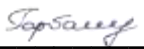


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

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

 **М.О. Горбашевська**

«31» травня 2025 р.

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

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

Кваліфікаційна робота захищена
З оцінкою добре 82 В

Секретар ЕК 
«12» 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

Жидков Ігор Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

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

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

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

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

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

Метою роботи є формування практичних рекомендацій щодо удосконалення організації та розвитку мотиваційних механізмів у системі управління підприємством.

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

Предметом дослідження є інструменти та механізми удосконалення мотиваційних складових у системі управління підприємницькою діяльністю.

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і зміст поняття мотивації як функції менеджменту

1.2. Теоретичні підходи мотивації в менеджменті

1.3. Характерні риси управління мотивацією персоналу в установах банківської галузі.

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

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ОЩАДБАНК»

2.2. Аналіз управління персоналом банку

2.3. Оцінка системи мотивації персоналу банку

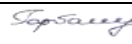
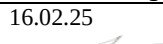
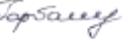
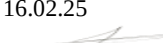
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК»

3.1. Напрями розвитку та зростання бізнесу АТ «ОЩАДБАНК»

3.2. Оптимізація системи управління АТ «ОЩАДБАНК»

3.3. Пропозиції з удосконалення механізмів мотивації працівників банку

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.25	16.02.25 
Розділ 2	Горбашевська М.О., к.е.н., доцент	 16.02.25	16.02.25 
Розділ 3	Горбашевська М.О., 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.	Переддипломна практика	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	12.05.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2025	

Студент

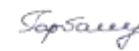


 (підпис)

Жидков І.С.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



 (підпис)

Горбашевська М.О.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Сутність і зміст поняття мотивації як функції менеджменту	8
1.2. Теоретичні підходи мотивації в менеджменті	14
1.3. Характерні риси управління мотивацією персоналу в установах банківської галузі.....	21
Висновки до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ОЩАДБАНК».....	28
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ОЩАДБАНК».....	28
2.2. Аналіз управління персоналом банку	38
2.3. Оцінка системи мотивації персоналу банку	49
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АТ «ОЩАДБАНК».....	57
3.1. Напрями розвитку та зростання бізнесу АТ «ОЩАДБАНК».....	57
3.2. Оптимізація системи управління АТ «ОЩАДБАНК».....	61
3.3. Пропозиції з удосконалення механізмів мотивації працівників банку	64
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку України проблема мотивації персоналу набуває особливої актуальності, оскільки розв'язання багатьох соціально-економічних викликів значною мірою залежить від ефективності мотиваційної політики та здатності підприємств стимулювати працівників до результативної праці. Формування мотиваційного підґрунтя передбачає індивідуалізований підхід до стимулювання з використанням таких форм і методів, які сприяють підвищенню продуктивності праці.

Системи управління персоналом охоплюють широкий спектр складових, серед яких визначальне значення мають кадрова політика, психосоціальні чинники управління, а також методи мотивації та стимулювання працівників. Саме ці елементи забезпечують зростання трудової ефективності та розвиток творчої ініціативи персоналу.

Ефективність трудової, громадської та інтелектуальної діяльності працівників тісно пов'язана з якістю застосовуваної системи заохочення, яка, у свою чергу, безпосередньо впливає на загальні результати виробничо-господарської діяльності підприємства. У зв'язку з цим особливу увагу слід приділяти компетентності управлінського персоналу в питаннях використання стимулюючих засобів підвищення продуктивності праці.

Питання мотивації в контексті управління персоналом є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, які розкрили як теоретичні, так і практичні аспекти цієї проблематики. Серед них варто відзначити С. Адамса, К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Е. Лока, Е. Лоулера, Д. Макклелланда, А. Маслоу, Л. Портера, Дж. Б. Уотсона, І. Васильєва, В. Герчикова, С. Каверіна, А. Кочеткову, І. Лукінова, О. Онищенко та інших дослідників.

Водночас актуальність теми дослідження зумовлюється необхідністю подальшого аналізу та удосконалення механізмів мотивації в системі управління

підприємством, що визначає наукову та практичну цінність обраного напрямку роботи.

Метою даної кваліфікаційної роботи є формування практичних рекомендацій щодо удосконалення організації та розвитку мотиваційних механізмів у системі управління підприємством.

Досягнення поставленої мети потребувало вирішення низки взаємопов'язаних завдань, а саме:

- розкрити сутність мотивації як однієї з ключових функцій менеджменту;
- проаналізувати основні теоретичні підходи до мотивації в управлінні;
- визначити специфіку управління мотиваційною системою персоналу у банківській сфері;
- надати загальну характеристику діяльності АТ «ОЩАДБАНК»;
- дослідити особливості управління персоналом у банківській установі;
- здійснити оцінювання чинної системи мотивації працівників банку;
- запропонувати напрями вдосконалення моделі управління в АТ «ОЩАДБАНК»;
- проаналізувати сучасні підходи до оптимізації мотиваційної політики в банку;
- окреслити вектори розвитку персональних компетенцій працівників банківської сфери.

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

Предметом дослідження є інструменти та механізми удосконалення мотиваційних складових у системі управління підприємницькою діяльністю.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою роботи слугують базові положення фінансового менеджменту, економічного аналізу, статистики та прогнозування. У процесі дослідження застосовано методи статистичного, математичного й економічного аналізу, які дозволили здійснити комплексну оцінку мотиваційних механізмів у системі управління підприємством.

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 полягає в уточненні та поглибленні теоретичних засад, а також у вирішенні низки прикладних завдань, пов'язаних із удосконаленням мотиваційних елементів у системі управління підприємством.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання його результатів для розробки ефективних рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу, зокрема в умовах діяльності АТ «ОЩАДБАНК».

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність і зміст поняття мотивації як функції менеджменту

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

У трудовій діяльності мотивація виконує низку важливих функцій, серед яких: забезпечення задоволення потреб працівників через трудову активність, оцінювання результативності їх роботи, а також визначення рівня задоволеності отриманими винагородами за виконані завдання.

Система мотивації має комплексну цільову спрямованість і вирішує ряд ключових завдань, основні з яких представлені на рисунку 1.1. Ці ключові завдання виконує система мотивації в межах управління персоналом підприємства. Вони взаємопов'язані та спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень у сфері мотивації.

Система мотивації виконує не лише функцію стимулювання працівників до результативної діяльності, а й виступає ключовим інструментом управління трудовою поведінкою персоналу. Реалізація наведених завдань дозволяє забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу, підвищити рівень залученості працівників та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

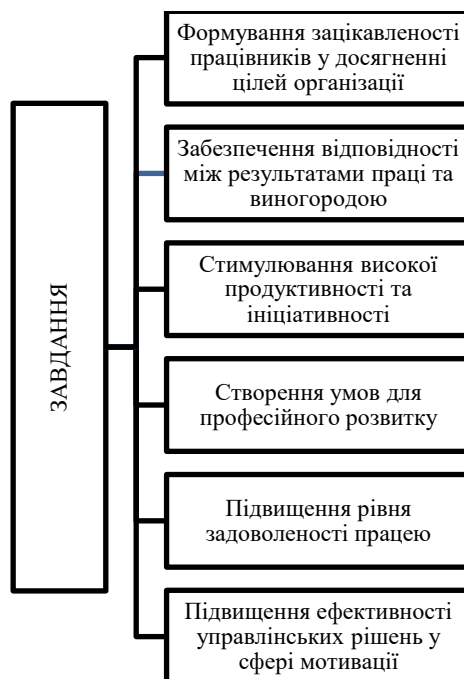


Рис. 1.1. Завдання мотивації

Джерело: створено автором самостійно

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 має враховувати широкий спектр чинників, що впливають на поведінку людини під час виконання певних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Серед основних мотиваційних чинників можна виокремити значущість і складність виконуваної праці, рівень винагороди за досягнуті результати, а також прагнення працівника до професійного та кар'єрного зростання. Система мотивації персоналу складається з певних елементів (рис.1.2) [16].

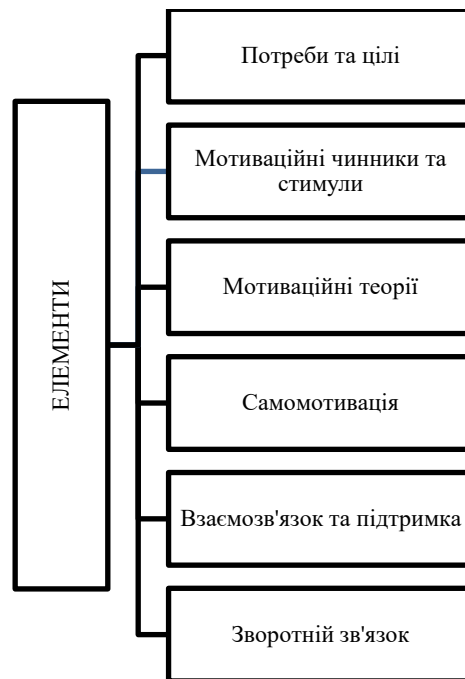


Рис. 1.2. Елементи мотивації

Елементи мотивації включають різні аспекти, які взаємодіють між собою, створюючи потужний стимул для досягнення цілей та ефективної трудової діяльності. Основні елементи мотивації можна поділити на такі:

1. **Потреби та цілі.** Потреби є основним рушієм мотивації. Вони можуть бути фізіологічними, соціальними, психологічними та духовними. Наприклад, базові потреби в їжі та житлі, потреби в соціальному визнанні, потреби в самореалізації. Всі ці потреби спонукають людину діяти, щоб задовольнити їх. Цілі визначають напрямок діяльності і стають результатом, до якого прагне індивід. Чітко визначені цілі допомагають людині зосередити свої зусилля, приймати рішення і долати труднощі. Мотивація зростає, коли цілі є досяжними і реалістичними.

2. **Мотиваційні чинники та стимули.** Це різноманітні фактори, які спонукають людину до активних дій. Вони можуть бути внутрішніми (наприклад, особисте бажання розвиватися, задоволення від виконання роботи) або

зовнішніми (матеріальні винагороди, визнання, кар'єрний ріст). Стимули — це зовнішні фактори, які активізують мотивацію. Вони можуть бути як позитивними (бонуси, підвищення, премії, визнання досягнень), так і негативними (страх покарання, штрафи, негативні наслідки за невиконання завдань).

3. **Мотиваційні теорії.** Мотивація працівників розглядається через призму різних теорій, що пояснюють, як і чому люди мотивуються. Найбільш відомими є:

- **Теорія потреб Маслоу:** Визначає ієрархію потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, поваги, самореалізації).
- **Теорія двох факторів Герцберга:** Розрізняє фактори мотивації (сфера роботи, що приносить задоволення) і гігієни (умови праці, оплата).
- **Теорія очікувань Врума:** Люди мотивовані, якщо вони вірять, що їхні зусилля приведуть до бажаного результату.

4. **Самотивація.** Це здатність індивіда спонукати себе до дії без зовнішніх стимулів. Вона включає в себе внутрішнє бажання досягати цілей, розвиток самодисципліни, впевненість у своїх силах.

5. **Визнання та підтримка.** Визнання досягнень співробітника, похвала за ефективну роботу, а також моральна підтримка є важливими елементами мотивації. Вони підвищують самовартість працівника і сприяють його бажанню продовжувати працювати на високому рівні.

6. **Зворотний зв'язок.** Регулярне надання зворотного зв'язку про виконання завдань або результатів роботи дозволяє людині відслідковувати свій прогрес. Це допомагає підвищити ефективність роботи та підтримувати мотивацію на високому рівні.

Ці елементи взаємодіють між собою, створюючи потужну систему, яка може забезпечити високий рівень мотивації та результативності праці.

Якщо організація забезпечує оптимальні умови для розвитку та реалізації здібностей своїх працівників, це не лише стимулює їх до продуктивної праці, але

й сприяє підвищенню рівня їхнього задоволення від роботи, що в свою чергу позитивно впливає на загальний результат діяльності організації [20]. Створення таких умов включає надання можливостей для професійного росту, навчання, підтримку інноваційних ідей і заохочення ініціативи.

Процес мотивації праці працівників є складним і багатограним, оскільки він включає в себе не лише потреби, але й мотиваційні чинники та стимули, що сприяють досягненню високих результатів. Потреби, як основа мотивації, відображають внутрішні бажання людини досягти певних цілей. Вони можуть бути матеріальними (наприклад, фінансові винагороди), соціальними (визнання в колективі, підтримка від колег) або духовними (реалізація творчого потенціалу, пошук сенсу в роботі).

Цей стан індивіда спонукає його до визначених дій, що є необхідними не лише для його існування, але й для гармонійного розвитку особистості в умовах трудової діяльності. Задоволення потреб є важливим фактором, що забезпечує високий рівень мотивації та підтримує бажання досягати високих результатів, що, в свою чергу, позитивно впливає на ефективність роботи організації в цілому.

Потреба здатна сформувати різноманітні очікування у працівника та визначити тип поведінки, яку він чи вона проявлятимуть у конкретній ситуації. Чим сильніше виражена конкретна потреба, тим більше зусиль працівник буде докладати для її задоволення.

Мотивація — це внутрішній рушій, що спонукає людину до дії. Вона є особистісним фактором і визначає, що саме потрібно зробити та як це здійснити [42]. Мотивація завжди пов'язана з психологічними процесами та створює складні механізми мотивації.

Ще одним важливим елементом мотиваційного механізму є стимулювання — зовнішній вплив, який сприяє формуванню мотивації. Стимули активізують трудову діяльність працівників, сприяють підвищенню їх продуктивності та збільшенню заробітної плати, відкривають можливості для професійного

зростання в межах організації, допомагають краще усвідомити значення виконуваної роботи та підвищують рівень трудової творчості.

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

Основною категорією механізму стимулювання є потреби, що виникають у працівників, і які складають мотивацію. Виконана працівниками робота призводить до задоволення або незадоволення цих потреб через стимули, що надаються організацією. У випадку задоволення потреби у людини виникає нова потреба ($n+1$), яку потрібно задовольнити, і процес задоволення потреби починається знову. Якщо ж потреби не задоволені, цикл мотивації продовжується, не завершуючи свій процес. Фактори, які впливають на трудову мотивацію персоналу, можна поділити на мотивуючі та демотивуючі (табл.1.1.).

Таблиця 1.1

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

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

Усі ці фактори взаємопов’язані, і правильний баланс мотивуючих і демотивуючих факторів є ключовим для створення ефективної мотиваційної системи в організації.

Сутність мотивації як функції менеджменту полягає в тому, що вона є важливим інструментом для досягнення цілей організації через активізацію трудової діяльності працівників. Мотивація є однією з основних складових управлінського процесу, оскільки саме через неї менеджери забезпечують високий рівень залученості та ефективності персоналу. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб створити систему стимулів, яка відповідає потребам працівників, що дозволяє підвищити продуктивність і досягти стратегічних цілей організації.

