МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Підвищення ефективності системи заохочення працівників АТ «Державний Ощадний банк України»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0514-упз
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Воскобойнік М.Р.

Керівник д.е.н., професор
Дашко І.М.

Рецензент д.е.н., професор, зав. каф. економіки, організації та управління підприємствами Криворізького національного університету

Шахно А.Ю.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри _____В.В. Малтиз

«____»_____року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Воскобойнік Марії Русланівні
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності системи заохочення працівників АТ «Державний Ощадний банк України»»
керівник роботи: Дашко Ірина Миколаївна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 440-с

2. Строк подання студентом роботи «11» листопада 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань системи заохочення, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності банківської установи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади системи мотивації персоналу в банківських установах; проаналізувати організацію управління персоналом в АТ «Ощадбанк»; оцінити ефективність застосування матеріальних і нематеріальних стимулів у мотиваційній системі банку; виявити основні проблеми та недоліки в системі заохочення працівників банку в умовах воєнного стану та цифровізації; розробити комплексну модель вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних викликів; сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності кадрової політики та утримання ключового персоналу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 1 рис., 31 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Дашко І.М., д.е.н., професор	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
2	Дашко І.М., д.е.н., професор	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
3	Дашко І.М., д.е.н., професор	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	24.06.2025 р. – 30.07.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
6.	Формування висновків	22.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	11.11.2025 р.	виконано

Студент _____ М.Р. Воскобойнік
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І.М.Дашко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Л.А. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 93 с., 1 рис., 31 табл., 42 джерела.

Об’єктом дослідження є система заохочення персоналу в державному банківському секторі.

Предметом дослідження є процес організації мотиваційної політики та впровадження сучасних інструментів стимулювання праці в АТ «Державний Ощадний банк України».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз стану та практики мотивації персоналу, виявлення проблемних аспектів та розробка комплексної моделі удосконалення системи заохочення працівників в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

Відповідно до поставленої мети у роботі вирішено такі завдання: досліджено теоретичні основи мотивації персоналу у банківських установах; проаналізовано чинну систему матеріального та нематеріального стимулювання в АТ «Ощадбанк»; виявлено ключові проблеми, пов’язані з комунікацією мотиваційних інструментів; визначено вплив воєнного стану та цифровізації на трансформацію мотиваційної політики; запропоновано комплексну модель удосконалення системи заохочення персоналу.

У процесі роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи Зокрема, застосовано абстрагування, узагальнення, аналіз наукової та інформаційної бази, системний підхід, індукцію, дедукцію, синтез отриманих даних у теоретичні висновки та практичні рекомендації. Для вивчення внутрішніх процесів управління персоналом було проведено анкетування та опитування працівників банку, а також використано елементи HR-аналітики.

ДЕРЖАВНИЙ БАНК, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА ЗАОХОЧЕННЯ, HR-АНАЛІТИКА, ВОЄННИЙ СТАН, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, КАДРОВА СТРАТЕГІЯ

SUMMARY

Master’s Qualification Thesis: 93 pages, 1 figures, 31 tables, 42 sources.

The object of the research is the employee incentive system in the state banking sector.

The subject of the research is the process of organizing motivation policy and implementing modern incentive tools in JSC “State Savings Bank of Ukraine” (Oschadbank).

The aim of the qualification thesis is to justify the theoretical foundations, analyze the state and practice of personnel motivation, identify problematic aspects, and develop a comprehensive model for improving the employee incentive system under martial law and digital transformation.

In accordance with the stated goal, the following tasks were solved:

– the theoretical foundations of employee motivation in banking institutions were studied;

– the current system of material and non-material incentives at JSC “Oschadbank” for 2022–2024 was analyzed;

– key problems were identified, including the communication of motivational tools, personalization of incentives, and use of HR analytics;

– the impact of martial law and digitalization on the transformation of motivation policy was assessed;

– a comprehensive model for improving the personnel incentive system was proposed;

– a phased plan for its implementation was developed, taking into account KPI indicators and an efficiency forecast for 2025–2027.

Research methods: The study used general scientific and specific research methods, including abstraction, generalization, analysis of scientific and information sources, systems approach, induction, deduction, and synthesis of

obtained data into theoretical conclusions and practical recommendations. To explore internal HR processes, a survey and questionnaire of bank employees were conducted, along with the use of HR analytics tools.

The practical significance of the results lies in the potential implementation of the proposed comprehensive motivation model into the operations of JSC “Oschadbank” as well as other state and commercial banks operating under crisis conditions. The proposed tools contribute to increased employee engagement, reduced turnover, improved internal communication, and the creation of a modern incentive system based on the principles of personalization, digitalization, and adaptability. These approaches may also be adapted for international companies operating in high-dynamic labor markets and requiring flexible HR solutions.

