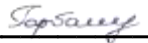


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

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

 М.О. Горбашевська

«31» травня 2025 р.

**РОЗВИТОК ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

Кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Каракуц Даяна Артурівна
Науковий керівник:
Мацука Вікторія Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
та фінансів
Рецензент:
Боєнко Олена Юріївна, кандидат
економічних наук, доцент
Донецький національний
університет імені Василя Стуса,
завідувач кафедри маркетингу і
бізнес-аналітики (м. Вінниця)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою відмінно 92 А
Секретар ЕК
«09» червня 2025 р. 

Київ – 2025

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

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

Горбашевська М.О.
(ПІП завідувача кафедри)

« 22 » січня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Каракуц Даяна Артурівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток функції мотивації в системі управління підприємством

керівник роботи Мацука Вікторія Миколаївна к.е.н., доцент,

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

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

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

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

Мета роботи: є розробка пропозицій щодо покращення системи мотивації.

Об'єкт дослідження: процес управління персоналом у банківській сфері.

Предмет дослідження: система мотивації працівників Ощадбанку.

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

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ**

1.1. Поняття мотивації, її роль у менеджменті, основні теорії, внутрішня та зовнішня
мотивація: порівняльна характеристика

1.2. Методи та інструменти мотивації персоналу

1.3. Мотивація через зворотний зв'язок та оцінку ефективності праці

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ
«ОЩАДБАНК»**

2.1. Загальна характеристика АТ «ОЩАДБАНК»

2.2. Оцінка управління персоналом АТ «Ощадбанк»

2.3. Аналіз діючої система мотивації АТ «Ощадбанк»

**РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТОКУ ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
АТ «ОЩАДБАНК»**

3.1. Напрями розвитку АТ «ОЩАДБАНК»

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи

3.3. Шляхи підвищення ролі керівника у створенні сприятливих умов праці

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 2	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25
Розділ 3	Мацука В.М., к.е.н., доцент	 16.02.25	 16.02.25

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент


(підпис)

Каракуц Д.А.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)

Мацука В.М.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1. Поняття мотивації, її роль у менеджменті, основні теорії, внутрішня та зовнішня мотивація: порівняльна характеристика.....	7
1.2. Методи та інструменти мотивації персоналу	16
1.3. Мотивація через зворотний зв'язок та оцінку ефективності праці	17
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»	22
2.1. Загальна характеристика АТ «ОЩАДБАНК».....	22
2.2. Оцінка управління персоналом АТ «Ощадбанк».....	32
2.3. Аналіз діючої система мотивації АТ «Ощадбанк»	37
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТОККУ ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»	45
3.1. Напрями розвитку АТ «ОЩАДБАНК»	45
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи	47
3.3. Шляхи підвищення ролі керівника у створенні сприятливих умов праці.	51
Висновки до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. В наш час, все більш актуальніше стає питання удосконалення управління персоналом, для успішної діяльності підприємства. Особливо це стосується банківської сфери, де професіоналізм працівників, якість обслуговування, компетентність відіграє важливу роль та вимагає мотивації персоналу для більш якісного управління підприємством. Ощадбанк, як один з найвпливовіших підприємств України, потребує дієвих підходів стимулювання працівників для забезпечення стабільного розвитку. Сильні сторони роботи Ощадбанку, проблеми і їх вирішення дозволить дослідити мотиваційну систему банку.

Питання мотивації трудової діяльності займає вагоме місце в наукових дослідженнях, присвячених системам управління персоналом. Багато вчених детально висвітлювали як теоретичні основи, так і практичні аспекти цієї проблематики. Серед них варто відзначити внесок таких науковців, як С. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд, А. Маслоу, Дж. Б. Уотсон, А.М. Колот, С.О. Цимбалюк та інших.

Незважаючи на ґрунтовність наявних досліджень, актуальність теми не втрачає своєї сили, оскільки потребує подальшого вивчення елементів мотивації в контексті управління сучасними підприємствами. Саме це й визначило вибір теми дослідження та підкреслює її практичну значущість.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо покращення системи мотивації.

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

- визначити роль мотивації в управлінні підприємством;
- дослідити теоретичні підходи до мотивації працівників;
- проаналізувати існуючу систему мотивації в Ощадбанку;

виявити проблеми в мотиваційній системі банку;

запропонувати шляхи вдосконалення мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у банківській сфері.

Предметом дослідження система мотивації працівників Ощадбанку.

Методи дослідження. Ознайомлення з літературними джерелами на тему мотивації. У процесі дослідження було застосовано методи статистичного, математичного та економічного аналізу, що дозволило забезпечити об'єктивність та ґрунтовність отриманих результатів.

Інформаційною основою роботи стали нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали науково-практичних конференцій, періодичні видання, фінансова звітність АТ «ОЩАДБАНК», а також власні спостереження та результати авторського аналізу.

Наукова новизна полягає у тому, що буде проаналізовано роботу Ощадбанку в сфері мотивації персоналу та запропоновано перелік можливих дій для підвищення ефективності роботи в цій області для підприємства.

Практичне значення роботи полягає у тому що з нижче переліченої, інформації та порад буде можливе у застосуванні в реальній роботі підприємства. Пропозиції що будуть запропоновані допоможуть підвищити якість діяльності робітників, залучення нових клієнтів, удосконалення усіх робочих процесів, та позитивний результат, який відобразиться на всіх аспектах діяльності Ощадбанку.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи відповідають встановленим вимогам. Робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел, що налічує 35 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття мотивації, її роль у менеджменті, основні теорії, внутрішня та зовнішня мотивація: порівняльна характеристика.

Розглянемо поняття «мотивація». Мотивація — це процес заохочення працівника, за допомогою різних факторів, а саме матеріальних та нематеріальних стимулів, що в процесі призводить до поліпшення якості роботи персоналу та усього підприємства в цілому. Чим краще працює мотивація тим результативніше відображається це на кліматі в колективі, між підлеглими та керівником. А також сприяє залученню нових та перспективніших кадрів, що в загальному результаті позитивно відображається на всіх аспектах та роботі будь-якої галузі.

Як зазначають Мескон, Альберт і Хедоурі, «мотивування як функція менеджменту спрямоване на створення таких умов, котрі регулюють трудові відносини, в межах яких у працівника з'являється потреба самовіддано працювати, адже це для нього стає єдиним шляхом досягнення оптимуму в задоволенні власних потреб» [18, с. 244].

Мотивація безперечно займає одне з головних місць в менеджменті. Оскільки без неї команда не працюватиме ефективно, а бізнес не досягатиме своїх цілей.

Для кращого розуміння розглянемо основні аспекти мотивації та її місце у менеджменті, адже підвищення мотивації працівників має низку важливих наслідків, які позитивно впливають як на окремого співробітника, так і на підприємство в цілому. Одним із ключових результатів ефективної мотивації є підвищення продуктивності: коли робочі процеси злагоджені, а працівник

зацікавлений у своїй діяльності, це сприяє покращенню результатів праці та ефективності функціонування підприємства.

Також одним із ключових аспектів є зниження плинності кадрів. Працівники не прагнуть змінювати місце роботи, якщо бачать реальні перспективи розвитку та отримують задоволення від виконання своїх обов'язків. За відсутності таких умов якість і ефективність роботи можуть значно знизитись, що призводить до втрати мотивації, звільнення персоналу та, як наслідок, втрати кваліфікованих спеціалістів.

Крім того, мотивація сприяє покращенню командної роботи. Вмотивовані працівники позитивно впливають на колективну динаміку, посилюють взаємодію між співробітниками та створюють сприятливу атмосферу для вирішення проблем. Колективна підтримка та співпраця допомагають досягати нових результатів і сприяють реалізації поставлених цілей.

Як зазначено у підручнику з менеджменту, «кожна людина здатна виконувати роботу, витрачаючи різні зусилля: на повну силу або упівсили; прагнути до роботи легшої або важчої; вибирати рішення просте чи складне; це залежить від ступеня її вмотивованості в процесі виконання своєї роботи. При цьому кожен працівник по-різному реалізує свою роль та призначення в організації» [34, с. 112].

Важливою перевагою є також забезпечення гнучкості та адаптивності. Мотивовані працівники легше сприймають зміни, виявляють ініціативу, пропонують нові ідеї та ефективні підходи до виконання завдань. Це забезпечує покращення на всіх етапах професійної діяльності, сприяє інноваційності та сталому розвитку підприємства [15].

Персонал є не лише ресурсом, а й активним суб'єктом управління. Як вказує Шаповал О.А., працівники водночас виступають об'єктом і суб'єктом управління, що є специфічною особливістю сучасного підходу до управління персоналом [33, с. 221–222].

У результаті підвищення рівня мотивації персоналу стає чинником досягнення стратегічних цілей компанії. Коли працівники чітко усвідомлюють цілі організації та мають стимул до їх реалізації, відбувається розвиток як самого підприємства, так і кожного окремого спеціаліста, що створює умови для кар'єрного зростання, підвищення професійної компетентності та довгострокового успіху всієї структури.

Щоб краще проілюструвати основні аспекти мотивації в менеджменті, зокрема її вплив на продуктивність, плинність кадрів, командну роботу, гнучкість та досягнення стратегічних цілей, нижче наведена схема (рис.1.1), яка візуально показує ці взаємозв'язки.



Рис. 1.1. Мотивація в менеджменті

Зрозуміти ці механізми допоможуть основні теорії мотивації, які пояснюють, чому і як мотивація працівників впливає на їхню продуктивність та загальний успіх компанії. Далі розглянемо ключові теоретичні підходи до мотивації, що стали основою для ефективного управління персоналом у сучасних організаціях.

Першою розглянемо теорію ієрархії потреб Абрахама Маслоу.

Абрахам Маслоу є одним з перших дослідників, чиї праці допомогли менеджерам зрозуміти вплив проблем особистості на мотивацію працівників. Він об'єднав основні потреби людей у п'ять груп, що розглянемо детальніше.

Найголовнішими потребами в піраміді Маслоу є фізіологічні потреби. Вони включають основні умови для життєдіяльності людини, такі як їжа, вода, повітря, одяг тощо. У контексті трудової діяльності, якщо працівник мотивований лише фінансово та турбується лише про базові умови існування, його основною мотивацією будуть зарплата та комфорт на роботі.

Потреби безпеки полягають у прагненні до соціального та психологічного захисту, що дає впевненість у тому, що потреби будуть задоволені як зараз, так і в майбутньому. Люди, для яких важлива стабільність і структурованість, будуть цінувати надійність роботи, пенсійне страхування, стабільність і чіткість правил. Вони часто негативно ставляться до змін і нововведень, що вимагає від керівника ясних вказівок та інструкцій, уникання ризикованих завдань.

Потреби належності та причетності пов'язані з бажанням бути частиною спільноти, мати дружні стосунки, відчувати себе важливою частиною колективу. Для таких людей робота є не лише засобом заробітку, а й шансом для соціалізації та встановлення стосунків. Для мотивації таких працівників важливими є організація командної роботи, корпоративних заходів та взаємопідтримка.

Потреби визнання і самоствердження означають прагнення відчувати свою компетентність, бути конкурентоспроможними, отримувати визнання та повагу. Вони часто прагнуть до лідерства та авторитету в колективі. У роботі з такими людьми важливо акцентувати на моральних нагородах, таких як похвала, визнання їхнього внеску у загальний успіх.

Потреби самовираження є найвищим рівнем потреб за Маслоу, що вказує на бажання людини повністю реалізувати свої здібності, таланти та знання через творчість. Люди з сильно вираженою потребою в самовираженні цінують

можливість самореалізації більше за матеріальні блага. Для таких людей важливі творчі завдання, можливість експериментувати та розвиватися в рамках роботи.

Теорія Маслоу допомогла зрозуміти, що мотивація людини залежить від різних рівнів потреб. Важливо для керівників розуміти, які потреби є пріоритетними для конкретного працівника, оскільки це визначає його поведінку та реакцію на різні умови праці.

Тепер розглянемо теорію Альдерфера, яка є розвитком ідеї Маслоу, але з деякими важливими відмінностями.

Альдерфер поділяє потреби людей на три групи: потреби існування, потреби зв'язку та потреби зростання. Потреби існування охоплюють все, що необхідне для виживання людини, такі як їжа, житло, безпека. Потреби зв'язку визначають бажання бути частиною суспільства, мати друзів, хороші відносини з колегами та керівництвом. Потреби зростання стосуються прагнення до саморозвитку, кар'єрного росту, визнання та самореалізації.