Мотивація є ключовим елементом управлінського процесу, який визначає ефективність трудової діяльності працівників. Вона служить механізмом, через який менеджери можуть сприяти досягненню організаційних цілей, забезпечуючи високий рівень залученості, задоволення потреб та продуктивності персоналу. Мотивація в менеджменті вимагає правильного підходу до формування стимулів, які відповідають індивідуальним потребам співробітників і одночасно сприяють розвитку організації. Таким чином, ефективне управління мотивацією дозволяє не лише підтримувати високий моральний дух колективу, але й забезпечує стійке досягнення стратегічних та операційних результатів.

1.2. Теоретичні підходи мотивації в менеджменті

Теорії мотивації в менеджменті поділяються на первинні, змістовні та процесуальні. Кожна з них застосовує різні підходи для пояснення природи мотиваційних процесів. Первинні теорії мотивації ґрунтуються на історичному досвіді людської поведінки в умовах праці. Вони зосереджуються на використанні примусу, а також на простих матеріальних і моральних стимулах [8]. До первинних теорій трудової мотивації відносяться:

Теорія батога та пряника є однією з популярних моделей мотивації, яка базується на використанні двох протилежних методів впливу на працівників: **покарання** (батога) та **заохочення** (пряник). Ця теорія широко

застосовується в менеджменті для стимулювання продуктивності та коригування поведінки працівників.

- **Пряник** — це позитивне заохочення або винагорода, які надаються працівникам за досягнення певних результатів або виконання завдань. Це можуть бути фінансові винагороди, бонуси, підвищення, похвала, додаткові пільги або можливості для розвитку. Заохочення сприяє тому, щоб працівники прагнули досягати високих результатів і виявляли ініціативу.
- **Батіг** — це форма покарання або негативного впливу, яка застосовується у випадку невиконання вимог або не досягнення бажаних результатів. Це можуть бути штрафи, догани, позбавлення бонусів або навіть звільнення. Батіг сприяє тому, щоб працівники уникали неефективної або неправильної поведінки.

Теорія батога та пряника пропонує, що комбінація обох методів — заохочень і покарань — є найбільш ефективною для мотивації персоналу. У деяких випадках пряник може бути достатнім для стимулювання бажаної поведінки, а в інших — для коригування потрібна більш сувора форма впливу (батіг). Важливо знайти правильний баланс між цими підходами, оскільки надмірне використання покарань може знизити мотивацію і створити атмосферу страху, в той час як надмірне заохочення може призвести до втоми та зниження ефективності. Ця теорія, в основному, є психологічним підходом, який застосовується в ситуаціях, де є чітко визначені критерії досягнення результату [8].

Теорія X-Y-Z — це концепція мотивації та управління, яка поєднує підходи кількох відомих теоретиків управління: Фредеріка Тейлора, Дугласа МакГрегора та Вільяма Оучі. Кожен з них розробив окремі теорії, але вони всі мають спільну мету — пояснити різні підходи до управління людьми в організації, що базуються на різних уявленнях про природу працівників та їх мотивацію.

Таблиця 1.2.

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

Параметр	Теорія X (Д. МакГрегор)	Теорія Y (Д. МакГрегор)	Теорія Z (В. Оучі)
Основне припущення про людину	Люди не люблять працювати і прагнуть уникати її.	Люди природно прагнуть до роботи та самореалізації.	Люди хочуть бути лояльними до організації і працювати на її довгострокові цілі.
Стиль управління	Авторитарний, контроль, нагляд.	Демократичний, делегування відповідальності.	Колективне управління, участь у прийнятті рішень.
Мотивація	Використання примусу та зовнішніх стимулів (батіг).	Внутрішня мотивація, заохочення через розвиток і самореалізацію.	Взаємна лояльність і стабільність, залучення до прийняття рішень.
Чи потрібен контроль?	Так, постійний контроль і управління процесами.	Ні, потрібно надати свободу дій та відповідальності.	Контроль через спільну відповідальність і участь.
Організаційна культура	Офіційна, жорстка ієрархія, чіткі правила.	Гнучка, заснована на співпраці і розвитку.	Культура довгострокових відносин, командної роботи.
Ставлення до працівників	Споживачі праці, які потребують контролю та покарань.	Співробітники, які бажають розвитку і беруть на себе відповідальність.	Працівники, які є частиною довгострокової корпоративної спільноти.
Підхід до мотивації	Зовнішні стимули, покарання і суворий контроль.	Внутрішні стимули, творчість і розвиток.	Розвиток лояльності, підтримка стабільності.

Розроблено автором за [36;38;39]

Ця таблиця дає чітке уявлення про основні підходи і відмінності між Теоріями X, Y та Z. Кожна теорія застосовується в залежності від конкретної ситуації в організації та типу працівників, що її складають.

Теорія X-Y-Z пропонує менеджерам гнучкий підхід до управління, що враховує різні типи працівників і дає можливість використовувати різні стилі управління в залежності від ситуації та рівня мотивації працівників. Комбінація авторитарного і демократичного підходу, а також корпоративної

відповідальності та стабільності, дозволяє створити ефективне робоче середовище, що забезпечує високу продуктивність і лояльність працівників.

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]. До змістовних теорій мотивації належать теорії, які фокусуються на вивченні потреб та інтересів людини як основних факторів, що визначають її поведінку та мотивацію на роботі. Змістовні теорії намагаються пояснити, які саме потреби мотивують людину до дії і як ці потреби впливають на її продуктивність. Основні змістовні теорії мотивації:

Теорія ієрархії потреб А. Маслоу є однією з найбільш відомих і впливових змістовних теорій мотивації. Вона базується на припущенні, що люди мають ієрархічну структуру потреб, яку необхідно задовольнити для досягнення мотивації до роботи та розвитку. Маслоу розробив модель, яка описує п'ять основних категорій потреб, кожна з яких відповідає різним рівням людської мотивації. Маслоу вважав, що перехід від одного рівня потреби до іншого рівня потреби має сувору послідовність і може відбуватися лише у напрямку «знизу вгору» [36]. Маслоу стверджував, що мотивація людини базується на задоволенні її потреб, починаючи з найнижчих рівнів. Коли одна потреба задовольняється, людина прагне до задоволення наступної потреби в ієрархії. Наприклад, якщо людина має достатньо їжі і безпеки, вона почне шукати соціальні зв'язки і взаємодії з іншими. Якщо ці потреби задоволені, вона прагне до самовираження і досягнення своїх максимальних можливостей.

Теорія ієрархії потреб Маслоу має велике значення в управлінні персоналом, оскільки вона допомагає зрозуміти, що кожен працівник має свої

унікальні потреби, які повинні задовольнятися для досягнення високої продуктивності та мотивації на роботі. Менеджери можуть використовувати цю теорію для створення умов, які задовольняють потреби працівників на різних рівнях і тим самим покращують ефективність роботи та загальну атмосферу в колективі. У загальному, Теорія Маслоу є потужним інструментом для розуміння мотивації працівників і створення ефективної стратегії управління персоналом.

Теорія ERG/ IB3 (Existence-Relationship-Growth) була розроблена Клейтоном Альдерфером в 1969 році і є модифікацією теорії ієрархії потреб Маслоу. Теорія ERG також зосереджена на мотивації працівників, але вона є більш гнучкою та враховує можливість одночасного задоволення потреб різних рівнів. 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]. **Управління мотивацією:** менеджери можуть використовувати цю теорію для створення робочих умов, що враховують потреби співробітників на різних рівнях. Наприклад, працівники можуть потребувати різних форм мотивації в залежності від того, на якому етапі розвитку вони перебувають. Якщо працівник має стабільні фінансові умови (потреби існування), він може більше уваги приділяти розвитку своїх професійних навичок (потреби розвитку) та взаємодії з командою (потреби взаємозв'язків).

Регресія в мотивації: оскільки теорія ERG дозволяє регресію, менеджери можуть використовувати це для розуміння того, чому працівники можуть повернутися до більш базових потреб, якщо більш високі не задоволені. Це може допомогти виявити потенційні проблеми, такі як низький рівень задоволення на роботі або погані соціальні стосунки в колективі.

Теорія ERG є важливим доповненням до класичних теорій мотивації і має перевагу в тому, що вона більш гнучка і адаптована до реальних умов. Вона дозволяє розглядати потреби людини як взаємопов'язані, а не строго ієрархічні, і

враховує, що люди можуть одночасно прагнути до задоволення потреб різного рівня.

Теорія набутих потреб була розроблена Девідом Мак-Клелландом і зосереджена на тому, як певні потреби, які людина здобуває в результаті свого досвіду, впливають на її мотивацію та поведінку на роботі. Мак-Клелланд стверджував, що потреби не є вродженими, а розвиваються в процесі життя через індивідуальний досвід і соціальне середовище. [39]. Теорія набутих потреб Девіда Мак-Клелланда дає важливий інструмент для розуміння того, як соціальні та професійні фактори формують мотиваційні потреби людини. Вона дозволяє менеджерам створювати ефективні стратегії мотивації, враховуючи індивідуальні характеристики співробітників, що дозволяє збільшити рівень продуктивності та задоволення від роботи.

Двофакторна теорія (або теорія гігієни та мотивації) була розроблена Фредеріком Герцбергом у 1959 році. Ця теорія пояснює, що існують два різних типи факторів, які впливають на мотивацію працівників: гігієнічні фактори та мотивуючі фактори. 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]. Згідно з теорією Герцберга, для того, щоб досягти задоволення та високої мотивації на роботі, потрібно забезпечити задоволення мотивуючих факторів, але одночасно уникати негативного впливу гігієнічних факторів. Це означає, що якщо умови праці погані (наприклад, низька зарплата або погані стосунки в колективі), то навіть наявність мотивуючих факторів не дозволить досягти високого рівня мотивації. Водночас, якщо умови праці оптимальні, але немає мотивуючих факторів, то працівники не будуть відчувати справжнього задоволення та мотивації. Двофакторна теорія Герцберга є корисним інструментом для управлінців, оскільки вона дозволяє розділити фактори, які можуть запобігти незадоволенню на роботі, та фактори, які можуть справді мотивувати

працівників. Вона наголошує на необхідності не лише забезпечення базових умов для роботи, а й створення можливостей для розвитку, визнання і досягнення успіху.

Змістовні теорії наголошують на тому, що для ефективної мотивації важливо розуміти, які саме потреби є актуальними для працівників і як їх задоволення впливає на продуктивність та задоволення від роботи.

Процесуальні теорії мотивації праці зосереджуються не стільки на потребах людини, скільки на конкретних процесах і механізмах, які впливають на її поведінку. Вони визнають існування потреб, але вважають, що поведінка людей обумовлена не лише ними. До таких теорій належать:

Теорія очікування була розроблена Віктором Врумом у 1964 році і є однією з основних процесуальних теорій мотивації. Основна ідея теорії полягає в тому, що люди приймають рішення про свою поведінку на основі очікувань, які вони мають стосовно можливих результатів своїх дій. Тобто, мотивація людини визначається її очікуваннями щодо того, що вона отримуватиме у разі досягнення певних результатів [8]. Теорія очікування Врума є важливим інструментом для розуміння того, як люди приймають рішення про свою поведінку залежно від очікувань щодо винагород і результатів. Для менеджерів ця теорія є корисною в розробці мотиваційних стратегій, які базуються на чітких і реалістичних цілях, а також на можливостях для співробітників досягти бажаних результатів.

Теорія справедливості була розроблена Джоном Адамсом у 1963 році. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що мотивація працівників залежить від того, як вони сприймають справедливість чи несправедливість у розподілі винагород та інших ресурсів у порівнянні з іншими людьми. Люди прагнуть до справедливості в обміні між своїми зусиллями та винагородами і порівнюють свої власні «вклади» та «винагороди» з вкладу і винагород інших людей. Поки працівник не вірить, що йому платять справедливо, він свідомо знижуватиме ефективність роботи або вимагатиме більшої справедливості в оплаті [33]. Теорія

справедливості Джона Адамса є корисною для розуміння того, як працівники сприймають свої вклади і винагороди в порівнянні з іншими. Створення справедливої робочої середовища допомагає підвищити мотивацію та продуктивність працівників, а також зменшити ризик виникнення конфліктів і демотивації.

Теорія постановки цілей була запропонована Едвардом Локком у 1968 році та є однією з основних процесуальних теорій мотивації. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що чітко поставлені цілі значно підвищують мотивацію та продуктивність працівників, оскільки вони створюють ясні орієнтири для досягнення, стимулюючи людей до зусиль і самовдосконалення. Ефективність роботи залежить від прихильності працівників встановленим цілям, досяжності цілей, ясності, зрозумілості тощо [8].

Теорія партисипативного управління ґрунтується на принципі активної участі працівників в управлінських процесах і прийнятті рішень, що стосуються роботи організації. Ця теорія підкреслює важливість залучення співробітників до визначення стратегічних напрямків компанії, планування та вирішення проблем, що виникають в процесі роботи. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників, їхньому відчуттю відповідальності та приналежності до організації [8].

Комплексна теорія мотивації є синтезом різних підходів до мотивації праці, які враховують як змістовні, так і процесуальні аспекти мотивації. Вона орієнтується на поєднання індивідуальних потреб працівників з умовами, що сприяють їхньому розвитку, а також на процеси, які стимулюють досягнення цілей та підвищення ефективності трудової діяльності. Така теорія намагається розглянути мотивацію в контексті не лише зовнішніх чинників, таких як винагороди чи умови праці, але й внутрішніх, які визначають особисті прагнення, амбіції та бажання досягти успіху [39].

Оцінюючи різні теорії мотивації, можна помітити, що з часом з'являється все більше факторів, які впливають на мотивацію працівників. Усвідомлення того, що на рівень мотивації кожного працівника впливає широкий спектр особистісних чинників, дозволяє застосовувати більш комплексний підхід у створенні системи мотивації в організації, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності її роботи.

Проте загалом можна зробити висновок, що мотивація працівника визначається порівнянням обсягу необхідної роботи та очікуваних результатів. Якщо винагорода відповідає його сподіванням і задовольняє основні потреби, працівник налаштує свою трудову поведінку так, щоб досягти успіху у виконанні поставлених завдань. Водночас кінцевий результат залежить від багатьох зовнішніх факторів і особистісних характеристик працівника, тому ефективність роботи не можна пов'язувати лише з рівнем його мотивації.

1.3. Характерні риси управління мотивацією персоналу в установах банківської галузі.

Управління мотивацією персоналу в установах банківської галузі має свою специфіку, обумовлену високим рівнем відповідальності, інтенсивністю комунікацій, високими вимогами до професійної етики, а також значною конкуренцією на ринку фінансових послуг. Особливості цієї сфери потребують гнучкої та комплексної системи мотивації, здатної враховувати не лише матеріальні інтереси працівників, а й нематеріальні аспекти — кар'єрне зростання, визнання, можливість професійного розвитку та участь у прийнятті рішень.

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].

Основні особливості мотивації в банках:

1. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Банківські працівники орієнтовані не лише на розмір заробітної плати чи бонуси за досягнення фінансових показників, але й на соціальний статус, авторитет у колективі, стабільність зайнятості та перспективи кар'єрного росту.