STATE BANK, EMPLOYEE MOTIVATION, INCENTIVE SYSTEM, HR ANALYTICS, MARTIAL LAW, DIGITALIZATION, HR STRATEGY

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ І ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ……....12
1.1 Сутність мотивації та заохочення працівників: основні поняття, види, функції……12
1.2 Теоретичні підходи до управління персоналом в банківській сфері ……19
1.3 Зарубіжний досвід мотивації та систем винагород у банках……..27
Висновки до розділу 1 ……..32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»……...34
2.1 Організаційна структура та кадровий склад АТ «Ощадбанк»…….. 34
2.2 Аналіз існуючих форм заохочення персоналу в банку……46
2.3 Виявлення проблем і недоліків у системі мотивації працівників……...55
Висновки до розділу 2 ……..67
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ В АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»…….69
3.1 Обґрунтування потреби у вдосконаленні системи мотивації в умовах воєнного стану та цифровізації……69
3.2 Розробка комплексної моделі системи заохочення персоналу……73
Висновки до розділу 3……...84
ВИСНОВКИ……...86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 88
ДОДАТКИ……..94

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими структурними змінами, зумовленими впливом воєнного стану, макроекономічною нестабільністю, трансформацією фінансового ринку та прискореною цифровізацією бізнес-процесів. У цих умовах особливої актуальності набуває питання ефективного управління людським капіталом, адже саме персонал є ключовим фактором стійкості та конкурентоспроможності організацій, зокрема у банківському секторі. Для державних банків, які виконують не лише комерційні, а й соціально-економічні функції, значення ефективної системи мотивації персоналу зростає багаторазово.

Банківська система України впродовж 2022–2024 років функціонувала в умовах безпрецедентних викликів, пов’язаних із повномасштабною війною, порушенням логістичних ланцюгів, релокацією бізнесу та населення, зростанням фінансових ризиків і водночас необхідністю забезпечення безперервності надання банківських послуг. У таких умовах персонал банківських установ зазнає підвищеного психологічного, професійного та емоційного навантаження, що вимагає переосмислення традиційних підходів до стимулювання праці та формування сучасних, гнучких і адаптивних систем заохочення.

Особливе місце в банківській системі України посідає АТ «Державний Ощадний банк України», який є одним із найбільших державних банків та відіграє ключову роль у підтримці фінансової стабільності, реалізації державних програм, обслуговуванні населення та бізнесу. Масштаб діяльності Ощадбанку, багатогалузева структура, значна чисельність персоналу та географічна розгалуженість зумовлюють підвищені вимоги до організації управління персоналом, зокрема до системи заохочення працівників.

Система мотивації персоналу в банку виступає не лише інструментом матеріального стимулювання, а й важливим елементом стратегічного управління, що впливає на рівень залученості, лояльності, продуктивності працівників та якість обслуговування клієнтів. В умовах цифрової трансформації, впровадження HR-аналітики, дистанційних форматів роботи та змін у мотиваційних пріоритетах різних поколінь працівників традиційні моделі заохочення виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу в їх модернізації.

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю вдосконалення системи заохочення персоналу АТ «Державний Ощадний банк України» з урахуванням впливу воєнного стану, цифровізації управлінських процесів, зростання конкуренції за кваліфіковані кадри та підвищених вимог до результативності праці. Особливого значення набуває перехід від уніфікованих підходів до персоналізованих мотиваційних моделей, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання інструментів HR-аналітики та прозорої внутрішньої комунікації.

Об’єктом дослідження є система заохочення персоналу в державному банківському секторі.

Предметом дослідження є процес організації мотиваційної політики та впровадження сучасних інструментів стимулювання праці в АТ «Державний Ощадний банк України».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, аналіз стану та практики мотивації персоналу, виявлення проблемних аспектів і розробка комплексної моделі удосконалення системи заохочення працівників в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі основні завдання дослідження:

– дослідити теоретичні основи мотивації персоналу у банківських установах;

– проаналізувати чинну систему матеріального та нематеріального

стимулювання в АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 роки;

– виявити ключові проблеми функціонування системи заохочення персоналу;

– оцінити вплив воєнного стану та цифровізації на трансформацію мотиваційної політики банку;

– розробити комплексну модель удосконалення системи заохочення працівників;

– сформувати практичні рекомендації та прогноз ефективності впровадження запропонованих заходів.

Методи дослідження включають теоретичний аналіз і узагальнення наукових джерел, системний і структурно-функціональний підходи, аналіз фінансово-економічних та кадрових показників, порівняльний аналіз, опитування персоналу, а також використання елементів HR-аналітики.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні комплексного підходу до вдосконалення системи заохочення персоналу державного банку з урахуванням сучасних кризових викликів, цифровізації та зміни мотиваційних потреб працівників.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у практиці діяльності АТ «Ощадбанк», а також їх адаптації в інших державних і комерційних банках для підвищення ефективності кадрової політики та утримання людського капіталу.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів і загальних висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ І ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ У ФІНАНСОВИХ УСТАНОВАХ

1.1 Сутність мотивації та заохочення працівників: основні поняття, види, функції

Мотивація працівників є однією з ключових складових ефективного управління персоналом, особливо в умовах швидких змін, нестабільного економічного середовища, трансформації ринку праці та високої конкуренції між роботодавцями за кваліфіковані кадри. Вона відіграє центральну роль у забезпеченні продуктивності працівників, сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості, формуванню позитивного ставлення до роботи та збереженню трудової дисципліни.

Мотиваційний механізм слугує своєрідним «внутрішнім двигуном» працівника, який визначає його готовність докладати зусиль для досягнення поставлених цілей. У сучасних умовах діяльності організацій, зокрема банківських установ, коли важливими є клієнтоорієнтованість, цифрова компетентність, гнучкість і ефективність, роль мотивації зростає в рази. Працівник, який не відчуває зацікавленості у своїй праці, втрачає ініціативність, знижує якість обслуговування клієнтів, а в довгостроковій перспективі – може залишити компанію. Натомість вмотивований персонал демонструє високі результати, відкритість до інновацій, здатність працювати в команді та орієнтацію на досягнення результатів.