Головна відмінність між теоріями Маслоу та Альдерфера полягає в тому, що Маслоу вважав, що людина поступово задовольняє потреби в певному порядку, рухаючись від нижчих до вищих. Альдерфер стверджував, що якщо людина не може задовольнити потреби вищого рівня, наприклад, у самореалізації, вона може повернутися до задоволення нижчих потреб, таких як матеріальна стабільність, і вони починають відігравати ще більшу роль.

Тепер розглянемо теорію двох факторів Герцберга, яка змінює традиційні уявлення про мотивацію.

До його досліджень вважалося, що якщо усунути причини невдоволення, людина автоматично стане мотивованою. Однак Герцберг довів, що це не так. Він виділив два види факторів: мотиваційні фактори та гігієнічні фактори. Мотиваційні фактори — це ті, що справді надихають людей і спонукають їх працювати краще, такі як цікаві завдання, можливість кар'єрного росту, визнання,

відповідальність. Якщо ці фактори є, людина задоволена роботою, а їхня відсутність не викликає незадоволення.

Гігієнічні фактори, як-от зарплата, умови праці, безпека, відносини з колегами та керівництвом, можуть спричиняти невдоволення, якщо вони погані. Однак їхня відсутність не гарантує мотивації. Герцберг стверджує, що хороші умови праці запобігають невдоволенням, але самі по собі не мотивують.

І на завершення, розглянемо теорію набутих потреб Мак-Клелланда, яка пояснює, що деякі потреби формуються у людини протягом життя, залежно від виховання, навчання та досвіду.

Він виділяє три основні набуті потреби: потребу досягнень, потребу співучасті та потребу влади. Потреба досягнень — це бажання ставити складні цілі, приймати рішення і нести відповідальність. Потреба співучасті полягає в бажанні бути частиною команди, встановлювати дружні стосунки і працювати разом. Потреба влади — це прагнення контролювати ситуацію, впливати на інших та брати на себе відповідальність.

Ці потреби не мають чіткої ієрархії, як у теорії Маслоу, але сильно впливають на поведінку людини. Наприклад, для керівника важлива потреба влади, а потреба співучасті має бути не надто високою, щоб приймати тверді рішення [12, с. 47-57].

Щоб краще порівняти підходи різних авторів до теми мотивації, подамо ключові положення кожної теорії в узагальненій таблиці 1.1:

Порівняльна таблиця теорій мотивації

№	Теорія	Автор	Основні групи потреб	Ключові ідеї
1	Ієрархія потреб	Абрахам Маслоу	Фізіологічні потреби, безпека, належність і причетність, визнання, самореалізація	Людина задовольняє потреби поступово, від базових до найвищих
2	ERG-теорія	Клейтон Альдерфер	Існування, зв'язок, зростання	Потреби не обов'язково задовольняються послідовно; можливе повернення до нижчого рівня
3	Двофакторна теорія	Фредерік Герцберг	Мотиваційні фактори: визнання, відповідальність, зміст роботи Гігієнічні фактори: зарплата, умови праці, відносини	Гігієнічні фактори запобігають невдоволенню, але не мотивують; мотивують лише фактори, пов'язані зі змістом роботи
4	Теорія набутих потреб	Девід Мак-Клелланд	Досягнення, співучасть, влада	Потреби формуються з досвідом, навчанням, вихованням

Джерело: складено на основі [12]

Окрім класифікацій потреб, важливим аспектом у розумінні мотивації є поділ її на внутрішню та зовнішню. Розглянемо їхню суть та відмінності.

Мотивація це процес, який спонукає людину до дії. Вона буває двох типів: внутрішня і зовнішня. Внутрішня з'являється, коли нам щось цікаво або важливо саме по собі. Зовнішня виникає тоді, коли ми щось робимо через вплив ззовні, через обставини, вимоги, нагороди чи покарання.

Внутрішня мотивація — це мотивація, яка виникає зсередини людини, без зовнішніх нагород чи впливів. Вона базується на інтересах, задоволенні від

виконаної діяльності, прагненні до самовдосконалення, самореалізації чи особистісного розвитку. Прикладом є бажання вчитися новому або розвивати певні навички просто через задоволення від цього процесу.

Зовнішня мотивація — це мотивація, яка виникає внаслідок зовнішніх факторів, таких як нагороди, оцінки, похвали або покарання. Людина діє не стільки через внутрішнє задоволення, скільки через прагнення досягти конкретної мети або уникнути негативних наслідків. Прикладом є бажання отримати бонус за досягнення цілі або уникнути штрафу.

«Якщо розглядати подані вище основні компоненти мотивації, то можна визначити, що внутрішньо поведінка мотивується в основному мотивами, потребами та інтересами людини, а зовнішньо – за допомогою різного типу стимулів, а також є результатом дії ситуативних факторів» (рис. 1.2) [13, с. 13].

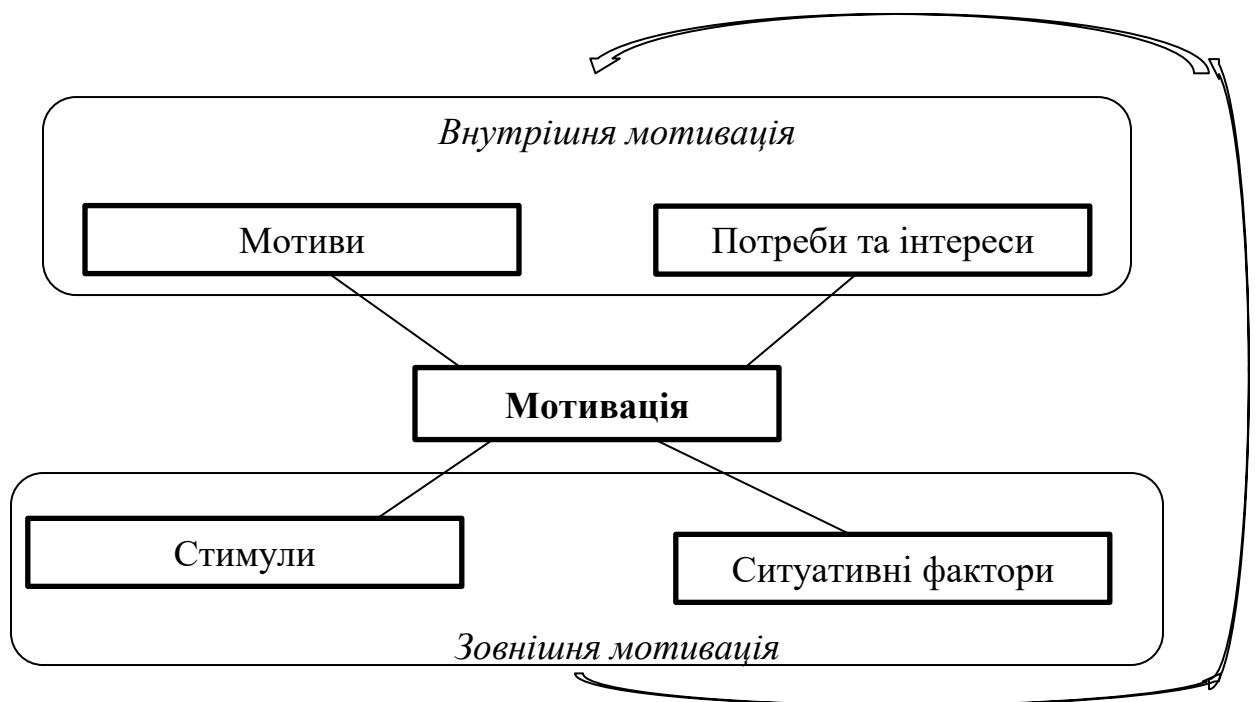


Рис.1.2. Зовнішні та внутрішні складові мотивації

Джерело:[13, с. 13].

Для кращого розуміння різниці між внутрішньою та зовнішньою мотивацією, розглянемо їхню порівняльну характеристику в таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

Порівняння внутрішньої та зовнішньої мотивації

Ознака	Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
Джерело	Усередині особистості	Зовнішні обставини
Мета	Процес, самовираження, розвиток	Результат, винагорода, уникнення покарання
Приклад	Вивчення нового з інтересу	Робота заради премії
Тип впливу	Самостійний, особистий інтерес	Суспільний, зовнішній тиск
Тривалість	Довготривала, стабільна	Може бути короткочасною
Рівень усвідомлення	Часто глибоко усвідомлена	Часто залежить від ситуації
Задоволення	Задоволення під час процесу	Задоволення після досягнення результату

Отже, внутрішня мотивація ґрунтується на особистісному інтересі, самовираженні та прагненні до розвитку, що забезпечує її тривалу дію та стабільність. Вона сприяє глибокому залученню в діяльність і забезпечує задоволення вже в процесі виконання. Натомість зовнішня мотивація виникає під впливом зовнішніх чинників, таких як винагорода або покарання, і здебільшого орієнтована на кінцевий результат. Вона може бути менш стійкою, але ефективною для досягнення короткострокових цілей. Обидва типи мотивації відіграють важливу роль у системі управління персоналом, однак для забезпечення сталого розвитку варто робити акцент на розвитку внутрішньої мотивації працівників.

1.2. Методи та інструменти мотивації персоналу

На мою думку, мотивація персоналу — це не лише способи спонукання до виконання роботи, а й засоби, що сприяють покращенню якості праці, задоволенню працівників від виконуваних завдань та їхній зацікавленості у досягненні цілей організації. Існує багато інструментів і підходів до мотивації, які можуть бути фінансовими, нефінансовими або соціальними.

Фінансова мотивація передбачає систему преміювання, яка залежить від досягнення індивідуальних або колективних результатів. Це включає бонуси, надбавки та премії за виконання планових завдань.

Також важливу роль відіграє інвестування у професійний розвиток працівників, зокрема, організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, створення можливостей для кар'єрного зростання. Для зміцнення командного духу проводяться корпоративні заходи.

У кризових умовах, зокрема за надзвичайних обставин, актуальним стає запровадження гнучкого графіка роботи та можливості дистанційної праці, що сприяє збереженню ефективності команди.

У межах соціальних гарантій працівникам можуть надаватися медичне страхування, соціальний пакет та інші пільги, що підвищують рівень задоволеності роботою і лояльності до роботодавця.

Як зазначають дослідники Котова Н.І. та Нікуліна А.В., соціальний пакет як інструмент мотивації включає базові законодавчі гарантії та додаткові стимули. Останні охоплюють як матеріальні (медичне страхування, матеріальна допомога), так і нематеріальні (корпоративна культура, комфортні умови праці) елементи, які позитивно впливають на продуктивність працівників і знижують рівень плинності кадрів. [14, с. 55–56]

Крім того, важливим елементом мотиваційної системи є визнання досягнень працівників через нагороди, подяки та публічне визнання, що позитивно впливає

на рівень залученості персоналу.

Для кращого розуміння зазначених інструментів мотивації, давайте розглянемо діаграму, яка наочно показує розподіл застосовуваних методів в Ощадбанку(рис.1.3.):

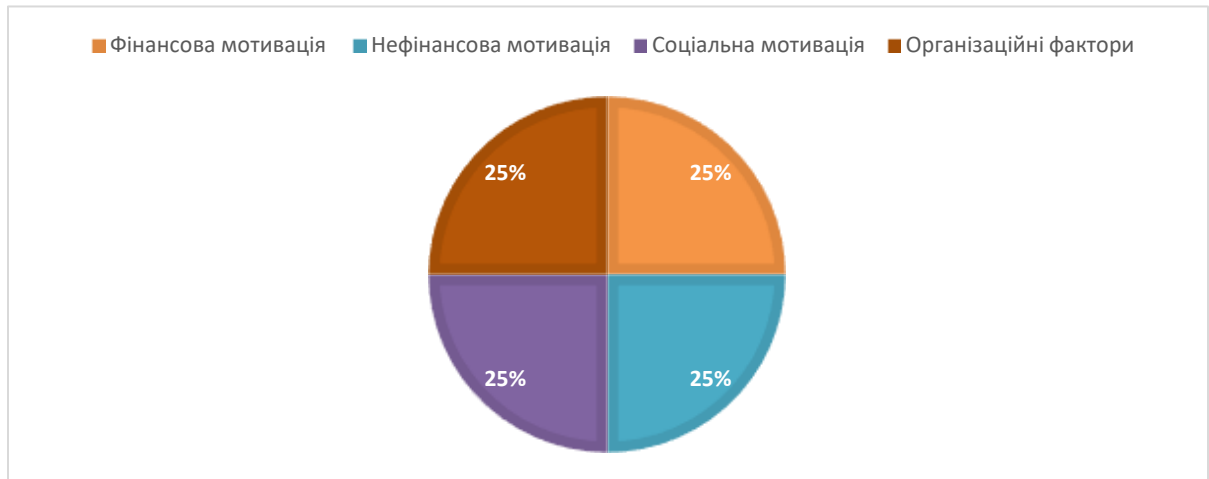


Рис. 1.3. Методи та інструменти мотивації персоналу

Ця діаграма наочно ілюструє рівномірний розподіл чотирьох основних категорій мотивації: фінансової, нефінансової, соціальних аспектів і організаційних факторів. Кожен із них має однакову вагу, що підкреслює їхню рівну важливість для формування гармонійного та продуктивного робочого середовища.