2. Індивідуалізація мотиваційного підходу. Працівники банківської сфери зазвичай мають різний рівень кваліфікації, досвіду та особистих цілей. Тому ефективна система мотивації передбачає індивідуальне налаштування стимулів — наприклад, одним важливіше мати гнучкий графік, іншим — можливість швидкого просування по службі.

3. Орієнтація на результативність. Мотивація тісно пов'язана з оцінкою продуктивності праці. Системи KPI (ключових показників ефективності) широко використовуються для обґрунтування премій, бонусів та інших винагород. Такий підхід формує чітку залежність між зусиллями працівника і його результатами.

4. Підвищені вимоги до кваліфікації та навчання. Постійні зміни у законодавстві, розвиток фінансових інструментів та цифрових сервісів вимагають безперервного професійного навчання. Тому ефективною мотивацією стає фінансування курсів, тренінгів та сертифікацій, що підвищують конкурентоспроможність співробітника.

5. Формування корпоративної культури та командної мотивації. У банківській сфері велике значення має згуртованість колективу, довіра до керівництва та корпоративні цінності. Запровадження систем внутрішнього визнання, командних заохочень, а також участі в ухваленні управлінських рішень посилює мотивацію і зміцнює командний дух.

Система мотивації в банківській галузі повинна бути адаптивною, прозорою та орієнтованою як на досягнення стратегічних цілей організації, так і на задоволення особистісних потреб співробітників. Це дозволяє досягти високої продуктивності праці, зменшити плинність кадрів та підвищити рівень задоволеності персоналу.

Однією з ключових особливостей функціонування банківських установ є нестабільність клієнтської бази, яка зберігається навіть за умов дотримання встановлених нормативів. Динамічні зміни попиту на банківські продукти зумовлюють необхідність постійного коригування обсягів робіт і формування реалістичних, досяжних завдань для персоналу. Постановка завдань повинна здійснюватися у відповідності до стратегічних цілей банківської установи та на основі конкретно сформульованих пріоритетів, а не внаслідок ситуативних або імпульсивних рішень керівництва.

Ефективне управління персоналом вимагає налагодженого зворотного зв'язку між працівниками та керівниками, незалежно від їхнього організаційного рівня. Регулярна комунікація сприяє обміну думками, ідеями та своєчасному вирішенню проблемних ситуацій, що виникають у процесі професійної діяльності.

До основних критеріїв оцінки ефективності системи мотивації працівників банківської сфери належать такі положення:

1. відповідність мотиваційних заходів політиці банку;
2. зв'язок із характером трудової діяльності, її складністю та значущістю;
3. урахування професійних очікувань працівників;
4. орієнтація на індивідуальні потреби персоналу;
5. адаптивність і здатність до вдосконалення під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів;
6. забезпечення комплексного та збалансованого розвитку мотиваційної системи.

З метою систематизації ключових чинників, що визначають специфіку мотиваційної політики в банківських установах, у таблиці 1.3. узагальнено основні характерні риси управління мотивацією персоналу в даній галузі.

Таблиця 1.3.

Характерні риси управління мотивацією персоналу в банківських
установах

Характерна риса	Зміст та особливості прояву
Висока динамічність зовнішнього середовища	Необхідність оперативного реагування на зміни попиту на фінансові послуги; впливає на гнучкість систем мотивації.
Регламентованість діяльності	Врахування нормативно-правових вимог під час побудови мотиваційних механізмів.
Високий рівень професійної відповідальності працівників	Мотивація повинна враховувати інтелектуальну складову праці та відповідальність за фінансові ризики.
Складна структура взаємодії з клієнтами	Орієнтація системи мотивації на якість обслуговування та довгострокові відносини з клієнтами.
Необхідність поєднання матеріальної й нематеріальної мотивації	Активне використання бонусів, премій, а також нематеріальних стимулів (кар'єрне зростання, навчання, визнання).
Високий рівень конкуренції на ринку праці	Потреба у формуванні конкурентоспроможних умов праці та винагороди для утримання кваліфікованих кадрів.
Значення командної взаємодії	Стимулювання колективної відповідальності та взаємопідтримки через групову мотивацію.

Як свідчать дані таблиці, мотиваційна система в банківському секторі формується під впливом низки внутрішніх та зовнішніх факторів. Серед них особливу роль відіграють висока динамічність ринку фінансових послуг і регламентований характер діяльності, що обумовлюють необхідність чіткої структуризації стимулів, гнучкості мотиваційних заходів і дотримання законодавчих норм.

Також визначальним є високий рівень професійної відповідальності працівників, що вимагає застосування не лише матеріального, а й нематеріального стимулювання, орієнтованого на інтелектуальну працю, відповідальність за прийняття фінансових рішень, а також якість взаємодії з клієнтами.

Особливу увагу в сучасних умовах слід приділяти поєднанню індивідуальних і групових форм мотивації, розвитку кар'єрних перспектив та створенню сприятливого мікроклімату в колективі, що сприяє командній роботі.

Таким чином, ефективне управління мотивацією персоналу в банківській сфері повинно ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує стратегічні цілі установи з потребами й очікуваннями працівників, враховуючи галузеву специфіку.

Висновки до розділу 1.

У процесі теоретико-методологічного аналізу проблематики управління мотивацією персоналу було з'ясовано, що мотивація є складним соціально-психологічним і управлінським явищем, яке визначає ступінь залученості працівників у трудову діяльність та їхню орієнтацію на досягнення цілей організації.

Систематизовано основні підходи до трактування поняття «мотивація», розглянуто класифікації її видів, а також проаналізовано класичні й сучасні теорії

мотивації (зокрема Маслоу, Герцберга, Врума, Адамса, МакКлелланда), які є теоретичним підґрунтям для формування ефективної мотиваційної системи на підприємстві.

Уточнено, що методологічні основи управління мотивацією охоплюють принципи цілеспрямованого впливу на працівників, систему інструментів і методів стимулювання, а також організаційні й комунікаційні механізми, що забезпечують залучення персоналу до досягнення результатів. Ефективна система мотивації має бути гнучкою, комплексною та адаптивною до змін зовнішнього середовища.

Окрему увагу приділено специфіці мотивації персоналу в банківській сфері. Встановлено, що діяльність банківських установ відзначається високою динамікою, нормативною регламентованістю, конкуренцією на ринку праці та складністю взаємодії з клієнтами. Це зумовлює потребу в поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, диференційованому підході до мотивації працівників та активному використанні нематеріальних форм заохочення (професійне зростання, визнання, командна підтримка тощо).

Таким чином, мотивація персоналу є ключовим інструментом підвищення ефективності управління трудовими ресурсами, а її грамотне застосування в банківських установах виступає важливою передумовою досягнення конкурентних переваг та стабільного розвитку організації.

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

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ «ОЩАДБАНК»

Акціонерне товариство «Ощадбанк» є одним із найбільших банківських інститутів України, що здійснює комплексне обслуговування фізичних та юридичних осіб. Установу було засновано у 1991 році як державний банк під юрисдикцією Міністерства фінансів України [31].

На сьогодні АТ «Ощадбанк» займає другу позицію серед вітчизняних банків за обсягом активів і володіє найрозгалуженішою мережею відділень на території України. У 2023 році банк обслуговував клієнтів через 1183 структурні підрозділи, серед яких: 672 модернізовані відділення нового формату, 25 інклюзивних офісів, адаптованих для потреб осіб з інвалідністю, 1 спеціалізований центр для обслуговування літніх клієнтів, а також 5 мобільних пунктів, зокрема 2 на базі броньованої техніки КрАЗ, що з початку 2022 року функціонують на сході України [31].

Інфраструктура банку включає 2555 інформаційно-платіжних терміналів і 2790 банкоматів. Послугами мобільного банкінгу «Ощад» у форматі 24/7 активно користуються близько 5,9 млн клієнтів, що забезпечило додатку друге місце за популярністю серед вітчизняних мобільних банківських сервісів.

Стратегічна мета діяльності Ощадбанку полягає у сприянні економічному та соціальному розвитку України шляхом реалізації державної фінансової політики, забезпечення функціонування ринкових інструментів у пріоритетних

галузях, підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу, а також розвитку корпоративного та роздрібного секторів. Банк орієнтується на забезпечення доступу до фінансування, стимулювання електронної комерції, підвищення ефективності банківських операцій, отримання прибутку та збільшення вартості для акціонерів [31].

До основних напрямів діяльності Ощадбанку належать надання фінансових та банківських послуг (крім страхових операцій і посередництва у сфері страхування), а також участь у валютному, грошовому та фондовому ринках, відповідно до чинного законодавства України [31].

Організаційна структура АТ «Ощадбанк» характеризується високим рівнем складності, що дозволяє забезпечити як ефективне функціонування внутрішньої системи управління і контролю, так і чіткий розподіл функціональних обов'язків між інституційними управлінськими органами. Побудова організаційної моделі банку ґрунтується на принципах централізації та ієрархічного підпорядкування, що відповідає вимогам чинного законодавства України та нормативно-регуляторним документам Національного банку України (НБУ) щодо організації внутрішнього контролю та управлінської відповідальності [12; 13].

Відповідно до положень Статуту банку, структура корпоративного управління включає такі ключові органи [31]:

- **Вищий орган управління** — функції якого виконує Кабінет Міністрів України. До його компетенції належить реалізація державної політики щодо управління корпоративними правами держави у банківських установах, а також виконання інших повноважень, закріплених на рівні вищого органу управління.
- **Наглядова рада** — колегіальний орган стратегічного управління, що складається з дев'яти членів (троє — представники держави, шестеро — незалежні члени). Наглядова рада виконує наглядові та контрольні функції,

спрямовані на забезпечення реалізації стратегії розвитку банку, не втручаючись у щоденне оперативне управління.

- **Комітети Наглядової ради** — створюються для делегування окремих повноважень, поглибленого контролю за ключовими напрямками діяльності та забезпечення ефективної реалізації політики управління через чіткі механізми підзвітності.

Правління банку — є виконавчим органом, відповідальним за поточне оперативне управління банком, управління капіталом, забезпечення стабільності та ефективності функціонування установи. До складу правління входять: голова правління, його заступники та інші члени. Кількісний склад ради не може налічувати менше восьми осіб. До структури правління, своєю чергою, входять: центральний апарат, окремі територіальні підрозділи, комітети правління, а також представництва банку (за наявності їх створення) [31].

У структурі мережі відділень та самостійних підрозділів АТ «Ощадбанк» реалізовано принцип географічної функціональності, що враховує територіальну специфіку, обсяги та характер господарської діяльності. Одночасно впроваджується принцип доцільного функціонального розподілу повноважень із метою забезпечення ефективності та раціональної концентрації окремих управлінських функцій.

Основними видами діяльності акціонерного товариства «Ощадбанк» є [1]:

- надання банківських послуг, зокрема залучення коштів на депозитні рахунки, відкриття та обслуговування поточних рахунків клієнтів;
- здійснення кредитно-фінансової діяльності, яка охоплює надання гарантій і фінансових зобов'язань перед третіми сторонами, операції з лізингом, управління інвестиційною діяльністю на ринку цінних паперів;
- надання фінансових послуг, включаючи кредитування, валютні операції, здійснення грошових переказів та фінансовий лізинг;

• провадження інших видів діяльності, серед яких — управління капіталом, емісія цінних паперів, зберігання фінансових активів тощо.

Асортимент банківських продуктів і послуг, що пропонуються клієнтам АТ «Ощадбанк», представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Перелік продуктів та послуг АТ «Ощадбанк»

Категорія послуг	Основні продукти / операції
Депозитні послуги	Відкриття строкових депозитів- Поточні рахунки (у національній та іноземній валюті) - Карткові рахунки з можливістю накопичення коштів
Кредитування	- Іпотечне кредитування- Споживчі кредити Кредити для бізнесу (МСП, корпоративний сектор) Кредитні лінії, овердрафти Автокредити
Розрахунково-касове обслуговування (РКО)	- Платежі та перекази (в т.ч. SWIFT, Western Union) Обслуговування корпоративних клієнтів Виплата пенсій, соціальних виплат
Валютні операції	- Купівля/продаж/обмін іноземної валюти Конвертаційні операції Обслуговування зовнішньоекономічних контрактів
Банківські гарантії та акредитиви	Видача банківських гарантій Обслуговування документарних акредитивів
Інвестиційні послуги	Операції з цінними паперами Зберігання активів Розміщення облігацій, в т.ч. військових
Цифрові банківські сервіси	Інтернет-банкінг «Ощад 24/7» Мобільний додаток «Ощад» Платіжні термінали та банкомати з широким функціоналом
Послуги для бізнесу	POS-термінали, еквайринг Зарплатні проєкти Дистанційне банківське обслуговування корпоративних клієнтів

У таблиці 2.1 представлено основні напрями банківських продуктів і послуг, які надає АТ «Ощадбанк» фізичним і юридичним особам. Асортимент банківських операцій охоплює як базові фінансові послуги (депозитне обслуговування, кредитування, РКО), так і спеціалізовані — наприклад, інвестиційні інструменти, послуги у сфері зовнішньоекономічної діяльності, а також розгалужений спектр цифрових сервісів.

Особливу увагу банк приділяє розвитку дистанційного обслуговування, що дозволяє клієнтам оперативно здійснювати фінансові операції через мобільний

додаток та інтернет-банкінг. Це забезпечує високий рівень доступності послуг та знижує навантаження на фізичні відділення.

У сфері обслуговування бізнесу «Ощадбанк» пропонує послуги, що сприяють фінансовій підтримці підприємств різних форм власності — від мікропідприємств до великих корпорацій. Зокрема, банк активно реалізує програми пільгового кредитування, співпрацює з державними фондами та бере участь у державних ініціативах з підтримки підприємництва.

Завдяки широкому функціоналу банкоматної мережі, сучасним інтерфейсам мобільного банкінгу та гнучким умовам кредитування, АТ «Ощадбанк» зберігає високий рівень конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг України.

Згідно зі своєю бізнес-моделлю, АТ «Ощадбанк» функціонує як універсальна банківська установа, проте основний акцент у своїй діяльності робить на обслуговуванні мікро-, малого та середнього бізнесу, водночас зберігаючи стабільні позиції в сфері корпоративного банкінгу.

Крім основної діяльності, банк активно реалізує принципи соціальної відповідальності, підтримуючи численні благодійні ініціативи, серед яких — програми «Допоможи дітям вижити», «Соціальна адаптація», «Соціальний захист військовослужбовців» тощо.

Нижче у таблиці 2.2 представлено ключові фінансові показники діяльності АТ «Ощадбанк» за період 2020–2024 років.

Таблиця 2.2

Динаміка та структура доходів АТ «Ощадбанк» у 2020-2024 роках, млн. грн.

Стаття доходів	2020		2021		2022		2023		2024		Відхилення 2024/2020, %
	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]

Упродовж аналізованого періоду спостерігається позитивна тенденція загальних доходів АТ «Ощадбанк», зростання яких становить 44,1%. Найбільшу частину доходів складають процентні доходи, які мають тенденцію до збільшення (див. рис. 2.1.).