Мотивація також виступає індикатором ефективності управлінської політики. Вона тісно пов’язана з корпоративною культурою, стилем керівництва, системою внутрішніх комунікацій та соціальною відповідальністю організації. У стратегічному вимірі мотиваційна політика

дозволяє створити конкурентні переваги шляхом формування сильної команди, здатної адаптуватися до зовнішніх викликів та реалізовувати цілі організації.

Зважаючи на виклики сучасності – воєнний стан, зміну форм зайнятості, активне впровадження цифрових технологій, – банківські установи потребують системного перегляду мотиваційних інструментів. Це передбачає перехід від стандартних моделей заохочення до гнучких, комплексних стратегій, які враховують індивідуальні потреби персоналу, специфіку посадових функцій та загальні цілі організації. Саме тому дослідження механізмів мотивації працівників є не лише актуальним, а й стратегічно важливим для підвищення ефективності управління персоналом у банківському секторі України.

Загалом, мотивація (від лат. movere – рухати) – це внутрішній або зовнішній стимул, який спонукає людину до певних дій або поведінки, спрямованих на досягнення особистих або організаційних цілей. В контексті трудової діяльності мотивація відображає ступінь зацікавленості працівника в ефективному виконанні своєї роботи.

Заохочення – це частина системи мотивації, яка реалізується шляхом застосування матеріальних та нематеріальних стимулів для формування позитивної трудової поведінки. Це може бути як винагорода за результат, так і визнання досягнень.

Мотивація працівників поділяється на різні види залежно від джерел впливу, характеру стимулювання та очікуваних результатів. Основними критеріями класифікації є: внутрішнє або зовнішнє джерело стимулу, а також позитивне чи негативне спрямування мотиваційного впливу. Нижче представлено розгорнуту таблицю з основними видами мотивації, їх характеристиками та прикладами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Види мотивації

Вид мотивації	Характеристика	Приклади
Внутрішня мотивація	Формується зсередини самої особистості, пов’язана з внутрішніми потребами досягнення, розвитку, самореалізації.	Інтерес до роботи, професійне зростання, почуття важливості, задоволення від досягнень.
Зовнішня мотивація	Зумовлена зовнішніми стимулами, які надаються організацією або соціальним середовищем.	Заробітна плата, премії, соціальний пакет, службові привілеї, похвала керівника.
Позитивна мотивація	Спрямована на заохочення працівника через надання винагород, визнання та інші позитивні стимули.	Нагороди, бонуси, кар'єрне просування, участь у конкурсах, похвала.
Негативна мотивація	Базується на страху перед негативними наслідками за невиконання роботи чи порушення дисципліни.	Штрафи, звільнення, догани, позбавлення премій.

Розгляд різних видів мотивації дозволяє глибше зрозуміти, як внутрішні переконання працівників і зовнішні стимули впливають на їхню трудову поведінку. Внутрішня мотивація сприяє довгостроковій залученості персоналу та високій якості виконання обов’язків, тоді як зовнішня виконує роль швидкодіючого інструмента впливу на продуктивність. Позитивна мотивація формує атмосферу довіри та професійного розвитку, а негативна може бути ефективною лише в обмежених випадках і потребує обережного застосування. Таким чином, ефективна система заохочення має поєднувати всі перелічені види мотивації з урахуванням специфіки організації, потреб працівників і стратегічних цілей банку.

У сучасних умовах діяльності банківських установ важливим інструментом ефективного управління персоналом є чітко сформована та багатокомпонентна система заохочення. Форми заохочення працівників поділяються на дві основні групи: матеріальні та нематеріальні, кожна з яких виконує важливу роль у формуванні мотивації та підвищенні залученості працівників.

У банківських установах застосовуються різноманітні форми заохочення, які умовно поділяються на матеріальні та нематеріальні. У табл.

1.2 наведено їх класифікацію, характеристику та приклади використання.

Таблиця 1.2 – Форми заохочення у банківських установах

Тип заохочення	Характеристика	Приклади
Матеріальне	Фінансові або матеріальні стимули, які напряму впливають на дохід працівника.	Заробітна плата, премії, надбавки, оплата відпусток, медичне страхування, компенсації витрат.
Нематеріальне	Стимули, що не мають грошового еквіваленту, але сприяють професійному та особистісному розвитку.	Подяки, грамоти, публічне визнання, кар'єрне зростання, тренінги, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень.

Розглянемо більш детально форми заохочення, згідно табл. 1.2.

Матеріальні форми заохочення – цей тип стимулювання є найбільш поширеним і традиційним, оскільки він безпосередньо впливає на добробут працівника. До матеріальних форм заохочення належать:

- Основна заробітна плата, яка виступає базовим джерелом доходу та залежить від кваліфікації, стажу, складності виконуваних завдань.
- Премії та бонуси, які надаються за досягнення конкретних результатів, перевиконання планів, участь у реалізації стратегічних ініціатив.
- Надбавки та доплати, що можуть бути пов'язані з інтенсивністю роботи, рівнем відповідальності, виконанням додаткових обов'язків.
- Оплата відпусток та лікарняних, що свідчить про соціальну відповідальність роботодавця.
- Медичне страхування, як частина соціального пакета, покликане забезпечити працівнику додаткову впевненість у завтрашньому дні.
- Компенсації витрат, наприклад, на проїзд, мобільний зв'язок або харчування.