1.3. Мотивація через зворотний зв'язок та оцінку ефективності праці

Мотивація через зворотний зв'язок та оцінку ефективності праці — це важливий інструмент управління персоналом, який допомагає працівникам краще розуміти, як їхня робота впливає на результати всієї організації. Коли керівник або колеги надають працівнику інформацію про те, наскільки добре він виконує свої обов'язки, що саме виходить добре, а що потребує покращення. Такий зворотний зв'язок може бути як формальним, наприклад, у вигляді щорічної атестації чи оцінки результатів роботи, так і неформальним — через щоденні коментарі, поради або похвалу.

Коли працівник отримує зворотний зв'язок, він починає краще усвідомлювати свої сильні сторони та ті напрямки, над якими варто попрацювати. Це створює відчуття значущості та залученості, особливо якщо керівництво визнає досягнення співробітника. Людина відчуває, що її внесок помічають і цінують, а це мотивує працювати ще краще. Якщо ж оцінка ефективності проведена об'єктивно і справедливо, вона може стати основою для прийняття рішень щодо підвищення заробітної плати, кар'єрного зростання чи додаткового навчання.



Рис.1.3. Вплив зворотного зв'язку на мотивацію працівника

Процес впливу зворотного зв'язку на мотивацію працівника можна подати у вигляді наступної схеми (рис.1.3.):

Як видно зі схеми, зворотний зв'язок є важливою ланкою між оцінкою результатів праці та підвищенням внутрішньої мотивації працівника. Він не лише інформує про рівень виконання обов'язків, а й сприяє розвитку, визнанню та залученості. Це, своєю чергою, позитивно впливає на продуктивність і дозволяє керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення щодо подальшого стимулювання персоналу.

Крім того, регулярний зворотний зв'язок сприяє формуванню відкритої комунікації між працівниками і керівництвом, що робить атмосферу в колективі більш довірливою. Люди починають розуміти, що вони не просто "виконують завдання", а є частиною чогось більшого, і мають реальний вплив на успіх компанії. Це підсилює внутрішню мотивацію, тобто бажання працювати не лише заради винагороди, а тому що це приносить задоволення та розвиток.

Як підкреслюють Ганжурова Л.Ю. та Зеленько Г.І., ефективність праці прямо залежить від рівня мотивації персоналу. Вони зазначають, що «ефективною можна вважати працю, якщо є максимальний результат за мінімальних витрат праці», а найважливішими її показниками є продуктивність, якість і інтенсивність. Авторки також звертають увагу на те, що зростання результативності не завжди пов'язане лише із матеріальним стимулюванням — сучасні системи мотивації мають враховувати індивідуальні потреби, психологічний клімат, умови праці та рівень самореалізації працівників. Саме поєднання економічних, соціальних і моральних стимулів створює основу для стабільної мотиваційної системи, що забезпечує високий рівень результативності персоналу [5, с. 22–23].

Таким чином, мотивація через зворотний зв'язок і оцінку ефективності — це не просто формальність, а потужний спосіб зацікавити працівників у досягненні

високих результатів, сприяти їхньому професійному зростанню та зміцнювати командний дух.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи мотивації як важливого елементу системи управління підприємством. Мотивація є рушійною силою, що спонукає працівників до досягнення цілей як особистих, так і організаційних. Саме тому вона посідає ключове місце в менеджменті. Її ефективне використання дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й створити сприятливу атмосферу в колективі, знизити плинність кадрів і забезпечити розвиток персоналу.

У межах цього розділу було розглянуто різні підходи до розуміння мотивації: як класичні теорії, що акцентують увагу на потребах, так і сучасні концепції, що враховують поведінкові та соціальні аспекти. Окрема увага була приділена порівнянню внутрішньої та зовнішньої мотивації. З'ясовано, що внутрішня мотивація ґрунтується на особистісному інтересі, прагненні до самореалізації та розвитку, а зовнішня — формується під впливом зовнішніх факторів, таких як оплата праці, премії, заохочення чи покарання. Обидва типи мають значення, однак саме внутрішня мотивація забезпечує стійке залучення працівника до роботи на довгий час.

Також було проаналізовано основні методи та інструменти мотивації, які застосовуються в сучасному управлінні персоналом. Важливим елементом мотиваційного процесу є зворотний зв'язок і оцінка ефективності праці — вони не лише допомагають працівникам розуміти очікування керівництва, а й дають можливість коригувати власні дії для досягнення кращих результатів.

Загалом можна зробити висновок, що глибоке розуміння природи мотивації та вміння правильно підібрати мотиваційні інструменти є важливою умовою

ефективного управління персоналом і досягнення стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ «ОЩАДБАНК»

Ощадбанк є однією з найбільших фінансових установ України. Банк активно здійснює діяльність у понад 6 тисяч своїх установ, включаючи виплату пенсій, соціальну допомогу, обробку комунальних платежів та інші банківські операції.

Ощадбанк є єдиним українським банком, де депозити та інші цінності громадян повністю гарантуються державою за законом. Банк активно працює майже у всіх секторах українського фінансового ринку; він надає послуги великим корпоративним клієнтам, таким як Пенсійний фонд України, “Укрпошта”, членам оптового ринку електроенергії на сучасному рівні.

Ощадбанк має широку мережу філій та відділень по всій Україні. Станом на сьогодні, він складається з кількох основних складових.

Перш за все, головний офіс банку розташований у Києві.

Крім того, до структури входять філії та відділення, яких налічується понад 6 тисяч по всій країні.

Також важливим елементом є корпоративний сектор, який забезпечує обслуговування юридичних осіб та підприємств.

Окрему роль відіграють цифрові канали — інтернет-банкінг та мобільний додаток, які створені для зручності клієнтів і дають можливість користуватися банківськими послугами онлайн.

Що стосується сфери діяльності, то Ощадбанк надає широкий спектр фінансових послуг як для фізичних, так і для юридичних осіб. Він працює з відкриттям і обслуговуванням рахунків, депозитами, кредитуванням, обслуговуванням платіжних карток, а також проводить грошові перекази. Банк також активно виконує соціально важливі функції, обслуговує пенсійні виплати,

соціальну допомогу та інші державні програми. Завдяки цифровим інструментам клієнти можуть отримувати більшість послуг дистанційно, що робить обслуговування швидким і зручним.

Щоб оцінити масштаби та ефективність діяльності АТ «Ощадбанк», важливо проаналізувати його фінансові показники за останні роки.

У таблиці 2.1 нижче наведено динаміку основних фінансових показників АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 роки, а також обчислені абсолютні та відносні відхилення між 2024 та 2022 роками.

Таблиця 2.1

Показники фінансового стану АТ «Ощадбанк» у 2022-2024 роках, тис.грн.

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, (+, -)	2024/2022, (%)
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
Активи	313932305	334141683	364534626	50602321	16,1
Зобов'язання	278587487	290363911	314163891	35576404	12,8%
Власний капітал	35344818	43777772	50370735	15025917	42,5%
Всього зобов'язання та власний капітал	313932305	334141683	364534626	50602321	16,1%

Джерело: складено на основі [7;8;9]

Як видно з таблиці 2.1, усі ключові фінансові показники банку продемонстрували позитивну динаміку у 2024 році порівняно з 2022 роком. Для наочності ця тенденція зображена на графіку (рис 2.1.) нижче.

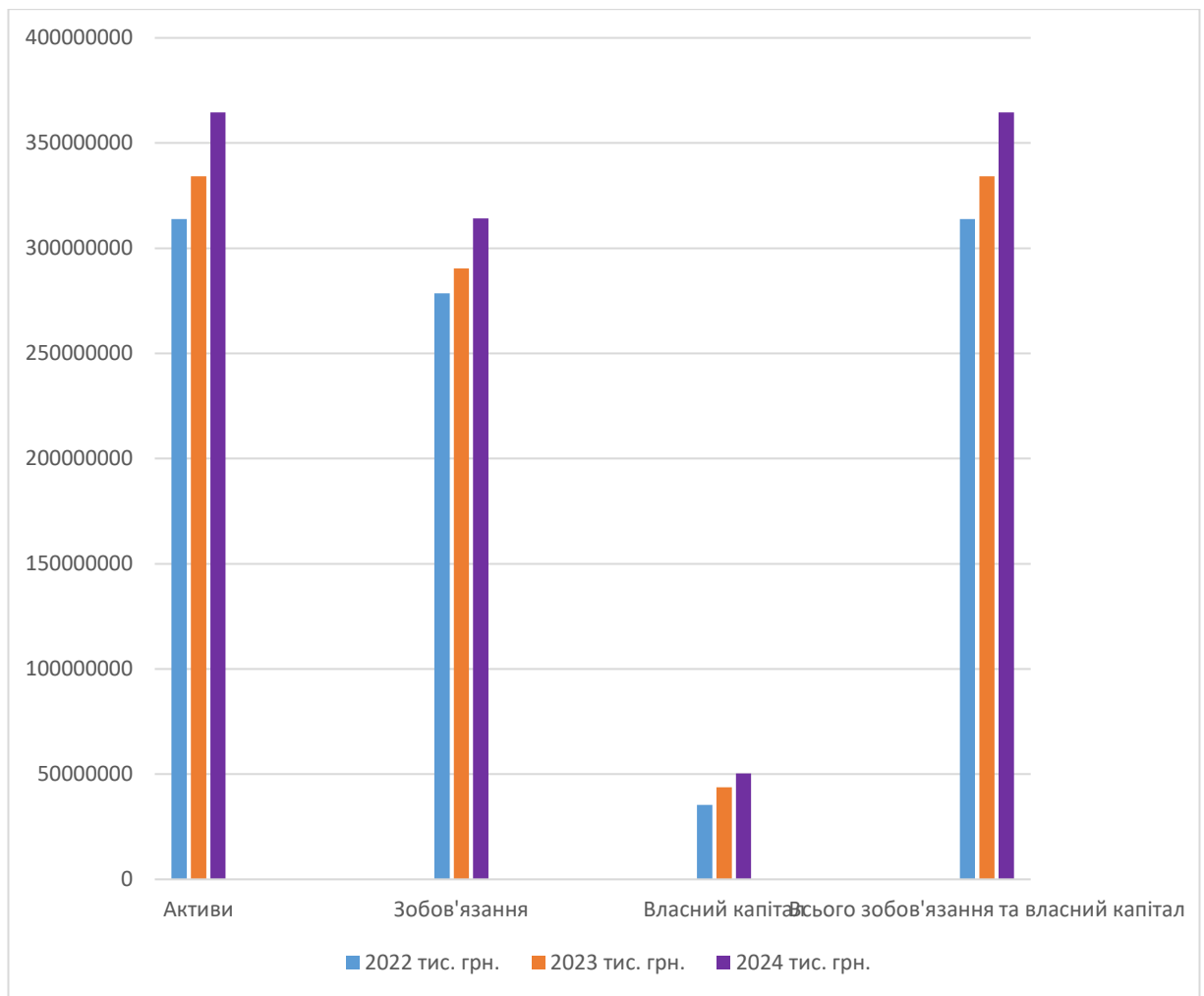


Рис.2.1. Динаміка основних фінансових показників АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 роки (тис. грн.)