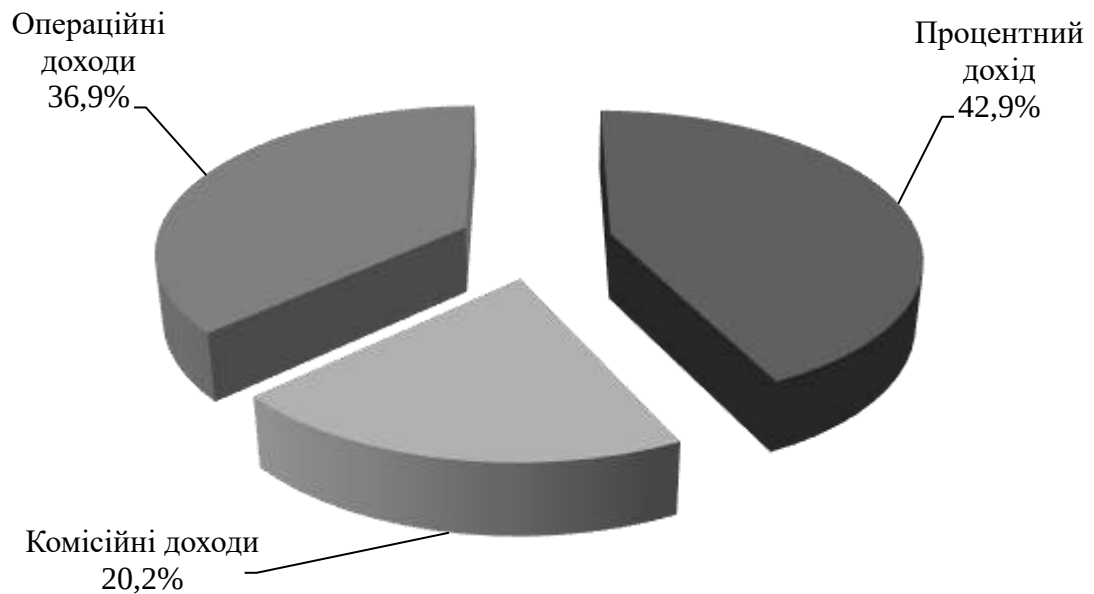


Рис. 2.1. Структура доходів АТ «Ощадбанк» у 2024 р.

Завдяки росту інших категорій доходів, зокрема операційних та комісійних, їхня частка у 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	2020	2021	2022	2023	2024
Витрати	24361	25624	24597	23186	26816
Процентні витрати	13896	13568	10477	7988	7557
Комісійні витрати	1772	2237	3082	3599	3549

Відшкодування податку на прибуток	130	0,969	43,8	2,3	2,07
Інші	8563	9818,031	10994,2	11596,7	15707,9

Джерело: складено на основі [1;2;3]

Як видно з таблиці 2.3, процентні витрати у 2024 році зменшилися на 431 млн.грн це може свідчити про зниження боргового навантаження або перегляд умов кредитування. Що стосується комісійних витрат, які зросли практично в 2 рази, вони вказують на зростання обсягу операцій або зміну тарифів комісій. Загальні витрати мали коливання: зростали в 2021 році, знижувались у 2022–2023 роках, а в 2024 році знову різко зросли до найвищого рівня (26 816). Це свідчить про нестабільність витратної політики або змінні зовнішні чинники. Загалом, ккомпанія демонструє загальне зростання витрат у 2024 році після двох років скорочення. При цьому зменшення процентних витрат є позитивною тенденцією, тоді як зростання інших витрат викликає занепокоєння й потребує детальнішої оцінки їх структури. Динаміка витрат АТ «Ощадбанк» наведено на рис. 2.2.

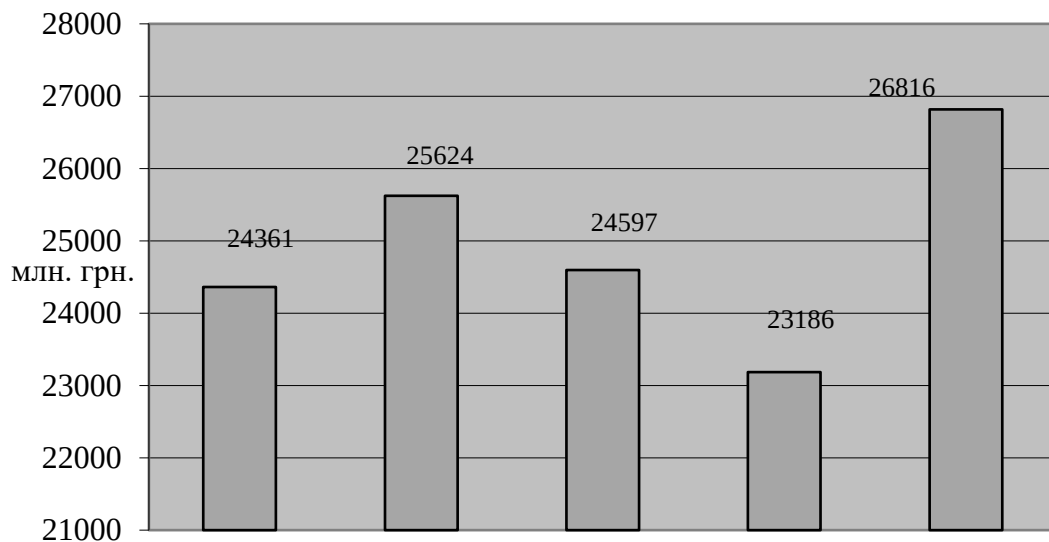


Рис. 2.2. Витрати АТ «Ощадбанк» у 2020-2024 роках, млн. грн.

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

Як видно з рис. 2.3, явної тенденції в динаміці чистого прибутку немає. З 2020 по 2022 рік чистий прибуток збільшився на 2 614 085 тис. грн. У 2023 році цей показник знизився на 38%. Російська агресія та війна в Україні зумовили такі показники та зниження цих показників в цілому.

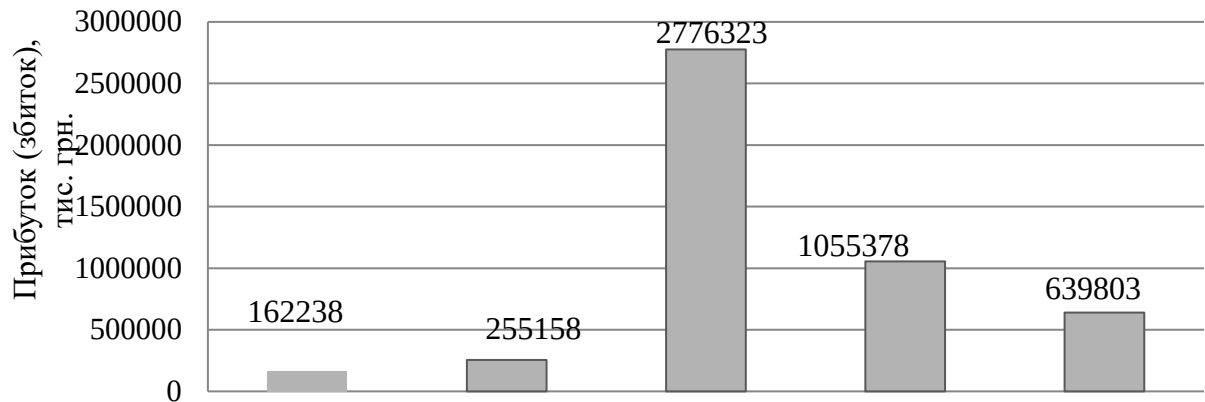


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку АТ «Ощадбанк» 2020-2024, тис. грн.

**Дані наведено на початок року.*

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

У таблиці 2.4 наведено динаміку власного капіталу АТ «Ощадбанк» у період 2020-2024 рр..

Таблиця 2.4

Динаміка власного капіталу АТ «Ощадбанк» у 2020-2024 роках, тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Статутний капітал	49472840	49472840	49472840	49472840	49472840
Резервні та інші фонди банку	269992,34	269992,34	269992,34	421566,38	474335,25
Резерви переоцінки	2718933,8	3516892	3230521	2936305,4	2900469,9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-33919051	-33707818	-31038154	-30960823	-30633324
Усього власного капіталу	18542715	19551907	21935199	21869889	22214321

Джерело: складено на основі [1;2;3]

Як бачимо з таблиці 2.4. у період з 2020 по 2024 рік структура власного капіталу банку зазнала певних змін, що свідчать про загальне покращення фінансового стану установи. Статутний капітал залишався незмінним на рівні 49 472 840 грн протягом усього періоду. Це свідчить про стабільність основного капіталу банку та відсутність потреби у його додатковому збільшенні через емісію акцій. Резервні та інші фонди банку демонстрували зростання починаючи з 2022 року, збільшившись із 269 992 грн до 474 335 грн у 2024 році. Це може вказувати на посилення фінансової дисципліни банку, а також формування додаткових резервів для покриття можливих ризиків. Резерви переоцінки досягли піку в 2021 році (3 516 892 грн), після чого поступово знижувались до 2 900 469 грн у 2024 році. Зниження цього показника може бути пов'язане з переглядом вартості активів або коливанням ринкових умов. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) протягом п'яти років залишався від'ємним, однак його значення поступово скорочувалось – з -33 919 051 грн у 2020 році до -30 633 324 грн у 2024-му. Це свідчить про поступове покриття попередніх збитків, що є позитивним трендом. Загальна сума власного капіталу зростала щороку, за винятком незначного зниження у 2023 році. Загалом капітал зріс із 18 542 715 грн у 2020 до 22 214 321 грн у 2024 році. Така динаміка вказує на поступове посилення фінансової бази банку.

За аналізований період банк продемонстрував позитивну динаміку зміцнення власного капіталу. Основні джерела зростання — це збільшення резервних фондів та поступове скорочення непокритих збитків. Незмінність статутного капіталу і стабільність більшості показників вказують на консервативну, проте надійну політику управління капіталом.

Динаміка та структура пасивів АТ «Ощадбанк» з 2020 по 2024 роки наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Динаміка та структура пасивів АТ «Ощадбанк» 2020-2024 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Кошти отримані від НБУ	0	0	5499287,3	7248487,2	0
Кошти банків	6382454,3	4237333	4517246,3	3065098,7	2678613,6
Кошти клієнтів	151447721	198808733	184886207	188933317	231297543
Інші залучені кошти	34787028	18554034	12004421	8020751,8	6582399,1
Відстрочені податкові зобов'язання	399867,41	524848,1	432802,07	372928,18	323425,67
Резерви за зобов'язаннями	311094,85	526697,42	634093,61	833479,92	1179976,8
Інші фінансові зобов'язання	3042747	4997516	3320819	4364641,2	5566515,3
Інші зобов'язання	637212,8	1201916,9	1216170,6	1300149,1	1679558,3
Субординований борг	2879790,3	2462640,4	1276239,9	878959,7	716441,7
Усього зобов'язань	199887917	231313718	213787288	215017813	250024473

Джерело: побудовано з [1;2;3]

У таблиці 2.5. наведено основні статті зобов'язань банку, які формують його загальну заборгованість перед зовнішніми сторонами протягом п'яти років. У період з 2020 по 2024 рік структура зобов'язань банку зазнала суттєвих змін, що відображають адаптацію фінансової установи до зовнішніх умов та внутрішніх потреб розвитку. Загальний обсяг зобов'язань продемонстрував зростання, що свідчить про розширення операційної діяльності банку. Основним джерелом зобов'язань залишаються кошти клієнтів, частка яких стабільно зростає, що може вказувати на підвищення довіри до банку з боку вкладників та зростання обсягів обслуговуваних клієнтів. Водночас спостерігається зниження залежності від коштів, отриманих від інших банків і субординованого боргу, що свідчить про поступове зміцнення фінансової самостійності банку. Зростання резервів за зобов'язаннями та інших фінансових зобов'язань свідчить про посилення уваги до управління ризиками. Загалом, динаміка зобов'язань банку характеризується стабільністю і поступовим посиленням фінансової стійкості.

АТ «Ощадбанк» демонструє поступове зміцнення своєї ресурсної бази, що проявляється у зростанні обсягів залучених коштів протягом аналізованого періоду та розширенні джерел фінансування. Позитивною тенденцією є скорочення обсягів субординованого боргу, що свідчить про зниження боргового навантаження та підвищення фінансової стійкості.

Отже, навіть в умовах воєнного стану банк зберіг здатність працювати прибутково, реалізуючи стратегічні та тактичні завдання, спрямовані на підтримку економіки держави, забезпечення фінансової стабільності та участь у процесах відновлення країни.

2.2. Аналіз управління персоналом банку

Ефективність діяльності Ощадбанку значною мірою забезпечується професійною командою кваліфікованих фахівців. У 2024 році банк увійшов до трійки провідних роботодавців фінансового сектору України. Попри складний 2022 рік, що став викликом для всієї банківської системи, колектив банку успішно адаптувався до нових умов і продемонстрував високу здатність до реагування на кризові ситуації.

Рівень плинності кадрів у 2022 році склав лише 1,2%, що суттєво нижче середнього показника по банківському сектору країни. У банку працює близько 28 тисяч осіб, з яких для понад чверті (27%) Ощадбанк став першим місцем роботи. Помітним є оновлення кадрового складу — 35% співробітників становить молодь віком від 30 до 40 років, з яких 24% займають керівні посади. Водночас у колективі зберігається міжпоколінне представництво: від бейб-бумерів до покоління Z, що створює баланс досвіду та інноваційного підходу.

Таким чином, кадрова політика Ощадбанку базується на поєднанні професіоналізму, молодіжного потенціалу та стабільності, що забезпечує високу ефективність роботи установи навіть в умовах викликів та змін.