Застосування гнучкої системи матеріальних стимулів дозволяє враховувати як індивідуальні потреби працівників, так і загальні цілі банку, підвищуючи загальну ефективність кадрової політики.

Нематеріальні форми заохочення – ці методи стимулювання не передбачають прямої фінансової винагороди, однак мають потужний

мотиваційний вплив на персонал, оскільки задовольняють потреби у визнанні, розвитку, належності та самореалізації. До нематеріальних форм належать:

- Офіційні подяки, грамоти та відзнаки, які демонструють визнання внеску працівника у спільний результат.
- Публічне визнання досягнень на рівні колективу або керівництва, що формує позитивний імідж співробітника та сприяє зростанню його авторитету.
- Кар'єрне просування, яке виступає потужним мотиваційним чинником і стимулює працівника до саморозвитку.
- Участь у професійних тренінгах, семінарах і курсах, що дозволяє вдосконалювати професійні компетентності, отримувати нові знання та навички.
- Гнучкий графік роботи або можливість часткової віддаленої роботи, що враховує особисті потреби та сприяє балансу між професійним і особистим життям.
- Залучення до ухвалення управлінських рішень, що посилює відчуття значущості працівника в структурі організації.
- Неформальні заохочення, як-от корпоративні заходи, тімбілдинги, позитивна атмосфера в колективі.

Нематеріальні заохочення особливо важливі в умовах обмежених фінансових ресурсів, коли банк не завжди може дозволити собі широке застосування матеріальних стимулів. У таких випадках важливо створити сприятливе внутрішнє середовище, в якому працівники відчуватимуть цінність своєї роботи.

Комплексне застосування обох типів стимулювання підвищує лояльність персоналу, покращує корпоративну культуру та забезпечує стабільну роботу колективу.

Мотивація виконує ряд ключових функцій, які визначають її роль як центрального елементу системи управління персоналом. Саме через механізм

мотивації організація здатна впливати на поведінку працівників, активізувати їх потенціал, спрямовувати діяльність відповідно до стратегічних завдань, а також забезпечити стабільний розвиток кадрового ресурсу. Виділяють такі основні функції мотивації (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Основні функції мотивації

Функція	Сутність	Значення для організації
Активізуюча	Стимулює працівника до дій, спрямованих на досягнення результату.	Забезпечує ініціативність, енергійність та робочу активність персоналу.
Регулятивна	Формує бажану модель поведінки, орієнтує працівника на встановлені норми.	Сприяє дотриманню внутрішньої дисципліни та стандартів роботи.
Оцінна	Дозволяє працівнику оцінити власні зусилля та результати.	Підвищує усвідомлення відповідальності та ефективності дій.
Координаційна	Узгоджує особисті цілі працівника із загальноорганізаційними завданнями.	Формує єдність інтересів і сприяє колективній ефективності.
Інноваційна	Заохочує до генерування нових ідей, впровадження змін і покращень.	Стимулює розвиток, адаптацію до змін і конкурентоспроможність організації.

1. Активізуюча функція – ця функція полягає у спонуканні працівника до виконання конкретних трудових дій. Завдяки мотивації людина отримує внутрішній або зовнішній стимул до початку або продовження діяльності. У банківському секторі активізуюча мотивація особливо важлива, адже щоденна діяльність співробітників потребує високої концентрації, ініціативності та відповідальності.

2. Регулятивна функція – мотивація визначає, як саме працівник виконує свою роботу: з якою інтенсивністю, в якому напрямку, з якими пріоритетами. Вона допомагає впорядкувати поведінку працівника відповідно до стандартів та очікувань організації. У банку це може проявлятися в дотриманні корпоративних правил, етики спілкування з клієнтами, дисциплінованості тощо.

3. Оцінна функція – мотивація дає працівнику змогу самостійно

оцінити свої досягнення, визначити ефективність прикладених зусиль, порівняти свої результати з очікуваними. Оцінна функція також пов’язана із зворотним зв’язком, який надається керівництвом, та впливає на самосприйняття і подальшу поведінку працівника.

4. Координаційна функція – ця функція узгоджує індивідуальні цілі працівників із загальноорганізаційними цілями. Завдяки грамотному мотиваційному впливу керівництво здатне направити енергію персоналу на досягнення стратегічних результатів компанії. Таким чином формується колективна ефективність, згуртованість і взаємна відповідальність.

5. Інноваційна функція – мотивація спонукає працівника до впровадження нових ідей, пошуку більш ефективних способів виконання роботи, участі в інноваційних процесах. В умовах цифрової трансформації банківських послуг ця функція стає особливо важливою. Створення середовища, в якому заохочується ініціатива та творчість, сприяє підвищенню конкурентоспроможності установи.

Отже, мотивація працівників виконує ряд ключових функцій, які забезпечують її ефективність як інструменту управління персоналом. Нижче подано таблицю з основними функціями мотивації, їх змістом і значенням для організації.

Таким чином, мотивація та заохочення працівників є не лише інструментами прямого впливу на рівень продуктивності, дисциплінованість та якість виконання службових обов’язків, але й виступають важливими чинниками стратегічного розвитку банківської установи. Ефективна мотиваційна система формує позитивний мікроклімат у колективі, підвищує рівень залученості персоналу, сприяє зниженню плинності кадрів, стимулює ініціативність і відповідальність працівників.