На графіку зображено динаміку основних фінансових показників АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках — активів, зобов'язань та власного капіталу. Це дозволяє візуально оцінити темпи зростання кожного з показників.

Тепер розглянемо розрахунки абсолютних та відносних відхилень, які також наведено у таблиці 2.1.

На основі фінансових показників АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках — активів, зобов'язань та власного капіталу здійснено розрахунок змін у фінансовому стані банку.

Обґрунтування розрахунків відхилень (2024/2022):

Розрахунок відхилень проведено за такими формулами:

Абсолютне відхилення:

$$\text{Показник 2024} - \text{Показник 2022} = \text{Відхилення (+/-)}$$

Відносне відхилення:

$$\left(\frac{\text{Абсолютне відхилення}}{\text{Показник 2022}} \right) \times 100\% = \text{Відносне відхилення}$$

1. Активи:

2022 рік: 313932305 тис. грн

2024 рік: 364534626 тис. грн

Абсолютне відхилення:

$$364534626 - 313932305 = 50602321 \text{ тис. грн}$$

Відносне відхилення:

$$\left(\frac{50602321}{313932305} \right) \times 100\% \approx 16,1\%$$

2. Зобов'язання

2022 рік: 278587487 тис. грн

2024 рік: 314163891 тис. грн

Абсолютне відхилення:

$$314163891 - 278587487 = 35576404 \text{ тис. грн}$$

Відносне відхилення:

$$\left(\frac{35576404}{278587487} \right) \times 100\% \approx 12,8\%$$

3. Власний капітал

2022 рік: 35344818 тис. грн

2024 рік: 50370735 тис. грн

Абсолютне відхилення:

$$50370735 - 35344818 = 15025917 \text{ тис. грн}$$

Відносне відхилення:

$$\left(\frac{15025917}{35344818}\right) \times 100\% \approx 42,5\%$$

Отримані результати свідчать про суттєве покращення фінансового стану банку протягом аналізованого періоду. Зростання активів та зобов'язань вказує на розширення операційної діяльності, тоді як значне збільшення власного капіталу демонструє підвищення фінансової стійкості установи.

Позитивна динаміка основних фінансових показників є результатом ефективної діяльності банку в основних напрямках, зокрема — активної роботи з фізичними та юридичними особами, участі в державних програмах і міжнародному співробітництві.

Нижче подано детальну характеристику сфер діяльності АТ «Ощадбанк».

Сфера діяльності:

Основними напрямками роботи Ощадбанку є різноманітні фінансові послуги для фізичних та юридичних осіб, участь у державних програмах і міжнародна діяльність.

Перш за все, банк обслуговує фізичних осіб, пропонуючи депозити, кредити, банківські картки, інтернет-банкінг, ощадні рахунки, грошові перекази та страхові продукти.

Крім того, значна увага приділяється роботі з юридичними особами: Ощадбанк надає кредити для бізнесу, розрахунково-касові послуги, корпоративні картки, організовує платіжні процеси та підтримує платіжні системи для компаній.

Також важливою складовою діяльності банку є участь у державних програмах і соціальних проєктах. Ощадбанк забезпечує виплату пенсій, соціальної допомоги, субсидій та інших державних виплат.

Окрім внутрішнього ринку, банк веде активну міжнародну діяльність. Зокрема, він здійснює валютні операції, міжбанківські перекази та випускає картки для розрахунків за кордоном.

Узагальнити вищенаведену інформацію допоможе наступна схема(рис.2.2), яка відображає ключові аспекти діяльності Ощадбанку.

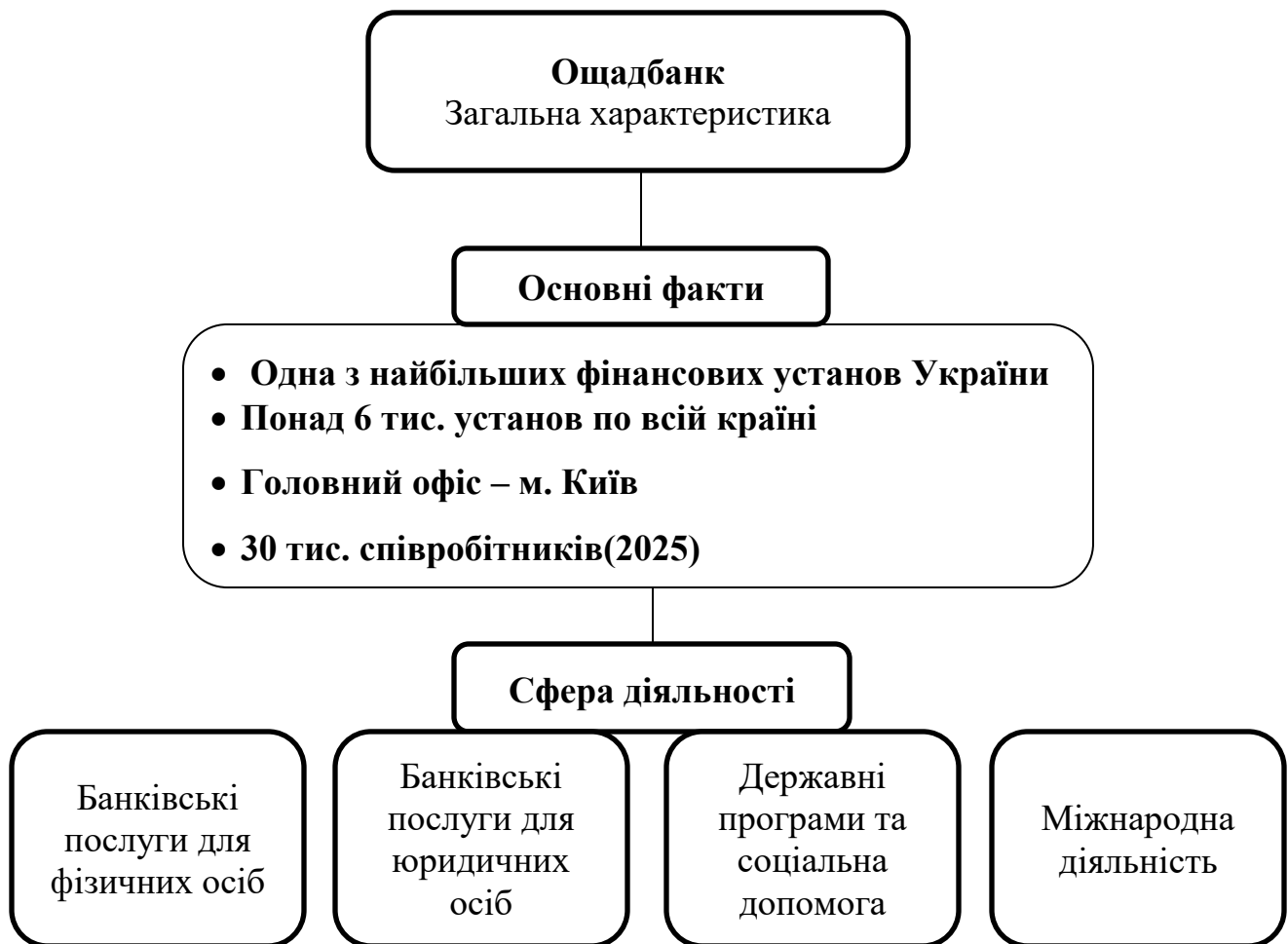


Рис. 2.2. Загальна характеристика Ощадбанку

Схема відображає основні напрямки роботи банку, зокрема: надання фінансових послуг фізичним та юридичним особам, участь у державних програмах, міжнародна діяльність, обслуговування пенсійних виплат та соціальних допомог, а також роль Ощадбанку в реалізації державних ініціатив та міжнародних операцій.

З метою повнішого розуміння ефективності фінансово-господарської діяльності банку, особливо в контексті його здатності генерувати доходи та управляти витратами, важливо звернути увагу на динаміку доходів і витрат АТ

«Ощадбанк» за 2022-2024 роки. У таблиці 2.2 нижче наведено ці основні складові.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура доходів і витрат АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках,

тис. грн

Стаття доходів та витрат	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, (+, -)	2024/2022, (%)
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
Процентний дохід	20770223	26707308	36199518	15429295	74.3%
Комісійні доходи	8689578	9818250	10768119	2078541	23.9%
Операційні доходи	31227749	37750132	47731049	16503300	52.9%
Процентні витрати	3105802	7198460	14736713	11630911	374.5%
Комісійні витрати	1275289	1573250	1810135	534846	41.9%
Чистий прибуток за рік	1761050	4581874	5539476	3778426	214.5%

Джерело: складено на основі [7;8;9]

За 2022–2024 роки Ощадбанк суттєво покращив свою фінансову ситуацію. Банк почав більше заробляти, особливо на кредитах, що свідчить про активну роботу з бізнесом і населенням. При цьому витрати також зросли, зокрема через подорожчання ресурсів і вищі процентні ставки. Незважаючи на це, чистий прибуток банку зріс у понад три рази, що свідчить про ефективне управління, стійкість до викликів воєнного часу і стабільну підтримку клієнтів та економіки країни.

Для наочності динаміки доходів, витрат і прибутку Ощадбанку у 2022–2024 роках нижче подано рис.2.3. змін основних фінансових показників.

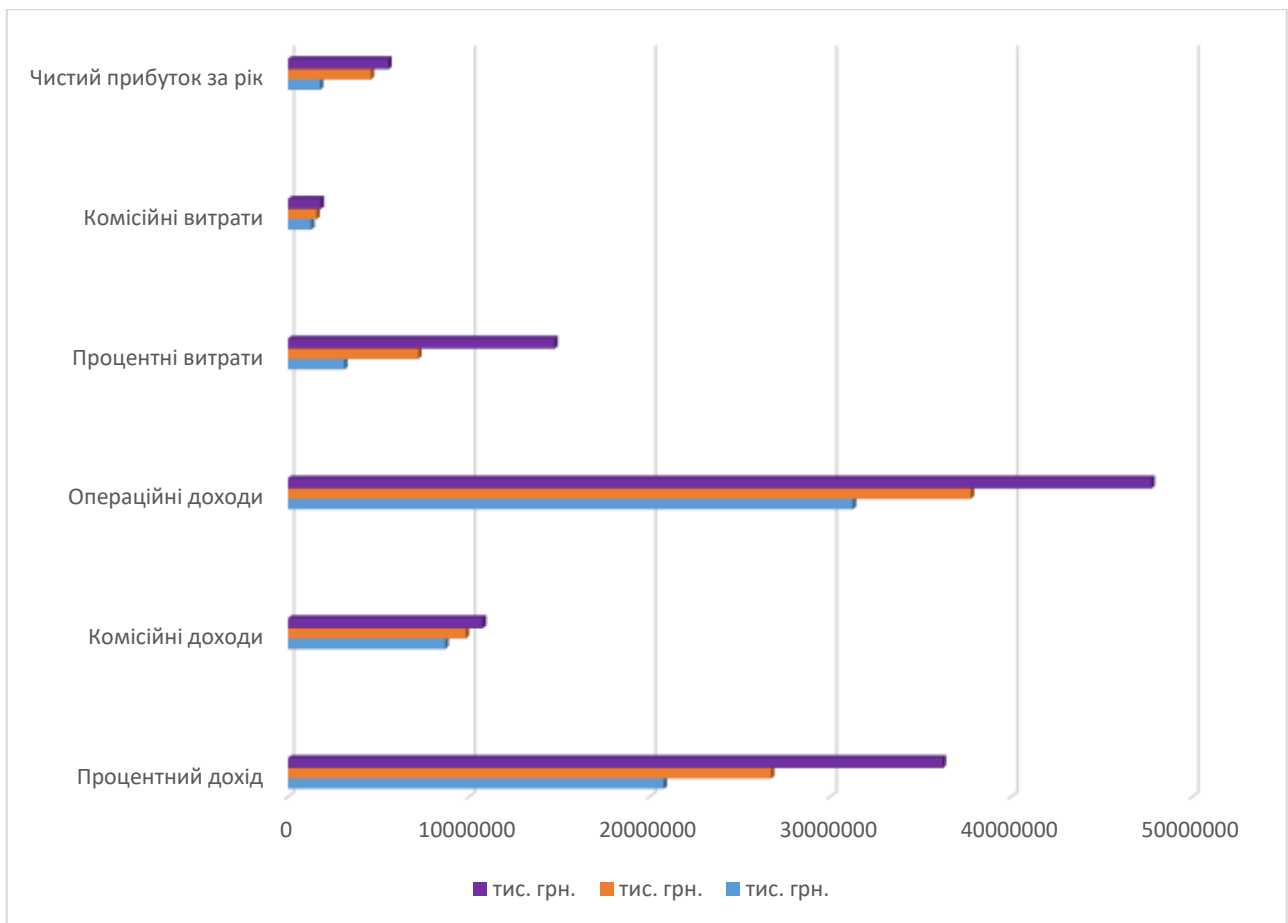


Рис.2.3. Динаміка структура доходів і витрат АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках, тис. грн

На графіку зображено динаміку основних доходів, витрат та чистого прибутку АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках. Як видно, найбільше зростання продемонстрував процентний дохід, що свідчить про активне кредитування та зростання прибутковості банку. Операційні та комісійні доходи також зростали, але помірніше. Водночас значно зросли процентні витрати, що пов'язано зі зростанням ставок та вартістю ресурсів. Незважаючи на це, банк досяг рекордного рівня чистого прибутку у 2024 році, що свідчить про ефективну фінансову стратегію.