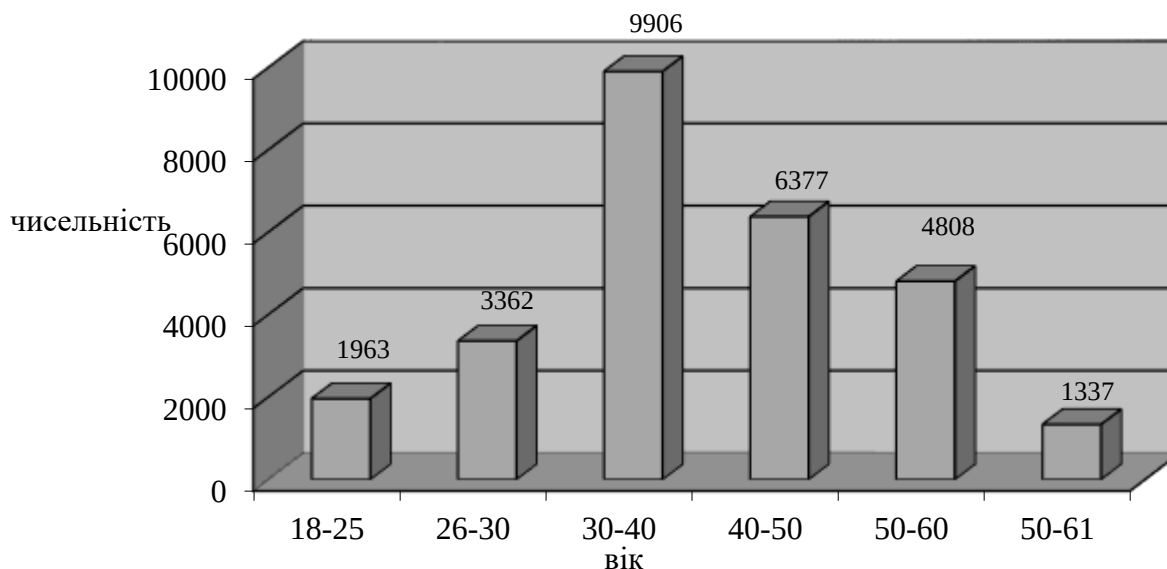


Рис. 2.4. Чисельність працівників АТ «Ощадбанк» за віком 2024 р., осіб

Отже, АТ «Ощадбанк» можна впевнено назвати надійним роботодавцем для представників усіх поколінь. Банк дотримується принципів інклюзивності та забезпечує рівні можливості для всіх категорій населення. Зокрема, станом на кінець 2022 року в установі працювало 1151 особа з інвалідністю, що свідчить про відкритість банку до працевлаштування таких осіб. Крім того, близько 15% персоналу (приблизно 3600 осіб) складають працівники пільгових категорій — одинокі батьки, опікуни, вдови/вдівці, прийомні батьки та особи, які перебувають у декретній відпустці. Права цих працівників захищені чинним трудовим законодавством.

Формування кадрової політики банку здійснюється на найвищому рівні. Голова правління визначає стратегію управління персоналом, встановлює пріоритети, базові принципи, а також координує взаємодію з топ менеджментом щодо кадрових питань. Менеджер з персоналу, як член правління, відповідає за організаційне впровадження кадрової політики. Організація роботи з персоналом починається з затвердження правлінням «Положення про кадрову службу», у якому чітко визначено структуру кадрового підрозділу, його функціонал,

відповідальність лінійних керівників та порядок обігу кадрової інформації. Такий підхід дозволяє ефективно управляти персоналом і підтримувати високу якість кадрової роботи в установі.

Ключовим принципом розподілу обов'язків у сфері кадрової роботи є особиста відповідальність кожного співробітника кадрового підрозділу за своєчасне та якісне виконання рішень, пов'язаних із персоналом. В Ощадбанку питання роботи з персоналом посідають центральне місце в управлінській діяльності. Значну увагу цьому приділяє керівництво установи, зокрема голова правління, який виступає ініціатором розробки різноманітних заходів, таких як впровадження класифікаційних систем (звань, посадових категорій), механізмів матеріального та нематеріального заохочення, а також належного забезпечення ресурсами й інформаційними інструментами.

Більшість ключових рішень у сфері управління персоналом ухвалюються безпосередньо головою правління, який також може брати активну участь у формуванні кваліфікаційних вимог до працівників. Саме від стратегічно вірно визначених кадрових пріоритетів залежить рівень професіоналізму співробітників, репутація банку, а також його конкурентоспроможність на ринку.

Для підвищення кваліфікації персоналу в банку створено цілісну систему розвитку, ядром якої є навчальний центр і спеціалізований підрозділ з перепідготовки кадрів. Важливим стратегічним кроком банку є постійне вдосконалення управлінських якостей керівників різних рівнів, оскільки саме вони відповідають за ефективну реалізацію кадрової політики в підрозділах.

Серед ключових завдань у сфері управління персоналом – запровадження об'єктивних систем оцінювання результатів роботи працівників, підтримка та стимулювання ініціативних і сумлінних співробітників, а також забезпечення оптимального балансу між витратами на кадрові заходи та рівнем підтримки працівників (організаційної, емоційної, матеріальної).

Вища управлінська ланка несе відповідальність за формування організаційної структури банку, визначення кількості співробітників, структуру підрозділів, логіку їх взаємодії та системи звітності. Ефективність реалізації кадрової політики прямо залежить від чіткої структури та організаційної дисципліни. Усі працівники мають бути орієнтовані на досягнення конкретних результатів, водночас керівники зобов'язані чітко окреслювати зони відповідальності та створювати умови для якісної комунікації та обміну інформацією.

Загальною метою цих заходів є формування згуртованої команди професіоналів, здатної забезпечити стабільну та ефективну діяльність АТ «Ощадбанк» в умовах динамічного банківського середовища.

Стратегія управління персоналом АТ «Ощадбанк» орієнтована на дотримання чітко визначених норм і корпоративних стандартів у роботі співробітників. Це передбачає, що кожен працівник повинен діяти відповідно до встановлених регламентів, технологічних карт і внутрішніх процедур. І хоча прояв ініціативи й творчий підхід не забороняються, вони мають реалізовуватись у межах посадових обов'язків та функціональних повноважень працівника.

Особливості деяких посад, таких як касири або інкасатори, потребують ефективної командної взаємодії. У таких випадках процес підбору кадрів враховує не лише професійні навички, а й особистісні якості кандидатів, зокрема комунікабельність, відповідальність і здатність до роботи в колективі.

Управління навчанням та розвитком персоналу є ключовим елементом кадрової стратегії банку. Це охоплює системне планування кар'єрного зростання, оцінювання ефективності роботи, внутрішню ротацію, а також формування резерву на керівні посади. Одним із важливих принципів є досягнення збалансованості між молодими фахівцями, які мають високий потенціал, та досвідченими працівниками, що володіють експертизою. На стартові позиції, які передбачають навчання і розвиток, зазвичай набирають молодь. Натомість добір

керівного складу базується не на вікових критеріях, а на професіоналізмі та управлінських здібностях.

Формування і розвиток корпоративної культури – одне з пріоритетних завдань вищого керівництва банку. Корпоративна культура – це сукупність спільних цінностей, норм поведінки та неписаних правил, які визначають внутрішню атмосферу в організації. Її реалізація відбувається через щоденну діяльність співробітників, їхні взаємовідносини та ставлення до клієнтів. Побудова сильної корпоративної культури вимагає злагодженої роботи багатьох підрозділів, зокрема HR-відділу, служби безпеки, секретаріату, PR-відділу та інших.

Першим кроком на цьому шляху стало впровадження Кодексу професійної поведінки та офіційного Кодексу етики АТ «Ощадбанк». Ці документи містять чіткі орієнтири щодо стандартів ділової поведінки, цілей організації, відносин із клієнтами та колегами, а також основних етичних принципів, яких мають дотримуватись усі співробітники. Вони слугують своєрідним дороговказом для новачків, знайомлячи їх з культурою та місією банку.

Крім того, банк заохочує ініціативи, спрямовані на покращення внутрішніх процесів і вдосконалення сервісу. Працівників мотивують не лише дотримуватися норм, а й вносити конструктивні пропозиції щодо модернізації, які розглядаються керівництвом. Водночас важливим аспектом є формування в персоналу відповідального інформаційного підходу: працівники повинні розуміти наслідки необережних висловлювань про банк, особливо в публічному просторі, навіть якщо вони продиктовані особистими емоціями чи конфліктними ситуаціями.

Процес розвитку персоналу в АТ «Ощадбанк» розпочинається зі стадії підбору та відбору кадрів. Банк орієнтується на залучення працівників, які володіють високими комунікативними здібностями, здатні ефективно взаємодіяти з клієнтами, відкриті до нових контактів і мають навички командної

роботи. Ефективний підбір кадрів вважається ключовим етапом системи розвитку персоналу, адже не всі нові працівники з моменту працевлаштування повністю відповідають професійним і функціональним вимогам посади.

Після прийому на роботу нові співробітники проходять етап адаптації, що включає комплексне навчання, яке здійснюється за участі безпосередніх керівників і колег по підрозділу. Недостатній рівень знань і практичних навичок компенсується за рахунок набуття професійного досвіду та участі у внутрішніх програмах навчання.

Управління розвитком персоналу, зокрема підтримка і просування працівників із управлінським потенціалом, є одним із пріоритетних напрямів роботи керівного складу банку. Менеджери відіграють ключову роль у виявленні потреб у підвищенні кваліфікації персоналу, виступаючи наставниками і провідниками у професійному зростанні. Їх завдання — створювати умови для навчання, надавати зворотний зв'язок, допомагати у розв'язанні поточних задач і готувати працівників до виконання більш складних та відповідальних функцій у майбутньому.

Під залученням персоналу розуміють комплекс заходів, спрямованих на забезпечення структурних підрозділів, зокрема кредитного відділу, кваліфікованими кадрами. Цей процес включає поетапне планування, прогнозування кадрових потреб і визначення професійних вимог до кандидатів.

Формування кадрового потенціалу відбувається в рамках середньострокового та довгострокового стратегічного планування (терміном від трьох до п'яти років). У процесі кадрового планування визначаються необхідна кількість працівників, рівень їхньої кваліфікації, а також основні завдання, які вони повинні виконувати.

Уточнення вимог до персоналу передбачає формулювання критеріїв щодо рівня професійної підготовки, знань, компетентностей і особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків. До цього етапу

також входить аналіз функціоналу конкретної посади, що дозволяє більш точно окреслити профіль ідеального кандидата.

АТ «Ощадбанк» надає перевагу внутрішньому набору персоналу, оскільки зовнішній ринок праці не завжди здатен задовольнити потреби банку як за кількісними, так і за якісними показниками. Такий підхід ґрунтується на системному професійному навчанню працівників, що сприяє розвитку їхніх навичок та підвищенню кваліфікації. Кадрова політика установи орієнтована на заповнення вакантних посад переважно внутрішніми ресурсами, що, своєю чергою, сприяє кар'єрному зростанню працівників і формуванню позитивного мікроклімату в колективі.

Водночас важливою складовою кадрової стратегії є залучення нових працівників ззовні. При формуванні потреби в персоналі банк передбачає набір зовнішніх кандидатів на окремі позиції. Це дозволяє залучити до організації нові ідеї, надати поштовх до оновлення робочих процесів, а також забезпечити необхідну чисельність кваліфікованих кадрів. Для задоволення цих потреб банк активно співпрацює з навчальними закладами, залучає випускників, а також звертає увагу на потенційних кандидатів серед безробітних або осіб, які перебувають у пошуках першого місця роботи.

На етапі залучення персоналу ключовим є забезпечення належного інформування кандидатів про діяльність банку, специфіку вакансій і вимоги до посад. Вакансії повинні бути оформлені привабливо, щоб викликати зацікавленість у цільовій аудиторії. Добір персоналу відбувається на основі чітких посадових вимог, із урахуванням професійної відповідності кандидатів, рівня їх знань, практичних навичок, досвіду та особистісних характеристик. Одночасно важливо уникати ситуацій, коли кандидати не відповідають посаді через надмірну або недостатню кваліфікацію.

На практиці АТ «Ощадбанк» застосовує різноманітні методи добору персоналу, серед яких:

- Аналіз поданих документів: резюме, супровідних листів та інших матеріалів, що дозволяє зробити первинну оцінку досвіду та професійного рівня кандидата.
- Співбесіди: можуть проводитись у формі вільної розмови або за структурованим планом. У ході інтерв'ю з'ясовуються деталі професійного досвіду, рівень мотивації, наявність ключових навичок і відповідність особистісних якостей вимогам конкретної посади.

Застосування психологічного тестування в АТ «Ощадбанк» дозволяє комплексно оцінити особистісні характеристики кандидатів та їхню відповідність вимогам посади. Такі тести охоплюють аналіз рівня комунікабельності, наявності лідерських якостей, здатності працювати в умовах стресу, а також інших важливих психологічних параметрів.

Одним із ефективних методів оцінювання є імітаційне моделювання типових робочих ситуацій. У межах цього підходу кандидатів оцінюють професійно підготовлені спостерігачі. Вони аналізують реакції претендентів на умовні виробничі завдання, що відповідають реальним функціям — наприклад, ведення переговорів із клієнтами чи обробка внутрішньої документації.

Навіть за умови проведення професійних співбесід та тестувань, банк не завжди може одразу виявити всі недоліки у підготовці кандидатів. Тому важливою функцією системи професійного навчання є усунення таких прогалин, підвищення рівня кваліфікації нових співробітників і приведення їх у відповідність до вимог посадових обов'язків. У сучасних умовах також необхідним є постійне оновлення знань персоналу для успішної адаптації до змін у технологіях, бізнес-процесах і нормативних вимогах.

Особливе місце в структурі кадрового розвитку посідає банківський навчальний центр АТ «Ощадбанк». Цей центр забезпечує системну підготовку та перепідготовку кадрів, організовує навчальні семінари, стажування, оцінювання професійної компетентності персоналу та їх відповідності посадовим вимогам.

Основна увага приділяється навчанню безпосередньо на робочому місці, що дає змогу засвоювати практичні навички у реальних виробничих умовах. За допомогою сучасних методів діагностики визначається рівень підготовки працівників і формується план подальшого навчання.

Усі ці заходи, спрямовані на відбір, підготовку та розвиток кваліфікованого персоналу, є ключовими для забезпечення ефективної кадрової політики банку.

Ще одним важливим інструментом управління персоналом є щорічна атестація співробітників. Вона дозволяє комплексно оцінити результати праці, професійний розвиток і готовність працівників до нових викликів. Атестація виступає підґрунтям для подальшого планування заходів із навчання та кар'єрного зростання, а також сприяє підвищенню ефективності кадрової роботи загалом.

Після завершення заповнення атестаційної анкети керівник підрозділу формулює підсумкові висновки та надає відповідні рекомендації. Після цього результати атестації передаються працівникові для ознайомлення, обговорення під час співбесіди та підписання. Співробітник має право висловити свою думку або незгоду щодо висновків атестації, що фіксується у формі письмових зауважень, внесених до анкети або оціночного листа.

Остаточне затвердження результатів атестації здійснює вищий керівник. Його завдання полягає в перевірці об'єктивності виставлених оцінок, що є особливо важливим для планування подальшого кар'єрного розвитку працівника. Після затвердження результати передаються до правління банку, де вони використовуються як основа для прийняття стратегічних кадрових рішень.

Атестаційний процес зазвичай супроводжується створенням спеціальної комісії, до складу якої входять представники правління банку, фахівці з управління персоналом і представники юридичного підрозділу. Основна функція комісії — врегулювання спірних питань та вирішення можливих конфліктних ситуацій, що можуть виникати під час оцінювання.

Ефективність атестації значною мірою залежить від правильної організації процесу, зокрема від змісту атестаційної анкети та методики її проведення.

У разі оптимізації організаційної структури або змін у стратегії банку можливе проведення звільнень. Це зазвичай стосується працівників, які не відповідають вимогам до продуктивності, якості виконання обов'язків або штатних потреб установи. Такі рішення є економічно обґрунтованими та спрямовані на підвищення загальної ефективності діяльності банку.

