, включаючи національну інфраструктуру.

Ощадбанк має намір продовжувати стратегію розвитку бізнесу, зосереджуючись на розширенні роздрібного бізнесу та мікро-, малого та середнього бізнесу. Водночас прогнози та уточнення щодо планових значень показників цілей розвитку наразі призупинено через надзвичайні події (війна в Україні), які впливають, зокрема, на макроекономічний контекст. У міру стабілізації ситуації очікується повернення до звичного режиму планування, в тому числі стратегічного.

Ефективна система стимулювання, адаптована до інноваційних економічних умов, повинна забезпечувати: винагороду за трудову діяльність працівників досягнуту та об'єктивно відображати вартість праці на ринку; достатню винагороду за працю співробітників навіть найнижчого рівня складності; престижність і соціальну привабливість інтелектуальної праці, високу конкурентоспроможність робочої сили, зацікавленість у підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня та досягненні цілей, мобілізуючи всі фактори для підвищення ефективності праці.



## 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: 13.05.2024).
2. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Звіт про управління 31 грудня 2021 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 13.05.2024).
3. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Звіт про управління 31 грудня 2020 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 13.05.2024).
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: 13.05.2024).
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: 13.05.2024).
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: 13.05.2024).
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 13.05.2024).
18. Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк». URL: [https://www.oschadbank.ua/uploads/3/17004-kodeks\\_prezentacia.pdf](https://www.oschadbank.ua/uploads/3/17004-kodeks_prezentacia.pdf) (дата звернення: 13.05.2024).
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: 13.05.2024).
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. Белова; 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: 13.05.2024).
- 32.Політика управління комплаєнс-ризиком в АТ «Ощадбанк». URL: [https://www.oschadbank.ua/uploads/2/12703-compliance\\_risk\\_management\\_policy\\_ukr.docx](https://www.oschadbank.ua/uploads/2/12703-compliance_risk_management_policy_ukr.docx) (дата звернення: 13.05.2024).
- 33.Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. Ефективна економіка. 2020. № 4. С. 23-33.
- 34.Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.
- 35.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. Середя; 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: 13.05.2024).
46. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf> (дата звернення: 13.05.2024).

## **ДОДАТКИ**

## Організаційна структура ВАТ “Ощадбанк” станом на 01.01.2023 року