Розглянемо розрахунки абсолютних та відносних відхилень, які також наведено у таблиці 2.3.

На основі статті доходів та витрат АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках здійснено розрахунок змін у фінансовому стані банку.

Обґрунтування розрахунків відхилень (2024/2022):

Розрахунок відхилень проведено за такими формулами:

Абсолютне відхилення:

$$\text{Показник 2024} - \text{Показник 2022} = \text{Відхилення (+/-)}$$

Відносне відхилення:

$$\left(\frac{\text{Абсолютне відхилення}}{\text{Показник 2022}} \right) \times 100\% = \text{Відносне відхилення}$$

1. Процентний дохід:

2022 рік: 20770223 тис. грн

2024 рік: 36199518 тис. грн

Абсолютне відхилення:

$$36199518 - 20770223 = 15429295 \text{ тис. грн}$$

Відносне відхилення (%):

$$\frac{15429295}{20770223} \times 100 = 74,3\%$$

2. Комісійні доходи:

2022 рік: 8689578 тис. грн

2024 рік: 10768119 тис. грн

Абсолютне відхилення:

$$10768119 - 8689578 = 2078541 \text{ тис. грн}$$

Відносне відхилення (%):

$$\frac{2078541}{8689578} \times 100 = 23,9\%$$

3. Операційні доходи:

2022 рік: 31227749 тис. грн

2024 рік: 47731049 тис. грн

Абсолютне відхилення:

$$47731049 - 31227749 = 16\,503\,300 \text{ тис. грн}$$

Відносне відхилення (%):

$$\frac{16503300}{31227749} \times 100 = 52,9\%$$

4. Процентні витрати:

2022 рік: 3105802 тис. грн

2024 рік: 14736713 тис. грн

Абсолютне відхилення:

$$14736713 - 3105802 = 11630911 \text{ тис. грн}$$

Відносне відхилення (%):

$$\frac{11630911}{3105802} \times 100 = 374,5\%$$

5. Комісійні витрати:

2022 рік: 1275289 тис. грн

2024 рік: 1810135 тис. грн

Абсолютне відхилення:

$$1810135 - 1275289 = 534846 \text{ тис. грн}$$

Відносне відхилення (%):

$$\frac{534846}{1275289} \times 100 = 41,9\%$$

6. Чистий прибуток за рік:

2022 рік: 1761050 тис. грн

2024 рік: 5539476 тис. грн

Абсолютне відхилення:

$$5539476 - 1761050 = 3778426 \text{ тис. грн}$$

Відносне відхилення (%):

$$\frac{3778426}{1761050} \times 100 = 214,5\%$$

Отримані результати свідчать про суттєве покращення фінансового стану банку протягом аналізованого періоду. Зростання процентного доходу та операційних доходів вказує на ефективне розширення основної діяльності банку, що супроводжується збільшенням фінансових результатів. Водночас, значне збільшення процентних витрат вимагає уваги, оскільки це може свідчити про підвищення вартості ресурсів чи зміни в умовах фінансування. Однак, істотне зростання чистого прибутку вказує на успішну оптимізацію витрат і здатність банку адаптуватися до економічних змін, що підвищує його фінансову стійкість та рентабельність.

Отже, АТ «Ощадбанк» демонструє стабільний розвиток завдяки ефективній стратегії та адаптації до змінюваних умов економічного середовища. Розгалужена мережа, широкий спектр послуг та активна участь у державних програмах дозволяють банку зміцнювати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільні фінансові результати. Позитивні показники свідчать про успішну роботу та фінансову стійкість банку, що створює основи для подальшого зростання і розвитку.

2.2. Оцінка управління персоналом АТ «Ощадбанк»

У 2022–2024 роках Ощадбанк серйозно оновив підхід до управління персоналом. Через війну, постійні зміни в країні та нові цілі банку потрібно було швидко адаптуватися, зменшувати витрати та залишатися ефективними. Тому частину працівників скоротили, а багато підрозділів об'єднали або закрили. Розглянемо детальніше таблицю 2.3 в якій зазначені дані:

Чисельність персоналу в Ощадбанку 2022-2024 рр.

Показники	2022	2023	2024
Облікова чисельність	22 500 працівників	18 000 працівників	17 976 працівників
Плинність кадрів	4,7%	15%	17,3%
Особливості	Централізація, війна	Зміна структури, закриття 7 підрозділів	Відтік 584 осіб, війна, релокації

Джерело: складено на основі [7;8;9]

Загальна чисельність працівників у 2024 році становила 17 976 осіб. Це стало результатом скорочення, яке розпочалося ще у 2022 році: тоді чисельність персоналу скоротилася приблизно на 20% внаслідок реорганізації, централізації функцій та воєнних обставин. У 2023 році тенденція продовжилася зі зменшенням персоналу ще на 6%, через закриття семи підрозділів. Найбільш інтенсивні кадрові зміни спостерігались у 2024 році, коли банк втратив 584 працівники. Основними причинами плинності були релокації, зони бойових дій, зміни в організаційній структурі та пошук більш безпечного середовища праці. Для детальнішого аналізу розглянемо графік (рис. 2.4) плинності кадрів:

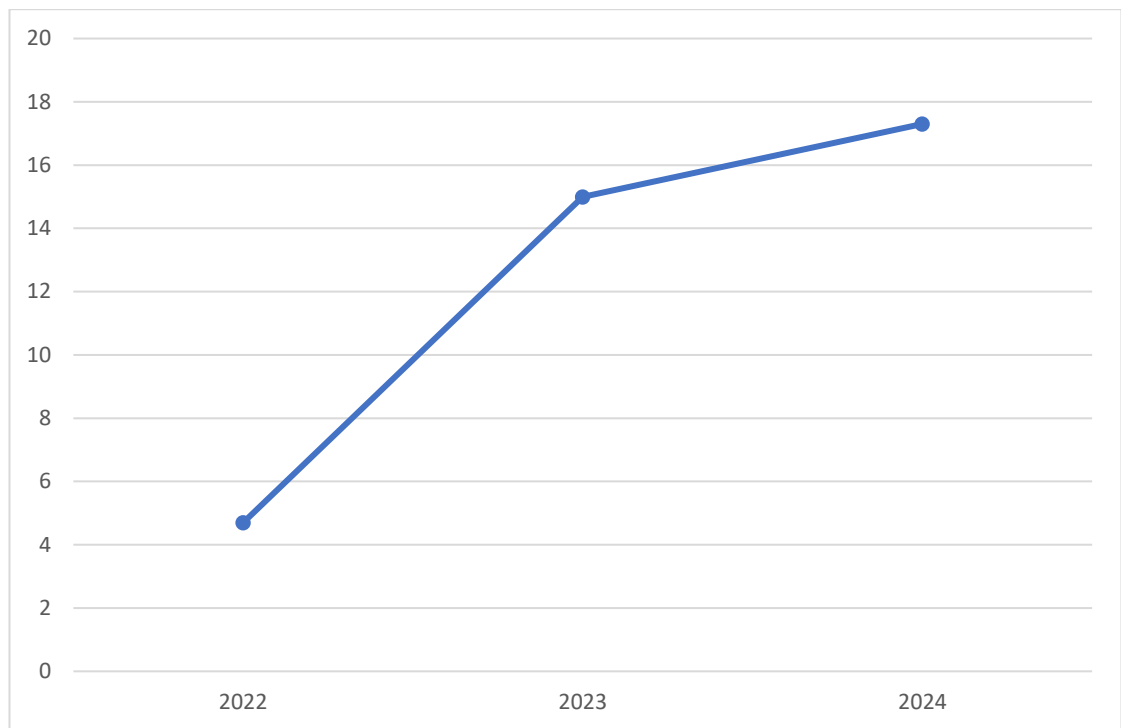


Рис.2.4. Динаміка плинності кадрів в Ощадбанку (2022-2024 рр.)

Графік, ілюструє динаміку плинності кадрів в АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 роки. Видно суттєве зростання плинності: з 4,7% у 2022 році до 17,3% у 2024-му. Це свідчить про серйозні зміни в структурі персоналу, що обумовлені централізацією, релокацією, впливом війни та організаційною трансформацією.

Попри це, банк тримає стабільну структуру: працюють понад 1150 відділень. Найбільше людей працює у західному і північному регіонах, найменше — на сході.

Що стосується гендерної структури персоналу, то вона залишається стабільною та демонструє чіткий розподіл: приблизно 72% працівників становлять жінки, тоді як 28% – чоловіки. Такий розподіл відображає специфіку діяльності організації та відповідає принципам гендерної рівності, які підтримуються в рамках корпоративної політики. Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників незалежно від статі є пріоритетом.

Враховуючи зміни в структурі персоналу, важливо враховувати вплив організаційної поведінки. Як вказують Лепейко та інші, «організаційна поведінка

– це міждисциплінарна область, яка вивчає взаємозв'язок людської поведінки та результатів роботи людей в умовах організації з урахуванням взаємодії оточуючого середовища» [16, с. 7].

У 2024 році віковий склад персоналу характеризується значною часткою молодих фахівців: 60% працівників належать до вікової категорії до 45 років. Спостерігається стійка тенденція до омолодження кадрів, що пов'язано з активним залученням молодих спеціалістів, впровадженням сучасних технологій у робочі процеси та орієнтацією на інноваційний розвиток. Водночас організація продовжує цінувати досвід старших працівників, забезпечуючи баланс між молодими кадрами та фахівцями з багаторічним досвідом.

Що стосується регламенту роботи кадрової служби, то вона базується на чітко визначених нормативних документах і міжнародних стандартах, що забезпечують відповідність діяльності організації сучасним вимогам та принципам соціальної відповідальності.

Основними засадами є:

1. Кодекс законів про працю України (КЗпП). Зокрема, відповідно до статті 2 КЗпП, «працівники мають право на працю, що відповідає їхнім здібностям і кваліфікації, на належні і безпечні умови праці, на заробітну плату, не нижчу від установленної законом, а також на відпочинок, соціальний захист і професійне навчання» [10]. Кадрова служба Ощадбанку дотримується цих положень, регулюючи питання найму, умов праці, оплати, відпусток, звільнення тощо. Це забезпечує захист прав працівників, сприяє створенню сприятливого робочого середовища та відповідає законодавчим вимогам.»
2. ISO 26000 (Керівництво з соціальної відповідальності)
Організація керується принципами ISO 26000, які охоплюють етичне управління, захист прав людини, забезпечення справедливих умов праці та турботу про добробут працівників. Цей стандарт допомагає кадровій

службі впроваджувати практики, що сприяють сталому розвитку та соціальній відповідальності [3].

3. ESG-стандарти (Environmental, Social, Governance)

Кадрова політика відповідає ESG-стандартам, що передбачають увагу до соціальних аспектів (гендерна рівність, інклюзивність, розвиток персоналу), екологічної відповідальності та належного корпоративного управління. У рамках соціального компонента ESG особлива увага приділяється створенню безпечного та комфортного робочого середовища, підтримці різноманітності та забезпеченню рівних можливостей для професійного зростання [2].