Система управління персоналом банку повинна ґрунтуватися на чітко визначених стратегічних цілях та завданнях. З огляду на соціальну орієнтованість банківської установи, при формуванні кадрової політики необхідно враховувати інтереси працівників на всіх рівнях. З точки зору логіки життєвого циклу працівника в банку, усі етапи його професійної взаємодії з установою можна умовно згрупувати в три ключові модулі: відбір, розвиток і звільнення.

Ці функціональні етапи деталізуються через низку основних HR-процесів, серед яких: пошук і підбір кадрів, адаптація нових працівників, оцінка ефективності персоналу, система мотивації, розвиток людського капіталу та управління кар'єрою. Основні процеси управління персоналом АТ «Ощадбанк» представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Основні процеси управління персоналом АТ «Ощадбанк»

Етапи	Зміст та особливості
Атестація персоналу	- Заповнення атестаційної анкети керівником- Надання рекомендацій- Ознайомлення працівника з результатами- Право на зауваження та підпис- Затвердження вищим керівництвом
Комісія з атестації	- Формується з представників правління, HR-відділу та юристів- Розв'язання спірних і конфліктних ситуацій
Якість атестації	- Залежить від змісту анкети та методики проведення- Впливає на планування кар'єри та рішень правління
Звільнення персоналу	- Здійснюється у випадках оптимізації, невідповідності або реструктуризації- Економічно обґрунтований захід

Стратегія управління персоналом	- Має бути узгоджена з цільовими завданнями банку- Враховує соціальні потреби працівників
Основні функціональні модулі	- Відбір- Розвиток- Звільнення
HR-процеси	- Пошук і підбір кадрів- Адаптація- Оцінка ефективності- Мотивація- Розвиток- Управління кар'єрою

Управління персоналом в АТ «Ощадбанк» є комплексним і багатоступеневим процесом, який охоплює важливі етапи, від підбору та адаптації співробітників до оцінки їхньої ефективності та атестації. Основними завданнями є забезпечення високої кваліфікації та відповідності кадрів потребам банку, а також створення сприятливого робочого середовища для розвитку кар'єри співробітників.

1. Атестація та оцінка персоналу мають на меті не лише визначення рівня кваліфікації співробітників, але й виявлення можливих прогалин у знаннях, що дозволяє вчасно вжити заходів для їхнього усунення. Це важливий етап для планування кар'єрного росту та подальшого розвитку працівників.

2. Комісії з атестації забезпечують об'єктивність оцінки персоналу та вирішення спірних ситуацій, що підвищує ефективність управління персоналом.

3. Звільнення працівників проводиться в разі необхідності оптимізації або реструктуризації, що дозволяє зберегти ефективність банку.

4. Основні функції управління персоналом, такі як підбір, розвиток і звільнення співробітників, створюють фундамент для успішної роботи банку, що враховує соціальні, економічні та професійні вимоги.

5. Всі ці етапи вимагають чіткої взаємодії між керівниками, HR-відділом та іншими підрозділами для забезпечення злагодженої роботи та підвищення рівня ефективності персоналу.

Таким чином, успішне управління персоналом є критично важливим для досягнення стратегічних цілей банку, а також для забезпечення стабільності та розвитку організації в умовах постійних змін на фінансовому ринку.

2.3. Оцінка системи мотивації персоналу банку.

У сучасній економіці людський капітал є одним із найцінніших і гнучких ресурсів, якими володіє бізнес. Це особливо важливо для підприємств у сфері послуг, оскільки саме від якостей та характеристик працівників залежить їх здатність ефективно діяти в умовах високої конкуренції. Банківська сфера не є винятком. АТ «Ощадбанк» є найбільшим системним банком України, який займає лідируючі позиції за більшістю ключових показників. Досягнуті результати банку стали можливими завдяки професіоналізму його співробітників, ефективність управління якими потребує постійного вдосконалення в умовах змінного зовнішнього середовища.

Місія АТ «Ощадбанк» полягає в тому, щоб змінюватися і сприяти позитивним змінам в країні, ставши банком першого вибору, емоційно близьким кожному українцю. Пріоритетними напрямками діяльності банку є: підвищення якості обслуговування клієнтів, розвиток роздрібного кредитування бізнесу, початок співпраці з малими та середніми підприємствами, відновлення вартості непрацюючих кредитів і збереження високої якості кредитного портфеля, розвиток основних банківських продуктів і послуг, а також оптимізація банківських інструментів. Завдяки ретельно продуманій стратегії та виваженій політиці, особливо щодо процентних ставок, АТ «Ощадбанк» вдалося досягти лідерських позицій в галузі за рівнем ліквідності та прибутковості активів.

Дослідження організаційно-корпоративної структури АТ «Ощадбанк» дозволило виявити її інноваційний характер. Банк має горизонтально-лінійну функціональну структуру, що є характерним для світової практики, включаючи кадрові та клієнто-орієнтовані відомчі підрозділи. Структура банку є прозорою та гнучкою, із вбудованими механізмами контролю, що забезпечують ефективну роботу всіх відділів.

За останні роки чисельність банківського персоналу значно зменшилася, і ця тенденція продовжується, але на досить низькому рівні, переважно завдяки

централізації та оптимізації бізнес-процесів. Війна в Україні стала основним чинником скорочення персоналу банку.

Не менш важливою є ситуація з витратами на утримання персоналу, які зросли, незважаючи на зменшення чисельності працівників. Основними причинами плинності кадрів і бажання змінити професію є незадоволеність рівнем заробітної плати, умовами праці, погані стосунки з колегами, недовіра до організації праці та відсутність можливостей для кар'єрного зростання.

Набір персоналу здійснюється здебільшого через кадрові комісії, включаючи програми стажувань для студентів і керівників, а також через можливості розвитку кар'єри в банку. Навчання і підвищення кваліфікації проводяться в університетах з використанням автоматизованих навчальних систем. Співробітники, які демонструють найкращі результати в навчанні та високі показники ефективності, потрапляють до кадрового резерву, з якого в майбутньому обиратимуться керівники.

Один із ключових показників якісного складу персоналу — це аналіз статеві-вікової та освітньої структури працівників у динаміці. На сьогодні середній вік персоналу АТ «Ощадбанк» становить 30–40 років, тоді як ще кілька років тому він коливався в межах 35–45 років. Це свідчить про поступове омолодження колективу, що може бути наслідком активнішого залучення молодих фахівців, зокрема через програми стажувань.

Щодо досвіду роботи, частка кваліфікованих спеціалістів зі стажем понад три роки нині становить 54%, що демонструє стабільність основного кадрового ядра. У попередні роки цей показник був дещо вищим — близько 60%, що може вказувати на певне оновлення персоналу внаслідок скорочень, плинності кадрів або змін у структурі банку. Структура працівників АТ «Ощадбанк» за рівнем освіти наведено на рис. 2.5.

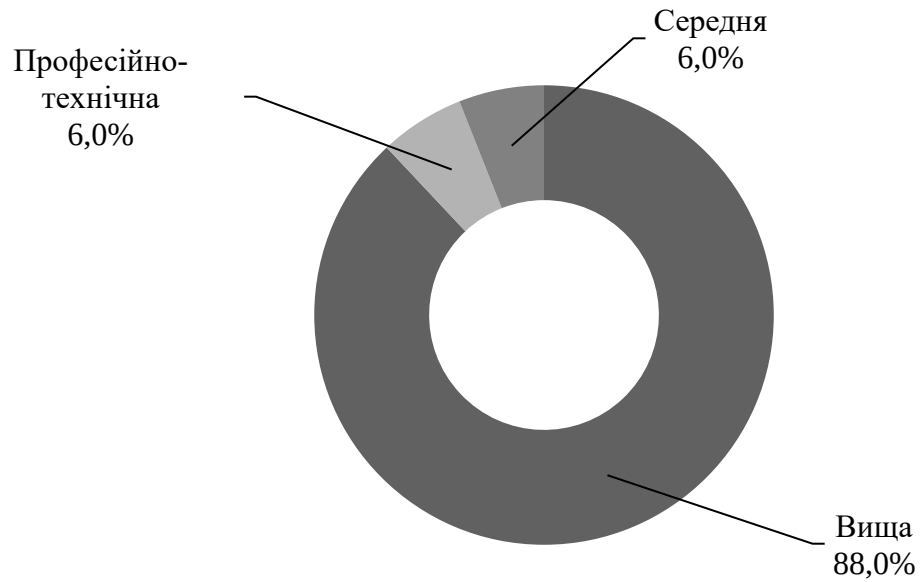


Рис. 2.5. Структура працівників АТ «Ощадбанк» за рівнем освіти 2024 р. %

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

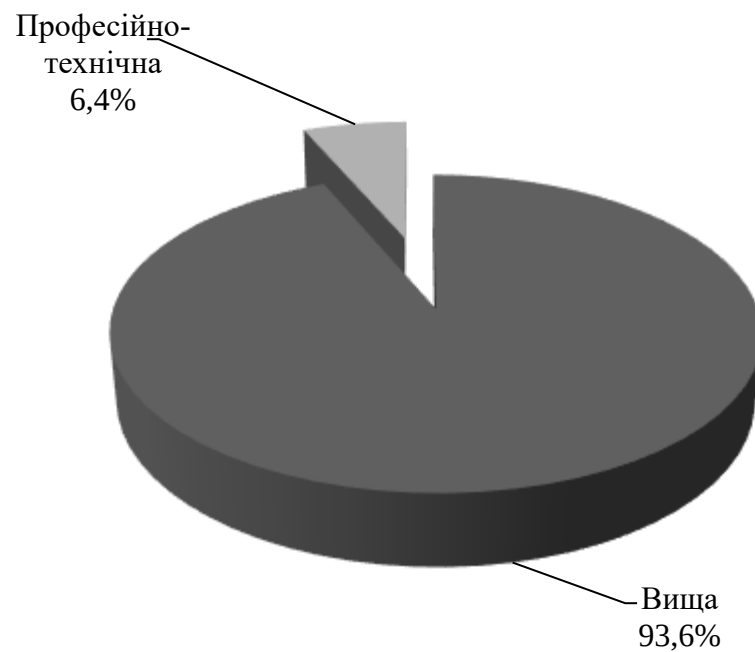


Рис. 2.6. Статєва структура працівників АТ «Ощадбанк» 2024 р., %

У системі управління персоналом АТ «Ощадбанк» важливе місце займає всебічно продумана система стимулювання, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні форми мотивації. В банку впроваджено комбіновану преміальну

модель оплати праці, що поєднує фіксовану ставку та бонусну частину. Розмір базової ставки залежить від посади та рівня кваліфікації співробітника, а величина преміальних виплат формується на основі досягнення встановлених кількісних і якісних показників результативності.

Особливістю є те, що змінна частина заробітної плати може становити до 70% загального доходу, що особливо характерно для посад із чіткими показниками ефективності. Виплата премій безпосередньо пов'язана з особистим внеском працівника в досягнення стратегічних цілей банку, і можлива лише за умови реального виконання планових завдань. Такий підхід мотивує персонал до більшої залученості та відповідальності за результати праці, адже успіх банку напряду залежить від ефективності кожного співробітника [31].

Крім основної премії, яка нараховується за загальні досягнення, передбачено додаткові бонуси за просування конкретних банківських продуктів чи послуг, що сприяє розвитку пріоритетних напрямків діяльності банку.

У структурі матеріального стимулювання працівників АТ «Ощадбанк», окрім основного окладу та премій, передбачено також різноманітні додаткові виплати: надбавки, доплати, одноразові заохочення, винагороди за вислугу років, оплату понаднормової праці тощо. Усі ці елементи слугують визнанням високої продуктивності та професіоналізму окремих співробітників.

Щодо нематеріального заохочення, банк акцентує увагу на створенні мотивувального середовища та позитивного клімату в колективі. До нематеріальних засобів належать визнання заслуг співробітників шляхом присвоєння почесних звань (наприклад, «Кращий працівник»), вручення подяк, грамот, символічних подарунків, участь у внутрішніх заходах, конкурсах, спортивних змаганнях та інших активностях. Також важливими є моральне заохочення та підтримка, як-от публічне визнання досягнень або персоналізовані привітання.

Для підтримання трудової дисципліни та підвищення відповідальності персоналу застосовуються й заходи адміністративного впливу: усні зауваження, догани або позбавлення певних привілеїв. Загалом аналіз діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання свідчить про її відносну ефективність — 66,04 % співробітників демонструють високий рівень лояльності до банку, згідно з останнім опитуванням eNPS. Водночас існують окремі проблеми, зокрема незадоволення рівнем заробітної плати, системою оцінки та рейтингування персоналу, що вказує на потенціал для подальшого вдосконалення мотиваційного механізму.

Для більш детальної оцінки управління персоналом та системи мотивації АТ «Ощадбанк» потрібно розробити SWOT-аналіз (табл. 2.7).

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити як внутрішні характеристики системи управління персоналом у банку, так і зовнішні виклики, що впливають на її ефективність. АТ «Ощадбанк» має добре структуровану кадрову політику, яка включає внутрішнє кар'єрне зростання, автоматизоване навчання та гнучку систему преміювання, де змінна частина заробітної плати мотивує працівників до високої продуктивності. Важливу роль відіграє корпоративна культура та наявність власного навчального центру, що забезпечує постійний розвиток персоналу.

Попри існуючі переваги, працівники не завжди задоволені системою оплати праці, що фіксується у результатах eNPS. Також існують проблеми з прозорістю оцінювання та частковим незадоволенням системою нематеріального стимулювання, що свідчить про необхідність подальшої її модернізації. АТ «Ощадбанк» має потенціал для впровадження інноваційних HRM-рішень та активного залучення молодих спеціалістів. Розвиток корпоративних програм добробуту, соціальної відповідальності та нематеріального стимулювання може зміцнити командний дух і підвищити лояльність співробітників.

Основними загрозами є зовнішні чинники: військові дії, нестабільність економіки, конкуренція на ринку праці та ймовірне вигорання працівників через тривале навантаження. Також державне регулювання може обмежити можливості в частині мотиваційних програм.

Таблиця 2.6.

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

Сильні сторони (S) – Розвинена система внутрішнього кадрового резерву та просування по службі; – Гнучка система матеріального заохочення (ставка + премія, бонуси за досягнення KPI); – Функціонування навчального центру для підвищення кваліфікації персоналу; – Високий рівень лояльності співробітників (66,04 % за eNPS); – Автоматизовані процедури навчання та оцінювання.	Можливості (O) – Впровадження сучасних digital-рішень у HR-менеджменті (HRM-системи, онлайн-оцінка тощо); – Активніше залучення молоді та випускників ЗВО через програми стажування; – Розширення нематеріального стимулювання — менторство, корпоративні програми добробуту; – Підвищення соціальної складової мотивації — волонтерство, підтримка ЗСУ, корпоративна відповідальність.
Слабкі сторони (W) – Недостатній рівень прозорості системи оцінювання та рейтингів.; – Незадоволення частини співробітників розміром заробітної плати; – Витрати на персонал залишаються високими попри оптимізацію чисельності; – Застарілі або неефективні підходи до нематеріального стимулювання для частини персоналу; – Часткова залежність мотивації від змін зовнішнього середовища (інфляція, воєнний стан).	Загрози (T) – Військові дії в Україні як фактор звільнень і нестабільності персоналу; – Зростання конкуренції на ринку праці, міграція фахівців у приватні банки чи за кордон; – Психоемоційне вигорання працівників в умовах кризи та перевантаження; – Законодавчі обмеження щодо витрат на персонал у держбанках.