1.2 Теоретичні підходи до управління персоналом в банківській сфері

Управління персоналом є однією з основних функцій сучасного менеджменту, яка забезпечує ефективне функціонування будь-якої організації через раціональне використання трудових ресурсів. Особливо важливою ця функція є в галузях, де людський капітал виступає не лише ресурсом, а й стратегічною конкурентною перевагою. Однією з таких галузей є банківська сфера, де саме якість персоналу багато в чому визначає успіх або провал усієї установи.

Працівники банків виконують складну, високовартісну, інтелектуально насичену та надзвичайно відповідальну працю, пов’язану з управлінням фінансовими потоками, обслуговуванням клієнтів, дотриманням фінансової безпеки та законодавчих норм. Ця діяльність потребує не лише глибоких професійних знань та навичок, а й психологічної стійкості, етичної відповідальності, уважності до деталей, стресостійкості, а також розвинених комунікативних здібностей.

Крім того, у зв’язку з високою динамікою змін у банківській галузі, зокрема діджиталізацією послуг, жорстким державним регулюванням та високим рівнем конкуренції, персонал банків змушений постійно адаптуватися до нових умов, освоювати цифрові інструменти, дотримуватись стандартів сервісу та розвивати емоційний інтелект. Це створює високі вимоги до системи управління персоналом у банківських установах.

Таким чином, наукові підходи до управління персоналом у фінансово-кредитних організаціях повинні враховувати не лише загальні закономірності теорії менеджменту, а й специфіку банківської діяльності – її регламентованість, ризикованість, клієнтоорієнтованість, важливість репутації та довіри. Управлінські рішення в цій сфері мають бути стратегічно виваженими, чутливими до змін і спрямованими на довгострокове утримання висококваліфікованого персоналу.

Традиційні моделі управління персоналом, які формувалися ще у XX

столітті, досі залишаються основою багатьох управлінських систем, особливо у великих і структурованих організаціях, зокрема в державному секторі. Їхня ефективність полягає у чіткості, передбачуваності та підпорядкуванні формальним правилам. Найбільш поширеними традиційними підходами до управління персоналом є адміністративно-правовий, економічний і соціально-психологічний (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Традиційні моделі управління персоналом

Підхід	Характеристика	Особливості у банківській сфері
Адміністративно-правовий	Базується на суворій регламентації, чіткій ієрархії, системі нормативів та інструкцій.	Типовий для державних банків; забезпечує порядок і контроль, але обмежує ініціативу.
Економічний	Основний акцент – на матеріальних стимулах (зарплата, премії, надбавки, бонуси).	Дає змогу керувати поведінкою через винагороди, однак потребує балансу з нематеріальними чинниками.
Соціально-психологічний	Зосереджується на атмосфері в колективі, корпоративній культурі, стилі керівництва.	Підвищує емоційну залученість і лояльність працівників, знижує ризик вигорання та конфліктів.

Розглянемо більш детально моделі управління персоналом:

1. Адміністративно-правовий підхід – цей підхід передбачає управління персоналом через сувору регламентацію трудових процесів, побудову чіткої ієрархічної структури та розподіл повноважень. Ключовими інструментами управління в межах цього підходу виступають: внутрішні положення, посадові інструкції, накази, нормативно-правові акти, які визначають поведінку співробітників та обов’язкові до виконання.

Такий підхід був і залишається особливо характерним для державних установ, зокрема державних банків, де основна увага приділяється дотриманню законодавства, безпеці фінансових операцій та контролю за діяльністю працівників. Працівники вважаються виконавцями завдань, а основна управлінська функція зосереджена на нагляді, інструктажі та звітності.

Переваги підходу – чіткість, порядок, передбачуваність дій. Недоліки –

низька гнучкість, обмеження ініціативи, можливе зниження мотивації та індивідуальної відповідальності персоналу.

2. Економічний підхід – цей підхід базується на принципах класичної економічної теорії, згідно з якою працівник є раціональним агентом, що діє відповідно до власного економічного інтересу. Основний акцент у системі управління робиться на матеріальному стимулюванні: заробітній платі, бонусах, преміях, надбавках, пільгах тощо.

У межах цього підходу ключовими механізмами впливу на поведінку працівника є система винагород і санкцій. Працівник мотивується до кращих результатів шляхом підвищення оплати або матеріального заохочення, а небажана поведінка може призводити до позбавлення премій чи інших грошових стимулів.

Для банківського сектору цей підхід є одним із найважливіших, адже фінансові інституції мають достатній потенціал для реалізації програм матеріального стимулювання персоналу. Однак надмірна орієнтація виключно на грошові стимули може знецінити нематеріальні чинники, знизити емоційну залученість та викликати «ефект очікуваної винагороди», коли мотивація зникає без зовнішнього підкріплення.

3. Соціально-психологічний підхід – цей підхід формує уявлення про працівника як про соціальну особистість, яка має емоційні потреби, потребу у визнанні, спілкуванні, розвитку та безпеці. Основну увагу управлінці приділяють внутрішній атмосфері в колективі, корпоративній культурі, стилю керівництва, комунікаціям та психологічному комфорту працівників.

Такий підхід передбачає розвиток нематеріальних засобів мотивації – публічне визнання досягнень, створення сприятливого клімату в колективі, участь працівників у прийнятті рішень, залучення до командної роботи, розвиток лідерських якостей тощо.