Ощадбанк старається дбати про працівників: проводить навчання, дає можливість рости в кар'єрі, створює кадровий резерв. Наприклад, у 2024 році співробітники пройшли понад 450 тисяч тестів із навчальних курсів, а для керівників працює система оцінювання ефективності. Це не просто формальність, за результатами оцінки нараховують премії.

З метою підтримки мотивації персоналу, підвищення результативності та адаптації до нових умов, Ощадбанк поступово впроваджував інструменти оцінювання ефективності праці. Цей процес відбувався поетапно — від внутрішніх комунікацій у період кризи до повноцінної системи управління ефективністю. Деталізована інформація наведена в таблиці 2.4.

Як видно з таблиці 2.4, упродовж 2022–2024 років Ощадбанк поступово запроваджував системний підхід до оцінювання результативності працівників. Від внутрішніх комунікацій у період кризи банк перейшов до масштабної системи KPI та навчання через LMS-платформу. Це дало змогу не лише контролювати ефективність, а й підтримувати розвиток персоналу, що є важливим елементом загальної мотиваційної стратегії.

Оцінка ефективності праці Ощадбанку 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Основні інструменти оцінки та зворотного зв'язку	Внутрішні комунікації, стабілізація процесів	Пілотна система оцінки ефективності (KPI) для керівників	Повноцінна система KPI, масштабований зворотний зв'язок, навчання через LMS-платформу
Кількість залучених працівників	Весь персонал	743 осіб	1 814 осіб (оцінка); 14 000+ (комунікація)
Призначення	Підтримка в умовах війни	Початок формалізованої оцінки	Управління результативністю, розвиток

Джерело: складено на основі [7;8;9]

Щоб мотивувати працівників, у банку діє реферальна програма «Приведи друга», є доплати за роботу в небезпечних регіонах, допомога тим, хто в армії чи евакуювався. Також банк співпрацює з університетами, бере студентів на практику і шукає нові таланти серед молоді.

Окрема увага до цифрових інструментів. Більшість навчання проводиться онлайн. Є внутрішній портал для працівників, яким щодня користуються тисячі людей, і електронна скринька, через яку можна звернутися до керівництва.

2.3. Аналіз діючої система мотивації АТ «Ощадбанк»

Розглянемо та проаналізуємо систему мотивації персоналу в АТ «Ощадбанк».

Щодо фінансової мотивації, то АТ «Ощадбанк» послідовно забезпечує конкурентний рівень матеріального заохочення своїх працівників. Основу системи становить поєднання посадового окладу з додатковими виплатами, що регулюються колективним договором. З кожним роком банк впроваджує нові інструменти винагороди, адаптуючи їх до змін на ринку праці та внутрішніх потреб персоналу. Окрема увага приділяється преміюванню за досягнення, підтримці соціально вразливих категорій працівників, а також наданню додаткових пільг, зокрема відпусток.

Для точнішого аналізу розглянемо таблицю 2.5:

Таблиця 2.5

Матеріальна мотивація в Ощадбанку 2022-2024 рр.

Елемент	2022	2023	2024
Система винагороди	Типова система: оклад + надбавки згідно з колдоговором.	Початок оновлення: фокус на результативність і мотивацію.	Запроваджено нову політику винагороди, КРІ для керівників, оновлено Кодекс етики
Премії та допомога	Премії та матеріальна допомога передбачені колдоговором.	Премії до свят, за результатами роботи.	Премії за досягнення цілей, підтримка вразливих категорій (ветерани, працівники з інвалідністю).
Додаткові відпустки	Надавались за законом і договором: для матерів, людей з інвалідністю, ветеранів тощо.	Політика збережена, додаткові дні надавались згідно з внутрішніми документами.	Пільгові категорії збережені, фокус на підтримці ветеранів і доступності, частина програми «Моя безбар'єрність».

Джерело: складено на основі [7;8;9]

Важливим аспектом є і нефінансова (нематеріальна) мотивація. АТ «Ощадбанк» активно впроваджує інструменти, що сприяють залученості працівників, їхній професійній реалізації та емоційному комфорту на робочому місці. Банк розвиває корпоративну культуру, заохочує ініціативність, підтримує внутрішню комунікацію та дотримується принципів відкритості й прозорості у відносинах із персоналом. Значну увагу приділено визнанню досягнень, розвитку персоналу, зворотному зв'язку та створенню сприятливого мікроклімату в колективах [11]. Нижче наведена таблиця 2.6 з даними нематеріальної мотивації в Ощадбанку:

Таблиця 2.6

Нематеріальна мотивація в Ощадбанку 2022-2024 рр.

Елемент	2022	2023	2024
Система винагороди	Типова система: оклад + надбавки згідно з колективним договором.	Початок оновлення: фокус на результативність і мотивацію.	Запроваджено нову політику винагороди, КРІ для керівників, оновлено Кодекс етики
Премії та допомога	Премії та матеріальна допомога передбачені колективним договором.	Премії до свят, за результатами роботи.	Премії за досягнення цілей, підтримка вразливих категорій (ветерани, працівники з інвалідністю).
Додаткові відпустки	Надавались за законом і договором: для матерів, людей з інвалідністю, ветеранів тощо.	Політика збережена, додаткові дні надавались згідно з внутрішніми документами.	Пільгові категорії збережені, фокус на підтримці ветеранів і доступності, частина програми «Моя безбар'єрність».

Джерело: складено на основі [7;8;9]

Що стосується соціальних пакетів, Ощадбанк демонструє послідовний

розвиток у напрямку забезпечення благополуччя своїх працівників. У період 2022–2024 років установа активно розвивала програми навчання і розвитку, формувала сильну корпоративну культуру, запроваджувала психологічну підтримку та реалізовувала значущі соціальні ініціативи. Такі заходи свідчать про глибоку увагу банку до потреб працівників навіть в умовах кризи та воєнного стану. Розглянемо таблицю 2.7 для кращого аналізу:

Таблиця 2.7

Соціальні ініціативи та пільги в Ощадбанку 2022-2024 рр.

Елемент	2022	2023	2024
1	2	3	4
Навчання і розвиток	Проведено понад 320 тис. тестувань, серії тренінгів і вебінарів. Активно впроваджувалась програма People Care – психологічна підтримка персоналу	Запроваджено систему Performance Appraisal, масштабовано навчання в ТВБВ, інклюзивне навчання, розвиток кадрового резерву	Програми Talent Pool, тренінги з домедичної допомоги, розвиток soft skills, штатні психологи, публікації з фізичного й ментального благополуччя
Корпоративна культура	Формувалась через внутрішні вебінари та комунікації в кризових умовах.	Активна участь у соціальних проєктах, розвиток бренду роботодавця, впровадження внутрішньої етики, рівні можливості для працівників	Розвинена система комунікацій: пошта, прямі ефіри, SEO-пошта, корпоративний портал, ініціативи «Ощад Family», візити керівництва у регіони
Психологічна підтримка	Психологічні онлайн-вебінари, тренінги з кризової поведінки, мобільні консультації, внутрішні групи підтримки	Продовження підтримки ментального здоров'я, розвиток культури турботи про працівників, доступ до штатного психотерапевта	Програма ментального здоров'я, штатні психологи, онлайн-ресурси для самопідтримки, тренінги керівників

Продовження таблиці 2.7.

1	2	3	4
Соціальні ініціативи	Добровільне медичне страхування, підтримка мобілізованих працівників, допомога при пораненні, фінансова грамотність для дітей працівників	Благодійні збори, премії захисникам, підтримка родин працівників, інклюзивна адаптація ветеранів	Подарунки, спортивні ініціативи, День дітей в Ощаді, підтримка ветеранів та прифронтових працівників, внутрішні збори «Допоможемо разом» (понад 2,9 млн грн)

Джерело: складено на основі [7;8;9]

Визнання досягнень є важливою частиною системи мотивації. Ощадбанк проводить корпоративні нагороди для співробітників, які досягли високих результатів у роботі. Таке визнання може відбуватися на внутрішніх заходах, що сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників. Крім того, банк активно використовує зворотній зв'язок через опитування та збори відгуків від працівників, що дозволяє постійно вдосконалювати систему мотивації та підтримки.

Корпоративна культура також грає важливу роль у системі мотивації. Ощадбанк розвиває атмосферу відкритості та взаємодії між співробітниками різних рівнів. Банк регулярно проводить тренінги, командні будівництва та інші заходи, які покращують командну взаємодію і сприяють розвитку лідерських навичок. За результатами внутрішніх опитувань, працівники відзначають високий рівень довіри до керівництва та можливість відкрито обговорювати робочі питання, що позитивно впливає на загальний моральний клімат у банку.

Мотиваційну систему Ощадбанку можна умовно поділити на дві складові, як показано на рис. 2.5.

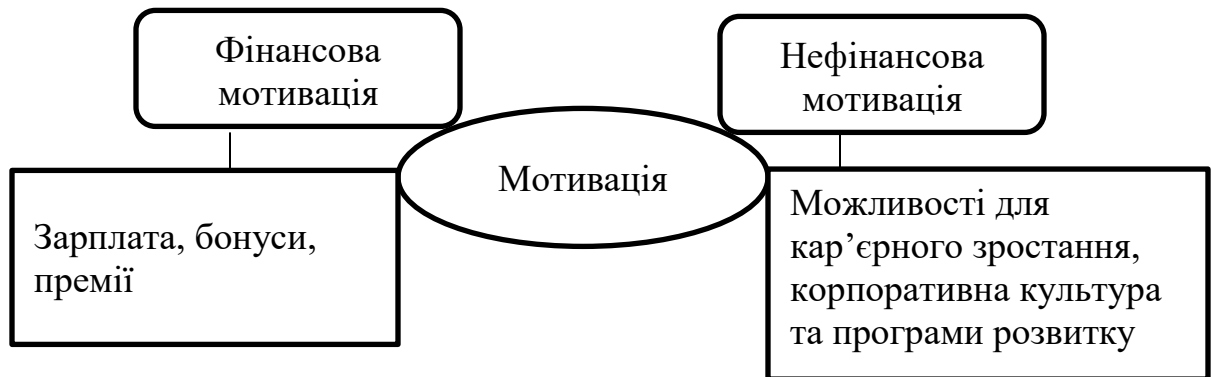


Рис. 2.5. Система мотивації

Схема, представлена на зображенні, ілюструє комплексну систему мотивації, яка складається з фінансової та нефінансової складових. Такий підхід дозволяє забезпечити всебічну підтримку працівників і сприяти їхній залученості та ефективності. У Ощадбанка фінансова мотивація охоплює заробітну плату, бонуси та премії, що є стимулом до досягнення високих результатів. У 2024 році банк підвищив зарплати у зв'язку з економічною ситуацією та з метою залучення нових талантів, а також активно використовує систему бонусів на основі виконання KPI.

Водночас важливу роль відіграє нефінансова мотивація. Вона включає можливості для кар'єрного зростання, корпоративну культуру та програми розвитку. Ощадбанк реалізує низку ініціатив, спрямованих на розвиток лідерських навичок, професійне навчання, відкриту комунікацію та командну взаємодію. Банк також пропонує гнучкий графік роботи, медичне страхування, пенсійні накопичення та відзначення досягнень працівників. Завдяки цьому мотиваційна система Ощадбанку є збалансованою і враховує як матеріальні, так і нематеріальні потреби персоналу.

Ефективність мотиваційної системи в Ощадбанку підтверджується не лише організаційними даними, а й прямим зворотним зв'язком від працівників.

У 2023–2024 роках банк збирав відгуки співробітників через опитування та відкриту комунікацію.

Зокрема, у 2024 році банк провів велике анонімне опитування, де понад 3 000 працівників поділилися, як почуваються морально. Виявилось, що багатьом потрібна психологічна підтримка через стрес, війну та складну ситуацію в країні. Після цього банк запросив психологів, організував індивідуальні зустрічі та спеціальні групові розмови, щоб допомогти людям відчувати себе краще.

Крім того, проводилися опитування працівників, які звільнялися. І що цікаво 70% з них сказали, що готові повернутися в Ощадбанк у майбутньому. Це показує, що більшість залишили роботу не через незадоволення, а, можливо, через обставини. І що вони цінують досвід, який отримали в банку.