SWOT-аналіз показує, що АТ «Ощадбанк» має ефективну та багатокомпонентну систему управління персоналом, яка забезпечує відносно високий рівень лояльності працівників. Водночас існує потреба в оновленні підходів до мотивації, зокрема в частині нематеріального стимулювання та

прозорості оцінки результатів праці. У контексті зовнішніх загроз і конкуренції на ринку праці, банку доцільно посилювати гнучкість кадрової політики, впроваджувати сучасні HR-технології та розвивати інструменти утримання цінних кадрів. Виходячи з проведеного аналізу було виділено певні заходи щодо удосконалення системи управління персоналом та мотивації АТ «Ощадбанк» (рис. 2.7), які дозволять зміцнити кадровий потенціал, знизити рівень плинності персоналу, підвищити мотивацію і залученість працівників, а також адаптувати систему управління персоналом до сучасних викликів [1;2;3].



Рис. 2.7. Практичні заходи спрямовані на удосконалення системи управління та мотивації персоналу АТ «Ощадбанк».

Формування пропозицій для покращення системи мотивації персоналу банку має ґрунтуватися на всебічному аналізі як зовнішніх, так і внутрішніх чинників діяльності банку, а також на оцінці поточної кадрової політики та її наявних ресурсів [1]. Перспективним напрямом подальших досліджень є впровадження інтегрованого підходу до побудови ефективної та адаптивної системи управління мотивацією працівників банку.

Висновки до розділу 2.

У розділі 2 було проведено детальний аналіз організації системи мотивації персоналу АТ «Ощадбанк», що включає вивчення існуючих практик управління персоналом та механізмів мотивації, а також оцінку їх ефективності в умовах сучасного ринку банківських послуг.

Під час дослідження було визначено, що система мотивації персоналу в банку базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Основні матеріальні заохочення включають премії, надбавки, доплати, а також оплату понаднормової роботи, що дозволяє мотивувати працівників до високих результатів. Окрім того, нематеріальна мотивація виражається в створенні позитивної атмосфери в колективі, використанні заохочень у вигляді відзнак та визнання досягнень працівників.

Система мотивації має високий рівень ефективності, оскільки більшість співробітників задоволені своєю роботою в банку. Однак, існують і певні недоліки, серед яких відзначаються питання, пов'язані з розміром заробітної плати та недосконалістю оцінки ефективності працівників через рейтингову систему.

Загалом, аналіз показав, що система мотивації АТ «Ощадбанк» має чітку стратегію та добре продуману структуру, але є необхідність у подальшому вдосконаленні деяких аспектів, таких як підвищення прозорості процесів оцінки, поліпшення зворотного зв'язку та адаптація мотиваційних підходів до змінюваних умов банківського ринку.

Таким чином, для досягнення кращих результатів необхідно здійснити ряд удосконалень у системі мотивації, що дозволить зберегти та підвищити рівень залученості та лояльності персоналу, а також сприяти подальшому розвитку АТ «Ощадбанк» як лідера на фінансовому ринку України.

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

3.1. Напрями розвитку та зростання бізнесу АТ «ОЩАДБАНК»

Банк пропонує широкий спектр універсальних послуг для різних категорій клієнтів і займає одну з провідних позицій на ринку роздрібного банкінгу в Україні. Він активно підтримує малі та середні підприємства, а також обмежено працює в корпоративному секторі. Ресурси банку складаються в основному з власних коштів у національній валюті, що є значною частиною його поточного рахунку. Стратегічною метою банку є збільшення портфеля високоякісних кредитів, зокрема роздрібних кредитів і кредитів для малого та середнього бізнесу. Банк володіє потужною платформою Веб-банкінг Ощад 24/7, яка забезпечує ефективне надання операційних послуг і послуг з управління рахунками різним клієнтським групам. Окрім онлайн-сервісів, банк має широку мережу відділень і банкоматів, що дозволяє надавати послуги по всій території країни (крім тимчасово окупованих територій).

Основними напрямками діяльності банку є підвищення якості обслуговування клієнтів, дотримання законодавчих вимог, збільшення обсягів кредитування при збереженні високої якості кредитного портфеля, розвиток банківських продуктів і послуг, а також оптимізація інфраструктури. Під час воєнного стану та в період післявоєнного відновлення економіки основними цілями та пріоритетами банку стали активна участь у забезпеченні фінансової стабільності в Україні, підтримка та стабілізація банківської діяльності, фінансування ключових секторів економіки, зокрема національної інфраструктури.

Враховуючи визначення основних (стратегічних) напрямків діяльності державних банків у період воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, перед ними ставилися наступні стратегічні завдання:

- Забезпечення фінансової підтримки ключових галузей економіки та підприємств, що належать до критичної інфраструктури.
- Надання банківських послуг для захисту прав споживачів, зокрема в контексті соціального захисту населення, а також для запобігання фізичним загрозам працівникам банку.
- Створення умов для швидкого відновлення надання банківських послуг та забезпечення безперервної діяльності банків державного сектору.
- Розробка, адаптація та підтримка ефективних систем безпеки, які охоплюють захист головного офісу та підрозділів банку, а також кібербезпеку і безпеку операційних систем, включаючи використання хмарних технологій.
- Вжиття заходів для мінімізації ризиків, включаючи примусове усунення можливих загроз, впровадження заходів банківської безпеки, таких як контроль фізичних, фінансових та ІТ-ризиків, а також заходи з ліквідації кризових ситуацій.
- Прийняття управлінських рішень для забезпечення ефективної роботи банку.
- Підтримка фінансової стабільності банку, виявлення потенційних загроз для цієї стабільності та оперативне реагування на них.

Банк приділяє значну увагу дослідженням і розробкам, спрямованим на стимулювання інновацій та організаційного розвитку. Нещодавно основні зусилля банку були зосереджені на розробці нових продуктів і послуг для клієнтів, які б відповідали умовам воєнного часу.

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

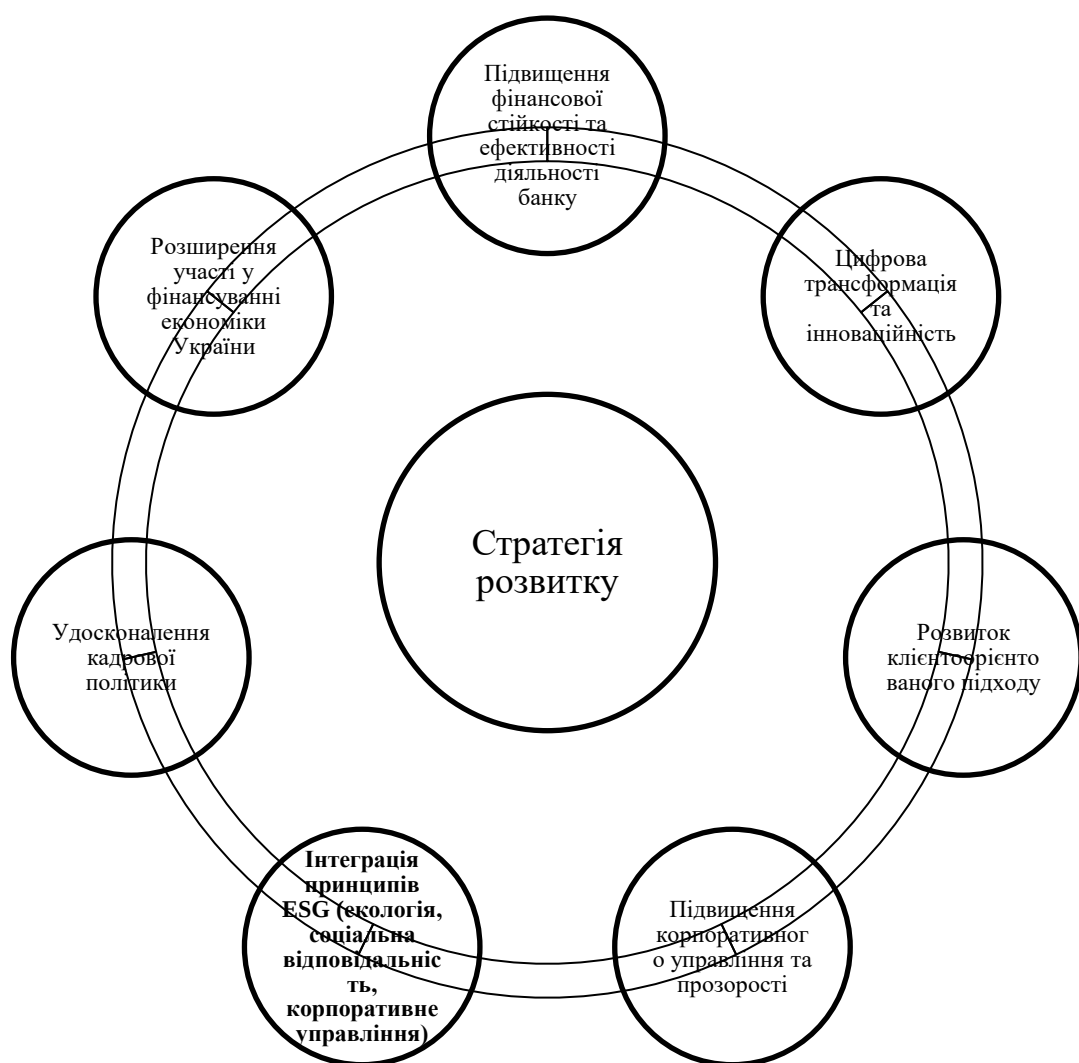


Рис. 3.1. Стратегія розвитку АТ «Ощадбанк»

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

1. Підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності банку «Ощадбанк» прагне зміцнити свої фінансові показники, оптимізувати витрати та забезпечити стабільне зростання прибутковості. Це включає покращення якості кредитного портфеля, зниження рівня проблемної заборгованості та впровадження сучасних систем управління ризиками.

2. Цифрова трансформація та інноваційність. Банк активно інвестує в розвиток цифрових каналів обслуговування, мобільного та онлайн-банкінгу.

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

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

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

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

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

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

Напрями розвитку та зростання бізнесу АТ «Ощадбанк» свідчать про стратегічну налаштованість установи на комплексну трансформацію, модернізацію та підвищення конкурентоспроможності. Реалізація цілей, закладених у стратегії банку, дозволяє не лише зміцнити його позиції на фінансовому ринку України, а й ефективно реагувати на виклики сучасного середовища.

Зосереджуючи зусилля на цифровізації, клієнтоорієнтованості, удосконаленні корпоративного управління, підтримці реального сектору економіки та сталому розвитку згідно з принципами ESG, «Ощадбанк» формує фундамент для довгострокового зростання. Такий підхід забезпечує створення доданої цінності як для клієнтів і партнерів, так і для держави загалом.

Таким чином, стратегічні напрями діяльності «Ощадбанку» спрямовані на те, щоб перетворити його на сучасну, інноваційну та соціально відповідальну фінансову установу, яка відіграє ключову роль у відновленні та розвитку економіки України.

3.2. Оптимізація системи управління АТ «ОЩАДБАНК»

АТ «Ощадбанк» функціонує за класичною багаторівневою моделлю управління, що включає наглядову раду, правління, структурні підрозділи, а також регіональні філії. Водночас аналіз внутрішніх управлінських процесів виявив низку проблем, що знижують ефективність роботи банку (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Проблеми в управлінській моделі АТ «Ощадбанк»

Проблема	Причина	Наслідки
Надмірна централізація	Обмежена децентралізація ухвалення рішень	Зниження гнучкості та швидкості реагування
Відсутність КРІ для деяких посад	Недостатня система мотивації	Низька відповідальність і результативність
Складна ієрархічна структура	Велика кількість управлінських рівнів	Затримка комунікації, дублювання функцій

Недостатня цифровізація процесів	Застарілі ІТ-системи	Високі операційні витрати, ризики помилок
----------------------------------	----------------------	---

Оптимізація управлінської системи банку передбачає впровадження низки організаційних, цифрових та кадрових змін:

- Перехід до більш гнучкої моделі з елементами децентралізації.
- Запровадження системи оцінки ефективності (KPI) для всіх управлінських посад.
- Скорочення кількості управлінських рівнів, об'єднання дублюючих функцій.
- Розширення використання інформаційно-аналітичних систем і автоматизованих платформ для управління процесами.
- Створення центру компетенцій з управління проєктами та змін.

В умовах швидких змін у фінансовій сфері, зростання конкуренції та очікувань клієнтів, модернізація управлінської системи є критично необхідною. Пропонується реалізація комплексу заходів, спрямованих на підвищення гнучкості, прозорості та результативності управління:

Ключові напрямки оптимізації:

1. Децентралізація ухвалення рішень. Надання більших повноважень регіональним підрозділам з метою підвищення швидкості реакції на потреби клієнтів і ринку.

2. Реформування організаційної структури. Скорочення кількості управлінських рівнів, об'єднання дублюючих функцій та ліквідація зайвих ланок координації.

3. Впровадження KPI та системи управління ефективністю (Performance Management). Запровадження прозорої системи оцінювання результатів діяльності всіх рівнів менеджменту.

4. Створення центрів відповідальності (ЦВ). Організація функціональних центрів — ІТ, аналітики, клієнтського сервісу, ризик-менеджменту тощо, які працюють як внутрішні "сервісні провайдери".

5. Цифрова трансформація управлінських процесів. Впровадження CRM-систем, електронного документообігу, автоматизованих платформ для управління ризиками, персоналом та фінансами.

Нижче представлено спрощену модель оптимізованої структури управління (рис.3.2), яка передбачає зменшення кількості управлінських рівнів, створення функціональних центрів відповідальності та впровадження сучасних інструментів координації.