У банківській сфері соціально-психологічний підхід є необхідним доповненням до економічного, оскільки сучасний банківський працівник орієнтований не лише на оплату праці, а й на професійне зростання, визнання

та справедливість у відносинах з керівництвом. Емоційне вигорання, стресові ситуації, конфлікти в команді – усе це може знижувати продуктивність навіть у добре оплачуваному середовищі.

У результаті, ефективна система управління персоналом у банківській установі має інтегрувати всі три підходи. Регламентованість (адміністративна основа) гарантує надійність і безпеку; матеріальне стимулювання (економічний блок) забезпечує базову мотивацію; соціально-психологічні механізми формують лояльність, залученість і внутрішню гармонію в колективі.

У сучасних умовах управління людськими ресурсами набуло стратегічного значення, виходячи далеко за межі лише контролю або традиційного мотиваційного впливу. Сьогодні персонал розглядається як основний капітал і рушійна сила розвитку організації, а система управління персоналом поступово трансформується у комплексну, динамічну і гнучку модель, що здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливо актуально це для банківської сфери, яка постійно стикається з викликами цифровізації, регуляторних змін і конкуренції на ринку послуг.

У цьому контексті формуються сучасні підходи до управління персоналом, які орієнтовані не тільки на досягнення короткострокових цілей, а й на довгострокове стратегічне управління людським капіталом. Серед них виділяють:

1. Компетентнісний підхід – ґрунтується на концепції, що ефективність працівника визначається не тільки наявністю освіти чи досвіду, а й рівнем сформованості ключових компетентностей – як професійних, так і м’яких навичок (soft skills). Йдеться про вміння критично мислити, комунікувати, приймати рішення, бути гнучким, проявляти ініціативу, інноваційність, працювати в команді та брати відповідальність.

У банківському секторі важливо формалізувати модель компетенцій для кожної посади, що дозволяє:

- об’єктивно оцінювати кандидатів під час відбору;

- виявляти прогалини у навичках персоналу;
- планувати професійний розвиток працівників;
- формувати цільові програми навчання та атестації.

Регулярне оновлення цієї моделі відповідно до змін ринку та стратегічних завдань банку дозволяє зберігати високий рівень конкурентоспроможності персоналу.

2. Поведінковий підхід – акцентує увагу на аналізі поведінкових моделей працівників у процесі роботи. Він дозволяє зрозуміти, як внутрішні та зовнішні чинники (мотивація, стиль керівництва, культура колективу, робоче середовище) впливають на емоційний стан, ефективність і взаємодію співробітників.

Для банківських установ, де висока інтенсивність праці поєднується зі стресовими ситуаціями (робота з клієнтами, великі обсяги інформації, фінансова відповідальність), цей підхід має особливе значення. Його реалізація включає:

- опитування щодо задоволеності працею;
- аналіз рівня стресу та вигоряння;
- оцінку командної взаємодії;
- формування програм психологічної підтримки.

Такий підхід дозволяє підвищити лояльність персоналу, знизити плинність кадрів і зміцнити корпоративну єдність.

3. Стратегічний підхід – цей підхід розглядає управління персоналом як невід'ємну частину загальної стратегії банку. Основна його мета – забезпечення організації людськими ресурсами, які здатні реалізувати її місію, візію та стратегічні цілі.

Ключові елементи стратегічного підходу включають:

- прогнозування кадрових потреб (які працівники будуть потрібні, коли і в якій кількості);
- планування кар'єрного зростання та розвиток лідерського резерву;
- планування наступництва – підготовка замін на ключові посади;

– інвестування в людський капітал – створення середовища для безперервного навчання і саморозвитку.

Цей підхід допомагає забезпечити стійкість і довготривалу ефективність банківської установи, навіть в умовах непередбачуваних змін.

4. Цифровий підхід (HR Tech). В умовах стрімкої діджиталізації значну роль в управлінні персоналом починає відігравати технологічна складова. HR Tech охоплює впровадження цифрових рішень і інструментів у всі етапи роботи з персоналом – від рекрутингу до розвитку.

До основних елементів цифрового підходу належать:

– автоматизація HR-процесів (електронний документообіг, системи обліку часу, зарплати тощо);

– використання Big Data та аналітики для прийняття кадрових рішень;

– застосування штучного інтелекту для оцінки ефективності персоналу, аналізу резюме, рекомендацій щодо навчання;

– впровадження електронного навчання, внутрішніх платформ для розвитку та самостійного навчання працівників.

У банках цифровий підхід дозволяє оптимізувати HR-функції, скоротити витрати, покращити персоналізацію підходів до працівників, а також підвищити рівень гнучкості та адаптивності кадрової політики.

У цілому, сучасне управління персоналом вимагає від банківських установ поєднання кількох підходів. Компетентнісний підхід формує фундамент, поведінковий – враховує людський фактор, стратегічний – задає напрям, а цифровий – забезпечує ефективну реалізацію. Такий симбіоз створює багаторівневу систему управління людськими ресурсами, орієнтовану на стійкий розвиток та інновації.

Банківська система є однією з найскладніших та найбільш регламентованих галузей економіки, де висока відповідальність за фінансові ресурси клієнтів та ризики, пов’язані з грошовими операціями, вимагають особливого підходу до управління персоналом. Працівники банків

виконують роботу, що потребує максимальної точності, дотримання внутрішніх політик, законодавства та банківських стандартів, а також здатності швидко адаптуватися до змін. Саме тому управління людськими ресурсами в банківській сфері має свою специфіку, яка вимагає гнучких, але водночас суворо контрольованих управлінських рішень.