Також важливо відзначити, що окреме опитування провели серед касирів. Їх питали про умови праці, навантаження, технічні складності. Отримані відповіді допомогли змінити деякі процеси на краще наприклад, спростити частину рутинної роботи.

Окрім цього, працівники мають можливість надсилати свої пропозиції або скарги безпосередньо керівництву банку через спеціальну електронну пошту. Це допомагає швидко реагувати на проблеми або втілювати корисні ідеї.

Не менш важливо, що нові співробітники, особливо молоді спеціалісти, добре відгукуються про програму «Пакет новачка». Завдяки ментору, онлайн-навчанню та корисним порадам вони швидко вливаються в команду і почуваються впевнено з перших днів.

Таким чином, у системі мотивації Ощадбанку враховується не лише матеріальна складова, а й важливість підтримки морального стану, відкритої комунікації та визнання зусиль персоналу. Працівники відзначають свою залученість, довіру до керівництва і високий рівень лояльності до установи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено ґрунтовний аналіз системи мотивації персоналу в АТ «Ощадбанк». Насамперед розглянуто загальну характеристику банку, яка дозволила зрозуміти його місце на фінансовому ринку України, особливості організаційної структури та кадрову політику. АТ «Ощадбанк» є одним із найбільших державних банків, що має широку мережу відділень і значну кількість працівників, що вимагає ефективного управління персоналом і чіткої мотиваційної політики.

Під час аналізу системи управління персоналом було виявлено, що банк приділяє велику увагу підбору, навчанню та розвитку працівників. Основні підходи до управління персоналом мають стратегічну спрямованість, а кадрова політика підтримує принципи відкритості, професіоналізму та безперервного вдосконалення.

У третьому підпункті розглянуто діючу систему мотивації в АТ «Ощадбанк». Встановлено, що мотивація працівників здійснюється як матеріальними, так і нематеріальними методами. Зокрема, банк пропонує конкурентну заробітну плату, систему преміювання, соціальні пакети, можливості кар'єрного зростання, навчання й підвищення кваліфікації. Разом із тим, є певні недоліки — частина працівників відзначає недостатній зворотний зв'язок, обмежену гнучкість мотиваційних механізмів, а також потребу в індивідуалізації підходів до стимулювання.

У підсумку можна сказати, що система мотивації в АТ «Ощадбанк» загалом функціонує ефективно, однак має потенціал для вдосконалення. Подальше підвищення рівня мотивації персоналу може бути досягнуто шляхом активнішого залучення співробітників до прийняття управлінських рішень, вдосконалення нематеріальних стимулів і посилення внутрішньої комунікації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ФУНКЦІЇ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Напрями розвитку АТ «ОЩАДБАНК»

У 2022–2024 роках Ощадбанк пройшов важливий шлях змін. У складний період, після початку повномасштабної війни, він зосередився на головному: працювати без зупинки, допомагати людям і підтримувати економіку. А з часом банк не тільки втримався, а й почав активно розвиватися, ставши ще сильнішим і важливішим для країни.

У 2022 році головним завданням було забезпечити безперервну роботу. Банк швидко перебудувався під воєнні умови: працювало понад 1200 відділень, розширювалися онлайн-сервіси, запрацював мобільний застосунок «Ощад 24/7». Почали створювати відділення Power Banking — ті, які можуть працювати навіть без світла.

У 2023 році банк уже не просто тримався, а активно розвивався. Застосунок оновили понад 10 разів, додали 25 нових функцій. Підприємці змогли отримувати кредити онлайн через новий сервіс «ОщадБізнес». Банк також відкрив спеціальні інклюзивні відділення для людей з інвалідністю та ветеранів, підтримував соціальні проєкти та гранти.

У 2024 році стартувала нова стратегія розвитку до 2028 року. Вона зосереджена на ефективності, модернізації та стабільності. Було відкрито ще більше резервних відділень Power Banking (понад 700) і 5 мобільних офісів, які працюють навіть у прифронтових регіонах. Майже 60% відділень стали доступними для людей з інвалідністю. Банк вклав значні кошти у цифрові сервіси та соціальні ініціативи — наприклад, понад 78 млн грн було спрямовано на допомогу ветеранам, людям з інвалідністю, освіту та реабілітацію.

Загалом за ці три роки Ощадбанк пройшов шлях від виживання до стабільного розвитку. Основні напрями та результати розвитку банку за цей період узагальнено у таблиці 3.1 нижче.

Таблиця 3.1

Ключові стратегічні напрями розвитку АТ «Ощадбанк», 2022–2024

Напрямок діяльності	2022	2023	2024
1	2	3	4
Діджиталізація	Стабільна робота цифрових сервісів під час війни	10 оновлень застосунку, 25 нових функцій	+23 нові функції в «Мобільному Ощаді», +23% обсяг цифрових операцій
Інклюзивність	Початок модернізації відділень	Програма «Моя безбар'єрність», 25 суперінклюзивних установ	60% мережі відповідає стандартам доступності, 23 суперінклюзивні відділення
Підтримка ММСБ	Надано 13,2 млрд грн кредитів, зростання сегменту на 90%	Портфель зріс до 21,3 млрд грн, запуск сервісу «ОщадБізнес»	Кредитний портфель ММСБ – 24,7 млрд грн, 30% кредитів через партнерські програми
Інфраструктура	1 200+ працюючих відділень у кризу	450 відділень з резервним живленням (Power Banking)	700+ резервних, 5 мобільних офісів у прифронтових регіонах

Продовження таблиці 3.1.

1	2	3	4
Соціальна відповідальність	Підтримка клієнтів, збереження сервісу в умовах війни	Грантові програми, підтримка ветеранів	78,5 млн грн на соціальні ініціативи, програми для ветеранів і людей з інвалідністю

Джерело: складено на основі [7;8;9]

З таблиці, видно, що в 2022–2024 роках Ощадбанк зміг не лише зберегти роботу своїх цифрових сервісів у складних умовах війни, а й значно покращити мобільний застосунок, додавши багато нових функцій. Банк оновив свої відділення, зробив їх більш доступними для людей з інвалідністю і відкрив спеціальні мобільні офіси для роботи навіть у небезпечних регіонах. Також він активно підтримував малий бізнес, надаючи кредити та нові онлайн-сервіси. Ощадбанк приділяв увагу соціальним проектам, допомагаючи ветеранам і людям з інвалідністю. Загалом банк пройшов шлях від простої стійкості до розвитку і зміцнення своїх позицій.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи

Аналізуючи діяльність АТ «Ощадбанк» було звернуто увагу на важливість роботи працівників у складних умовах, особливо під час війни. Співробітники банку продовжують обслуговувати клієнтів навіть у прифронтових регіонах, працюють із великим навантаженням і показують високий рівень відповідальності. Саме тому важливо, щоб система заохочення в банку відповідала цим викликам і справді мотивувала людей залишатися, працювати краще та з бажанням розвиватися.

Тому я пропоную оновити систему заохочення працівників. Суть ідеї в тому, щоб не просто платити премії за виконаний план, а також відзначати тих, хто проявляє ініціативу, допомагає в складних ситуаціях, пропонує нові ідеї або просто добре ставиться до клієнтів. На думку Гриньової В. М. та Шульги Н. В., індивідуалізовані підходи до мотивації сприяють зниженню плинності кадрів у банках.[6]

Таке нововведення допоможе підтримати людей, підняти їм настрій і бажання працювати, зменшити кількість звільнень і загалом зробити атмосферу в колективі приємнішою. Якщо люди відчують, що їхня праця помічена й оцінена, вони більше стараються й залишаються працювати в банку надовго.

Аналогічну думку висловлюють Т. Нестерець та О. Ануфрієва, які підкреслюють, що ефективне управління персоналом вимагає не лише фінансового стимулювання, але й глибокого розуміння внутрішніх мотивів працівників. Авторки пропонують застосовувати методи нематеріального заохочення, зокрема: публічне визнання, корпоративні заходи, диференційовану систему винагороди, участь працівників у прийнятті рішень та розвиток корпоративної культури. Вони наголошують, що вітчизняним підприємствам варто орієнтуватися на європейський досвід, адаптуючи його до локальних умов та потреб персоналу [22, с. 4–6].

Банк уже має все, щоб втілити цю ідею: є програми оцінки роботи, є керівники, які можуть відзначити активних працівників, і є програми для навчання.

Щоб усе вдалося, спочатку потрібно проаналізувати, як зараз преміюють працівників, потім запропонувати нову систему, яка враховуватиме старанність, участь у справах банку, ввічливе ставлення до клієнтів тощо. Далі спробувати цю систему у кількох відділеннях, поспілкуватися з працівниками, зібрати відгуки, відкоригувати і поступово ввести по всьому банку. Головне простота, справедливість і підтримка тих, хто справді старається.

Розглянемо таблицю 3.2 в якій представлений план впровадження покращеної системи заохочення працівників:

Таблиця 3.2

План впровадження удосконаленої системи заохочення працівників

Етап	Зміст	Відповідальні	Термін
Подивитися, як зараз працює система премій	Проаналізувати, за що зараз дають премії, що добре, а що ні	Відділ кадрів, керівництво	1 тиждень
Придумати нову систему заохочень	Додати нові причини для премій: наприклад, за допомогу іншим, за ідеї	Відділ кадрів, керівники	2 тижні
Спробувати нову систему у кількох відділеннях	Обрати кілька відділень і подивитися, як працює нова система там	Керівники філій	1 місяць
Провести коротке навчання для працівників	Пояснити всім, як працює нова система і за що тепер можна отримати премію	HR-менеджери, керівники	1 тиждень
Зібрати відгуки та внести зміни	Спитати працівників, що їм подобається, а що ні, і трохи вдосконалити	Відділ кадрів	2 тижні
Впровадити по всьому банку	Запустити нову систему заохочення у всіх відділеннях	Керівництво банку	2 місяці

План дій, поданий у таблиці 3.2, показує, як крок за кроком можна оновити систему заохочення працівників — від аналізу того, як усе працює зараз, до впровадження нових підходів у всіх відділеннях банку. Такий поступовий підхід дає змогу перевірити ідею на практиці, зібрати думки працівників, щось підправити й тільки тоді запускати в ширшому масштабі. Це допоможе зробити систему більш зрозумілою, справедливою й ефективною.

На рис. 3.1 показано, яких покращень можна очікувати після впровадження нової системи заохочення.

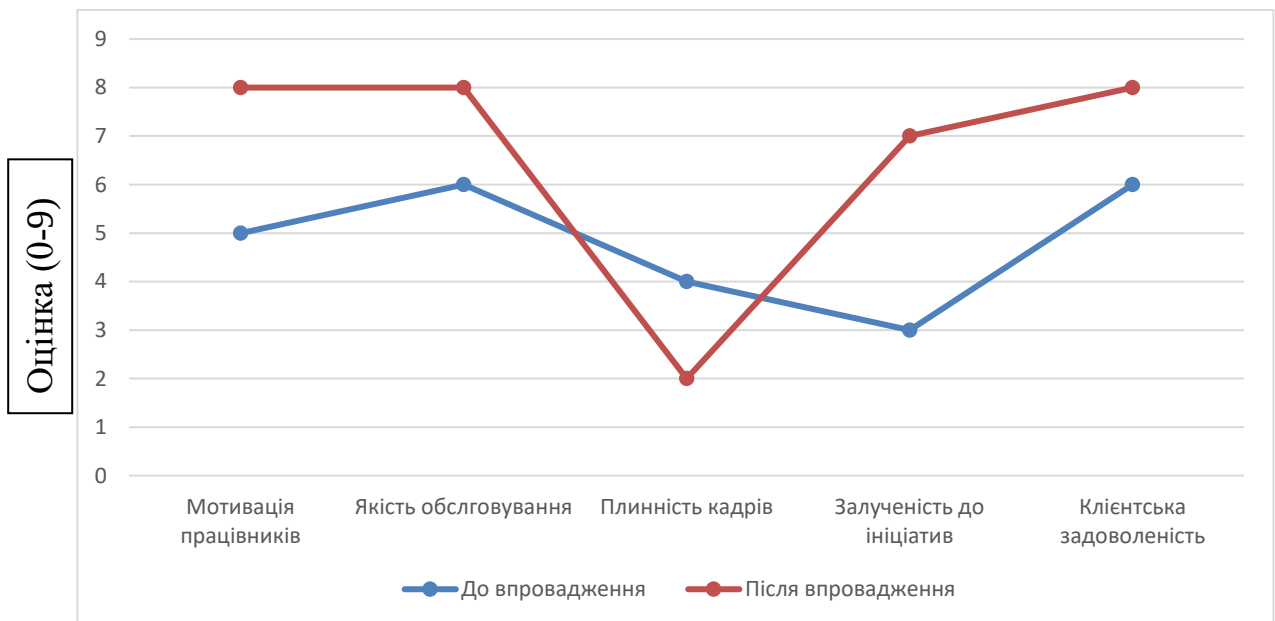


Рис.3.1.Очікуване покращення після впровадження нової системи заохочення

Рис.3.1 ілюструє очікувані позитивні зміни після впровадження вдосконаленої системи заохочення працівників, яку запропоновано у рамках ініціативи. Вона показує, як нематеріальне визнання, підтримка ініціативності, людяного ставлення до клієнтів і допомоги колегам може вплинути на загальний стан банку. Згідно з візуалізацією, мотивація працівників значно зростає, що веде до покращення якості обслуговування. Водночас помітно знижується рівень плинності кадрів — це означає, що менше працівників звільняються, бо

відчувають цінність своєї праці. Також зростає залученість персоналу до внутрішніх ініціатив та загальний рівень задоволеності клієнтів. Усе це доводить, що навіть незначне вдосконалення у підході до мотивації персоналу може мати суттєвий вплив на стабільність, атмосферу і репутацію банку. Діаграма підкреслює взаємозв'язок між людським ставленням до команди і ефективністю всієї установи.