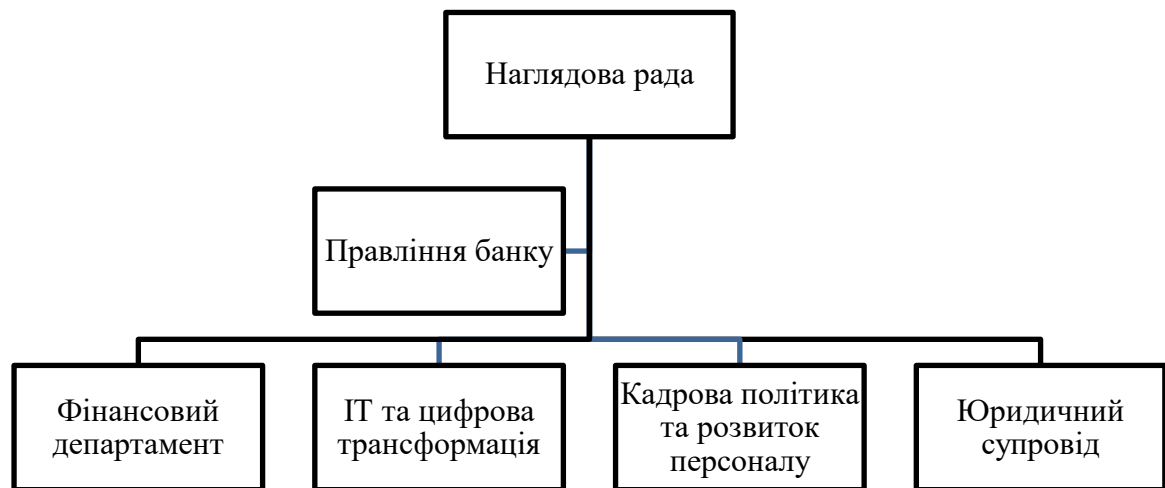


Рис. 3.2. Модель оптимізованої структури управління

Оптимізація системи управління АТ «Ощадбанк» дозволить підвищити ефективність прийняття рішень, скоротити адміністративні витрати, поліпшити координацію між підрозділами та прискорити адаптацію банку до викликів ринку. Запропоновані заходи є важливим кроком до побудови сучасної, гнучкої та результативної управлінської моделі.

3.3. Пропозиції з удосконалення механізмів мотивації працівників банку

Мотивація персоналу є ключовим чинником забезпечення ефективності діяльності будь-якої фінансової установи. У банківському секторі, де значна частина успіху залежить від професіоналізму, залученості та ініціативності співробітників, якісна система мотивації відіграє вирішальну роль.

В АТ «Ощадбанк» застосовується переважно традиційна модель мотивації, орієнтована на матеріальне стимулювання: заробітна плата, премії за результатами роботи, надбавки за вислугу років. Водночас спостерігається недостатнє використання інструментів нематеріального заохочення, сучасних гнучких підходів до оцінки й розвитку персоналу (табл.3.2).

Таблиця 3.2.

Заходи щодо покращення мотивації

Існуюча проблема	Причина	Запропоновані заходи
Обмежений набір мотиваційних інструментів	Фокус лише на матеріальному стимулюванні	Запровадження системи нематеріального заохочення (визнання, кар'єрний ріст)
Відсутність індивідуального підходу	Єдина система для всіх категорій персоналу	Розробка гнучких мотиваційних пакетів за категоріями співробітників
Недостатня прозорість преміювання	Відсутність KPI або суб'єктивність оцінки	Запровадження чітких показників ефективності (KPI)
Слабка внутрішня комунікація	Низька поінформованість працівників про можливості	Проведення внутрішніх тренінгів, інформаційних зустрічей, корпоративних каналів
Відсутність системи розвитку персоналу	Недостатня інвестиція у навчання	Впровадження програм наставництва, онлайн-курсів, систем підвищення кваліфікації

На основі виявлених проблем в системі мотивації, а також враховуючи світові тенденції у сфері управління персоналом, пропонується впровадити комплексну модель мотивації, що включає три ключові блоки: матеріальні стимули, нематеріальні стимули та інструменти професійного розвитку. Такий

підхід дозволить не лише підвищити ефективність працівників, а й забезпечить їхню довготривалу лояльність, розвиток та залученість у стратегічні цілі банку (рис.3.3).

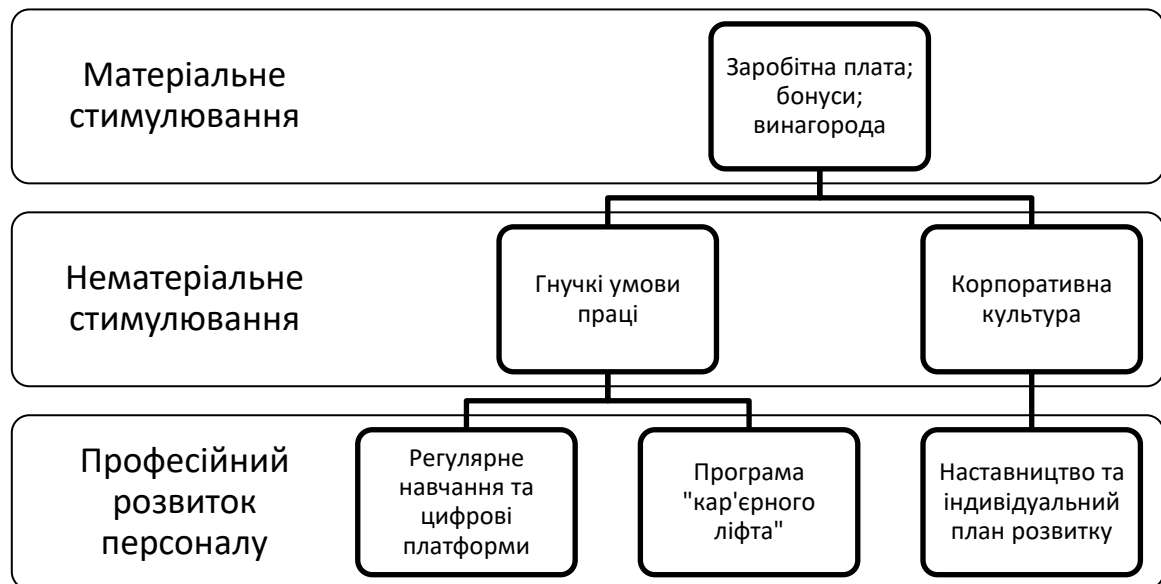


Рис.3.3. Механізм мотивації персоналу

1. Матеріальне стимулювання

Матеріальна мотивація залишається однією з головних умов ефективної праці. У сучасному банківському середовищі важливо не просто забезпечити конкурентну заробітну плату, а й створити прозору та справедливую систему гнучких винагород, яка базується на досягненнях і результатах.

Основні елементи:

- КРІ-орієнтована система бонусів. Формалізація ключових показників ефективності (наприклад, обсяг залучених клієнтів, рівень виконання плану продажів, якість обслуговування) з прив'язкою до розміру винагороди.
- Гнучка преміальна система: Включає щоквартальні премії, індивідуальні бонуси за ініціативу або реалізовані проєкти, командні премії за досягнення загальних результатів підрозділу.

- Програми участі в прибутках / грантові програми: Передбачають виділення частини чистого прибутку для розподілу між працівниками, а також конкурсні гранти на реалізацію ініціатив (наприклад, оптимізація процесів, підвищення ефективності).

2. Нематеріальні стимули

У сучасному HR-менеджменті все більше уваги приділяється емоційній складовій мотивації, формуванню позитивного психологічного клімату, визнанню досягнень та забезпеченню балансу між роботою й особистим життям.

Основні інструменти:

- Система визнання досягнень: Відзнаки типу *«Працівник місяця»*, *«Найкраща команда кварталу»*; Внутрішні сертифікати та подяки; Висвітлення досягнень у внутрішніх новинах або на корпоративному порталі.
- Гнучкі умови праці: Можливість гнучкого графіка; Впровадження гібридного формату роботи (частково дистанційно для посад, де це можливо); Підтримка work-life balance через додаткові відгули, соціальні ініціативи.
- Корпоративна культура та події: Організація тимблдингів, внутрішніх конкурсів, квестів, банківських олімпіад; Проведення корпоративних свят, заходів з формування команди; Платформа для пропозицій та ініціатив співробітників із заохоченням креативу.

3. Професійний розвиток персоналу

Кар'єрні перспективи та розвиток компетенцій мають величезне значення для сучасних працівників. Сильна система професійного зростання сприяє утриманню талантів, формує кадровий резерв і стимулює внутрішню конкуренцію.

Запропоновані заходи:

- Регулярне навчання та цифрові платформи: Внутрішні та зовнішні тренінги з фінансів, продажів, лідерства, комунікацій; Онлайн-курси через Coursera, Prometheus, EdEra, внутрішню LMS-платформу банку.
- Програма «кар'єрного ліфта»: Побудова чітких кар'єрних маршрутів; Прозорі критерії переходу на вищі посади, індикатори готовності до нового рівня.
- Наставництво та ІПР (індивідуальний план розвитку): Призначення досвідчених працівників-наставників для новачків або потенційних керівників; Складання річного плану розвитку співробітника з контрольними точками та переглядом результатів.

Реалізація запропонованого механізму мотивації персоналу матиме комплексний позитивний вплив як на внутрішні процеси управління персоналом, так і на зовнішній імідж АТ «Ощадбанк». Зокрема:

- Формування ефективної, гнучкої та справедливої системи мотивації. Врахування індивідуальних потреб різних категорій працівників дозволить створити адаптивну модель стимулювання, яка сприятиме зростанню задоволеності роботою та залученості співробітників.
- Підвищення лояльності, ініціативності та результативності персоналу. Завдяки прозорій системі заохочень співробітники будуть більше зацікавлені в досягненні високих показників, виявлятимуть ініціативу та відповідальність за результати своєї діяльності.
- Зниження рівня плинності кадрів. Систематичне визнання та винагородження зусиль працівників сприятиме підвищенню їх задоволеності умовами праці та зменшенню бажання змінювати роботу.
- Формування позитивного HR-бренду банку. Репутація роботодавця, який цінує свій персонал і забезпечує можливості для розвитку, підвищить

привабливість АТ «Ощадбанк» на ринку праці та дозволить залучати висококваліфіковані кадри.

- Відповідність системи мотивації стратегічним цілям розвитку банку. Запропоновані заходи узгоджуються з довгостроковою стратегією АТ «Ощадбанк», сприяючи досягненню ключових бізнес-цілей через підвищення ефективності людського капіталу.

Висновки до розділу 3.

У межах третього розділу було проаналізовано сучасний стан системи мотивації персоналу АТ «Ощадбанк» та визначено ключові проблеми, які стримують розвиток ефективного управління трудовим потенціалом. На основі отриманих висновків запропоновано комплексний підхід до удосконалення мотиваційного механізму, який передбачає поєднання матеріальних, нематеріальних та розвиткових складових.

Запропоновано впровадження багаторівневої системи мотивації, яка включає KPI-орієнтовані бонуси, гнучкі форми преміювання, програми визнання досягнень, професійне навчання, кар'єрні траєкторії та менторство. Окремо розглянуто переваги гнучких умов праці та розвитку корпоративної культури як чинників підвищення внутрішньої мотивації працівників.

Реалізація запропонованого механізму дозволить підвищити ефективність системи управління персоналом, зміцнити мотиваційний клімат у колективі, знизити плинність кадрів та сформувати стійкий HR-бренд АТ «Ощадбанк». Таким чином, удосконалення системи мотивації персоналу є важливим кроком до досягнення стратегічних цілей банку та забезпечення його конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було комплексно розглянуто теоретичні та практичні аспекти організації та розвитку системи мотивації персоналу як ключової складової ефективного управління підприємством. Сформульовано основні положення, які дозволяють оцінити значення мотивації в контексті сучасного менеджменту, особливо в умовах трансформаційних змін економіки, цифровізації та підвищених вимог до людського капіталу.

1. На основі вивчення теоретичних підходів до управління персоналом було з'ясовано, що мотивація є не лише інструментом стимулювання трудової активності, а й потужним механізмом управління поведінкою працівників. Вона забезпечує узгодження особистих цілей працівників із цілями підприємства, підвищує залученість, задоволеність працею та загальний рівень продуктивності.

2. Проаналізовано класифікацію та типи мотивацій, серед яких виокремлено матеріальні та нематеріальні, позитивні та негативні, зовнішні та внутрішні стимули. Обґрунтовано, що сучасні системи мотивації мають базуватись на поєднанні різних підходів, зокрема диференціації винагород залежно від результативності, врахування індивідуальних потреб працівників, а також створення сприятливого морально-психологічного клімату.

3. На прикладі АТ «Ощадбанк» було здійснено аналіз чинної мотиваційної системи. Виявлено низку проблем: недостатня адаптованість мотивацій до різних категорій працівників, формалізованість преміальних механізмів, низький рівень розвитку нематеріального стимулювання, обмежені можливості для професійного росту.

4. З урахуванням сучасних HR-практик запропоновано удосконалений мотиваційний механізм, що базується на трьох рівнях:

- Матеріальне стимулювання (заробітна плата, бонуси за KPI, участь у прибутках, гнучка система премій);
- Нематеріальне заохочення (система визнання, гнучкий графік, корпоративні заходи, підтримка ініціатив);
- Професійний розвиток (навчальні програми, менторство, «кар'єрні ліфти», індивідуальні плани розвитку).

Така модель забезпечує не лише підвищення мотивації, а й сприяє утриманню цінних кадрів і формуванню резерву для управлінських посад.

5. Очікувані результати від впровадження удосконаленої системи мотивації включають:

- зниження рівня плинності персоналу;
- зростання продуктивності та якості виконання завдань;
- покращення внутрішньої комунікації та командної взаємодії;
- підвищення інноваційної активності працівників;
- формування позитивного HR-бренду підприємства.

6. Узагальнено, що ефективна система мотивації є стратегічним ресурсом, який забезпечує стійкий розвиток підприємства, адаптацію до зовнішніх викликів і підвищення його конкурентоспроможності. Організація мотиваційного процесу має бути гнучкою, динамічною та орієнтованою на довгостроковий результат.

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: 13.05.2025).
2. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Звіт про управління 31 грудня 2021 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 13.05.2025).
3. АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ». Звіт про управління 31 грудня 2020 року. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 13.05.2025).
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: 13.05.2025).
- 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: 13.05.2025).
- 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: 13.05.2025).
- 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 13.05.2025).
- 18.Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/3/17004-kodeks_prezentacia.pdf (дата звернення: 13.05.2025).
- 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. Бело́ва; за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.
31. Офіційний сайт АТ «Ощадбанку». URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 13.05.2025).

32. Політика управління комплаєнс-ризиком в АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/2/12703-compliance_risk_management_policy_ukr.docx (дата звернення: 13.05.2025).
33. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. Ефективна економіка. 2020. № 4. С. 23-33.
34. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. Молодий вчений. 2020. № 3. С. 246–252.
35. Розкошна О.А., Бакшева С.О. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту. Економічна наука. 2016. № 5. С. 121-125.
36. Слободянюк О.Е. Теорії мотивації. Вісник Вінницького технічного університету. 2018. № 1. С. 20-26.
37. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 6. С. 145-152.
38. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2021. 356 с.
39. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
40. Холоста Т.П. Проблеми мотивації банківського персоналу. Економічний аналіз. 2018. № 1. С. 207-209
41. Черкашина М.В., Науменко М.О. Напрями покращення мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 5. С. 90-94.
42. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2018. № 4. С. 95-99.

- 43.Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О.
Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
- 44.Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку.
Агросвіт. 2018. № 9. С. 134-138.
45. Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets
World Bank Policy Research Working Paper URL:
<http://elibrary.worldbank.org/content/workingpaper/10.1596/1813-9450-2818>
(дата звернення: 13.05.2025).
46. Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. URL:
<https://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура ВАТ “Ощадбанк”