До ключових особливостей управління персоналом у банках належать (табл. 1.5):

Таблиця 1.5 – Специфіка управління персоналом у банківській сфері

Особливість	Коротка характеристика
Регуляторні вимоги	Постійні зміни законодавства та контроль з боку державних органів.
Стресове навантаження	Висока відповідальність за фінансові операції та роботу з клієнтами.
Банківська етика	Дотримання конфіденційності, етичних норм і стандартів поведінки.
Цифровізація	Активне впровадження цифрових сервісів і потреба в постійному навчанні.
Конкуренція за кадри	Дефіцит кваліфікованих фахівців і боротьба за таланти.

Банківська діяльність постійно перебуває під наглядом державних регуляторів – таких як Національний банк України, Державна податкова служба, НАЗК, фінансовий моніторинг тощо. Працівники банку мають бути юридично грамотними й оперативно реагувати на зміни у нормативній базі. Це вимагає:

- регулярного оновлення професійних знань;
- участі у тренінгах з комплаєнсу та внутрішнього аудиту;
- ретельного дотримання правил фінансової безпеки.

Відділ управління персоналом має постійно моніторити зміни та інтегрувати їх у навчальні програми, посадові інструкції та стандарти поведінки.

Високий рівень стресу через роботу з клієнтами та фінансовою інформацією

Банківські працівники щодня мають справу з великими обсягами

інформації, високими очікуваннями клієнтів, тиском на результат, а також відповідальністю за помилки, які можуть мати фінансові та юридичні наслідки. Це створює хронічне психоемоційне навантаження, що може призводити до вигорання, зниження продуктивності та зростання плинності кадрів.

Тому в банківському управлінні персоналом важливо:

- впроваджувати програми психологічної підтримки;
- розвивати культуру підтримки в колективі;
- застосовувати гнучкі графіки роботи або можливості віддаленої праці;
- контролювати рівень навантаження.

Отже, банківська етика – це не лише дотримання закону, а й питання довіри, репутації та прозорості у відносинах з клієнтами. Працівники банку мають діяти чесно, конфіденційно, уникати конфлікту інтересів, не розголошувати інформацію, що є банківською таємницею.

Це означає, що система управління персоналом має забезпечити:

- чітке формулювання етичних норм у внутрішніх документах;
- навчання персоналу етичній поведінці;
- контроль за дотриманням корпоративних цінностей;
- оперативне реагування на порушення етики.

Таким чином, сучасний банківський сектор стрімко цифровізується: автоматизуються операції, впроваджуються онлайн-платформи, мобільні застосунки, чат-боти, CRM-системи. Це вимагає від персоналу володіння цифровими компетентностями, швидкої адаптації до нових програм і технологій.

HR-служба банку має:

- регулярно проводити внутрішні навчання з нових IT-продуктів;
- стимулювати самоосвіту та сертифікацію;
- залучати працівників до розвитку внутрішніх цифрових сервісів;
- впроваджувати електронні системи контролю ефективності (KPI,

OKR).

У зв’язку зі складністю банківської роботи та високими вимогами до персоналу, спостерігається дефіцит професійних кадрів, особливо серед спеціалістів із цифрових технологій, ризик-менеджменту, аналітики, IT-безпеки. Це змушує банки не тільки боротися за таланти, але й створювати умови для їх утримання:

- конкурентоспроможну систему оплати;
- прозору систему кар’єрного зростання;
- привабливий корпоративний імідж;
- культуру розвитку та довіри.

Усе вищезазначене свідчить, що ефективне управління персоналом у банківській сфері має ґрунтуватися на поєднанні нормативної чіткості, гнучких підходів, цифрових інструментів та акценті на розвиток людини як ключової цінності організації. Лише за таких умов банк може забезпечити високий рівень обслуговування, стабільність роботи та розвиток кадрового потенціалу.

1.3 Зарубіжний досвід мотивації та систем винагород у банках

У сучасному глобалізованому фінансовому середовищі, де конкуренція між банківськими установами зростає не лише на національному, а й на міжнародному рівні, ефективне управління людськими ресурсами набуває ключового значення. Саме персонал – кваліфікований, мотивований, лояльний – є тим фактором, що забезпечує стійкість, інноваційність та клієнтоорієнтованість банку в умовах постійних змін. У зв’язку з цим досвід провідних зарубіжних банків у сфері мотивації персоналу та формування систем винагород стає цінним джерелом практичних рішень і підходів, які можуть бути адаптовані для країн із перехідною економікою, зокрема України.

Зарубіжні фінансові інституції, особливо у країнах Європейського Союзу, США, Канаді, Японії, Сінгапурі, Великій Британії, демонструють високий рівень розвитку систем мотивації персоналу. Ці системи не обмежуються лише заробітною платою або преміальними бонусами, а являють собою інтегровані моделі, що поєднують матеріальні стимули (оплата, бонуси, акції), нематеріальні методи (визнання, розвиток, корпоративна культура) та емоційно-психологічні аспекти (довіра, стабільність, моральна підтримка, участь у прийнятті рішень).

Такі підходи дозволяють забезпечити високу залученість працівників, їхню довгострокову лояльність, продуктивність та низький рівень плинності кадрів. Крім того, міжнародні банки активно застосовують цифрові технології в управлінні мотивацією – аналітику великих даних (HR-analytics), автоматизовані системи оцінювання результативності, персоналізовані платформи розвитку тощо.