Ощадбанк уже сьогодні демонструє високу стійкість, професійність працівників і добрі фінансові результати навіть у дуже складних умовах. Але, як кажуть, немає межі досконалості. Навіть у добре налагодженій роботі завжди є можливість стати ще кращими.

Запропоноване вдосконалення мотиваційної системи — це крок назустріч працівникам. Такий підхід підтримує командний дух, зменшить плинність кадрів і допоможе банку не лише втримати позиції, а й розвиватися ще швидше й впевненіше. Це невелика, але важлива зміна, яка може дати помітний результат.

3.3. Шляхи підвищення ролі керівника у створенні сприятливих умов праці

Підвищення ролі керівника у створенні сприятливих умов праці в Ощадбанку можливе завдяки впровадженню проактивного лідерства, стратегічного бачення і чутливості до потреб персоналу. Роль керівника в організації є багатоплановою. Як зазначено у підручнику з управління персоналом, «керівник наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків із іншими людьми. Особистісний авторитет керівника і офіційні повноваження є

підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом.» [28, с. 88].

У звітах Ощадбанку за 2022–2024 роки простежується зміцнення управлінських підходів, орієнтованих на стійкість, інклюзивність та ефективність. Керівництво банку акцентує увагу на забезпеченні безпеки працівників під час війни, удосконаленні внутрішніх процесів, розширенні цифрових сервісів та інвестуванні в розвиток людського капіталу. Особливої актуальності набуває психологічна підтримка персоналу, заходи з профілактики професійного вигорання та забезпечення гідного балансу між роботою і особистим життям.

Важливою складовою є програми професійного навчання, реінтеграції ветеранів та підтримки мобілізованих працівників. Розширення ініціатив з інклюзії – наприклад, через програму «Моя безбар'єрність» – демонструє новий рівень соціальної відповідальності керівництва, де увага до працівника стає не просто корпоративною політикою, а частиною культури. Активна участь керівників у впровадженні таких програм сприяє формуванню довірливих стосунків у колективі, зменшенню плинності кадрів і підвищенню задоволеності роботою.

Сприяння лідерів у запровадженні стандартів етики, гнучкості в умовах надзвичайних ситуацій та відкритій комунікації також слугує основою для формування позитивного робочого середовища. Відкритість до зворотного зв'язку, врахування думки працівників під час ухвалення управлінських рішень та створення горизонтальних комунікаційних зв'язків підвищує рівень залученості персоналу. Як зазначає Балянт Г. Р., розвиток корпоративної культури є важливим фактором для створення сприятливих умов праці [4].

Крім того, ефективні керівники мають відігравати роль не лише менеджерів, а й наставників, які допомагають підлеглим розкривати свій потенціал. Запровадження менторських програм, регулярних зустрічей з працівниками,

системи визнання досягнень та кар'єрного зростання формують середовище, у якому працівники відчуваються цінними та мотивованими.

Таким чином, роль керівника в Ощадбанку трансформується з адміністрування в лідерство, що базується на довірі, підтримці персоналу і стратегічному управлінні змінами в складних умовах. Це формує стабільне й мотивуюче середовище для працівників і сприяє зміцненню організаційної культури банку [21]. Підвищення ролі керівника у цьому процесі є не лише інструментом ефективного управління, а й передумовою довготривалої стійкості та конкурентоспроможності банку в умовах викликів воєнного та післявоєнного періоду.

Для візуалізації основних напрямів, за якими керівник може впливати на створення сприятливих умов праці, доцільно подати узагальнюючу схему (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні напрями підвищення ролі керівника у створенні сприятливих умов праці

Як видно зі схеми, керівник відіграє ключову роль у формуванні сприятливого середовища праці через реалізацію стратегічного лідерства, підтримку персоналу, розвиток корпоративної культури та інвестування в людський капітал. Комплексний підхід до цих напрямів забезпечує адаптивність організації та її стійкість у період нестабільності.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було проаналізовано основні напрями розвитку АТ «Ощадбанк», зокрема в контексті удосконалення системи мотивації персоналу та ролі керівника у формуванні сприятливого робочого середовища. В умовах воєнного стану банк демонструє стійкість та адаптивність, що потребує нових підходів до управління персоналом.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення мотиваційної системи передбачають як матеріальні, так і нематеріальні стимули, розвиток програм навчання, підтримку кар'єрного зростання, а також врахування індивідуальних потреб співробітників. Це дозволить підвищити залученість працівників до досягнення стратегічних цілей банку.

Окремо було підкреслено, що керівник є ключовою фігурою у створенні позитивного клімату в колективі. Саме від його дій, стилю управління та здатності реагувати на виклики залежить не лише ефективність праці, а й загальна атмосфера в банку.

Отже, щоб банк працював ще краще, потрібно поєднати розвиток самої установи з турботою про людей. Якщо працівники мотивовані й задоволені, то й банк досягає кращих результатів.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми мотивації в системі управління АТ «Ощадбанк» було розкрито як теоретичні основи мотиваційних процесів, так і особливості їх реалізації в практичній діяльності підприємства. На основі аналізу наукових джерел встановлено, що мотивація є ключовим фактором ефективного управління персоналом і безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

У першому розділі розглянуто сутність мотивації, основні підходи до її класифікації, теорії мотивації, а також методи й інструменти, які найчастіше застосовуються в сучасному менеджменті. Особливу увагу приділено ролі зворотного зв'язку та оцінці ефективності праці як чинникам, що посилюють мотивацію працівників.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності АТ «Ощадбанк», його організаційної структури та підходів до управління персоналом. Виявлено сильні сторони банку в питаннях кадрової політики, а також визначено недоліки в існуючій системі мотивації, серед яких – потреба в більш індивідуалізованому підході до працівників, оновленні нематеріальних стимулів та зміцненні зворотного зв'язку.

У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення функції мотивації в системі управління Ощадбанку. Зокрема, акцент зроблено на розвитку інклюзивного середовища, підтримці працівників у складних умовах (зокрема, під час воєнного стану), підвищенні ролі керівника як лідера, здатного створити сприятливу атмосферу в колективі. Подано конкретні пропозиції щодо оновлення мотиваційної системи, орієнтованої на сучасні потреби працівників.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективна система мотивації – це не лише набір матеріальних заохочень, а комплексна система взаємодії між працівником та керівництвом, яка включає

повагу, підтримку, розвиток і визнання. Впровадження запропонованих змін сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та досягненню стратегічних цілей АТ «Ощадбанк».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf> (дата звернення: 24.04.2025).
2. ESG-стандарти (Environmental, Social, Governance). URL: <https://eba.com.ua/kontseptsiya-stalogo-rozvytku-ta-esg-v-ukrayinskomu-regulyatornomu-poli/> (дата звернення: 24.04.2025).
3. ISO 26000:2010. Керівництво з соціальної відповідальності. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (дата звернення: 24.04.2025).
4. Балянт Г. Р. Мотивація і стимулювання персоналу: теорія і практика: навчальний посібник / Г. Р. Балянт. – К.: Професіонал, 2019. – 320 с.
5. Ганжурова Л. Ю., Зеленько Г. І. Система залучення працівників до результативної праці // Економіка і право. – 2012. – Вип. 18. – С. 21–25.
6. Гриньова В. М., Шульга Н. В. Управління персоналом у банківській сфері: монографія / В. М. Гриньова, Н. В. Шульга. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 280 с.
7. Звітність Ощадбанку 2022 р. URL: https://drive.google.com/file/d/1iohgNM9mp1HFNnaYph3M4I9DrUu_ccMJ/view?usp=sharing (дата звернення 25.04.2025)
8. Звітність Ощадбанку 2023 р. URL: <https://drive.google.com/file/d/1rgamDOij7wmHRYDwszm3fTrFweM1wG3e/view?usp=sharing> (дата звернення 25.04.2025)
9. Звітність Ощадбанку 2024 р. URL: <https://drive.google.com/file/d/1V0DotW2RNI9uV7nBtxUp0XJvYEx63UO-/view?usp=sharing> (дата звернення 25.04.2025)
10. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 24.04.2025).

11. Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/3/17004-kodeks_prezentacia.pdf (дата звернення: 24.04.2025).
12. Колот, А. М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2011. — 397, [3] с.
13. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач О.В. Прокопенко. — Суми: Вид-во СумДУ, 2006. — 171 с. С. 12-15.
14. Котова Н. І., Нікуліна А. В. Підходи до формування соціального пакета як сучасного інструменту мотивації працівників // Вісник економічної науки України. — 2014. — № 2. — С. 53–56.
15. Кузьмін О.Є. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. 215 с.
16. Лепейко Т. І., Лукашев С. В., Миронова О. М. Організаційна поведінка : навч. посіб. — Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. — 156 с. С. 7.
17. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек [та ін.] ; за заг. ред. Т. П. Остапчук. — Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», Вид-во «Рута», 2021. — 856 с.
18. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основи менеджменту : пер. з англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — К. : Видавництво «Дело», 2002. — 534 с. С. 244.
19. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. — К. : Центр учбової літератури, 2007. — 248 с.
20. Назаренко Л. М. Мотиваційний потенціал управління розвитком людського капіталу організації // Вісник Херсонського національного технічного університету. — 2023. — №1 (84). — С. 143–149.
21. Нежинська О.О., Тищенко В.М. Основи коучингу: навч. посіб. Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с. С.122-148.

22. Нестерець Т., Ануфрієва О. Сучасні методи мотивації персоналу на підприємстві / Т. Нестерець, О. Ануфрієва // Науковий вісник Університету менеджменту освіти. Серія: Економіка та управління. – 2018. – Вип. 5. – С. 1–6.
23. Основи теорії менеджменту / О. І. Мармаза. – Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. – 139 с. С. 87- 95.
24. Офіційний сайт АТ «Ощадбанку». URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 24.04.2025).
25. Розкошна О.А., Бакшева С.О. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту. Економічна наука. 2016.
26. Слободянюк О.Е. Теорії мотивації. Вісник Вінницького технічного університету. 2018.
27. Страпчук С.І., Миколенко О.П, Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021.
28. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с. С.88.
29. Фінансові результати Ощадбанку. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/oschadbank/rating/> (дата звернення: 24.04.2025).
30. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві / М. В. Узун, П. Бурак // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2017. - Вип. 15. - С. 176-181.
31. Холоста Т.П. Проблеми мотивації банківського персоналу. Економічний аналіз. 2018.
32. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2018.

33. Шаповал О. А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О. А. Шаповал // Молодий вчений. – 2016. – № 4 (31). – С. 221–223.
34. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. – Тернопіль: Крок, 2017 р. – 252 с. С. 112.
35. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. Агросвіт. 2018. № 9.