Для банків України, які працюють в умовах складної економічної ситуації, воєнного стану, цифровізації та глобального кадрового дефіциту, вивчення та адаптація передового міжнародного досвіду у сфері мотивації персоналу є надзвичайно актуальними. Це дає змогу не лише підвищити ефективність системи управління персоналом, але й створити привабливий образ банку як роботодавця на внутрішньому й зовнішньому ринку праці.

У багатьох країнах світу відбулася суттєва трансформація підходів до мотивації банківських працівників. Традиційна модель, що ґрунтувалася переважно на фіксованій оплаті праці та системі преміювання, більше не відповідає реаліям сучасного ринку праці. Працівники сьогодні прагнуть не лише фінансової стабільності, а й особистого розвитку, визнання, гнучкості та впевненості у завтрашньому дні. У зв’язку з цим мотиваційна політика банків поступово еволюціонувала в комплексну, стратегічну систему управління персоналом, яка охоплює кілька ключових напрямів:

Банки дедалі частіше відмовляються від уніфікованих схем оплати праці на користь персоналізованих мотиваційних пакетів. Це означає, що

система винагороди формується з урахуванням віку, життєвого етапу, професійних амбіцій, стилю роботи та особистих потреб працівника. Наприклад, молодому спеціалісту можуть запропонувати навчання й менторинг, тоді як досвідченому фахівцю – можливості для стратегічного управління чи гнучкий графік.

У зарубіжних банках активно застосовуються диференційовані системи преміювання, які базуються на індивідуальних або командних показниках ефективності (KPI, OKR). Це дозволяє стимулювати результативність, ініціативність, здатність до самостійного прийняття рішень та проєктного мислення. Крім того, винагорода може змінюватися динамічно – у залежності від ринкових умов, внеску працівника, зворотного зв’язку з клієнтів чи команди.

Провідні міжнародні банки активно застосовують інструменти довгострокового заохочення. Це можуть бути опціони на акції, участь у розподілі прибутку, корпоративні пенсійні програми, страхування життя або здоров’я. Такі інструменти формують відчуття приналежності до організації, довіру, а також забезпечують утримання ключових співробітників, зменшуючи ризик «кадрового відтоку» в конкурентні компанії.

Освіта, постійне професійне зростання, підвищення кваліфікації є важливими інструментами сучасної мотивації. Більшість банків у США, Європі та Азії мають внутрішні навчальні центри, платформи для онлайн-освіти, програми коучингу та менторингу, які допомагають розкрити потенціал працівника. Це створює культуру розвитку, де кожен співробітник відчуває підтримку у побудові власної кар'єри.

У центрі сучасних мотиваційних стратегій все частіше опиняється і людинозорієнтований підхід. Працівники цінують атмосферу довіри, командну роботу, гнучкість, емоційну підтримку з боку керівництва. У банках активно розвиваються програми «добробуту» (wellbeing), корпоративні заходи, ініціативи зі сталого розвитку, які підвищують лояльність і моральне задоволення від роботи.

Таким чином, комплексна модель мотивації, що реалізується у банківських системах розвинених країн, дозволяє не лише ефективно управляти продуктивністю, а й формувати позитивний імідж роботодавця, забезпечувати стійкість кадрового потенціалу та розвивати довгострокові відносини між працівником і банком.

Приклади практик у різних країнах наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Порівняльна характеристика підходів у різних країнах

Країна / регіон	Ключовий акцент системи мотивації	Особливості
США	Результативність, індивідуальні бонуси, участь у капіталі	KPI, опціони, гнучкість, кар’єрне зростання
Німеччина	Соціальна стабільність, професійний розвиток	Колективні угоди, обов'язкове навчання
Японія	Лояльність, корпоративна культура, довічне працевлаштування	Ротації, підтримка сім’ї, спільні цінності
Скандинавія	Рівність, екологічність, внутрішня автономія	ESG-підхід, моральна мотивація, самостійність

Проаналізуємо більш детально табл. 1.6:

США – американські банки, такі як JPMorgan Chase, Bank of America та Wells Fargo, використовують багаторівневі системи мотивації, що включають:

- бонусні програми, засновані на KPI (ключових показниках ефективності);
- опціони на акції компанії – як інструмент залучення і утримання ключових кадрів;
- внутрішні програми кар'єрного розвитку, що поєднуються з особистими коучинг-сесіями;
- корпоративну гнучкість: можливість працювати віддалено, вибір графіку.

Німеччина – у німецьких банках, таких як Deutsche Bank або Commerzbank, спостерігається сильний акцент на соціальних аспектах

мотивації:

- гарантії стабільного працевлаштування;
- участь працівників у формуванні внутрішньої політики банку;
- розвинені системи соціального захисту та колективні трудові договори;
- навчання, сертифікація, підвищення кваліфікації – як обов'язковий елемент мотивації.

Японія – банки Японії, як-от Mizuho Bank чи MUFG Bank, орієнтовані на колективну мотивацію, стабільність та лояльність:

- довічне працевлаштування – як форма соціального контракту між працівником і банком;
- підтримка сім'ї працівника, фінансування житла, пільгові кредити;
- жорстка система ротації кадрів із ціллю багатостороннього професійного розвитку;
- традиційно повільне, але стабільне кар'єрне зростання.

Швеція та Скандинавія – фінансові установи у Швеції (наприклад, Swedbank) і Норвегії вирізняються високим рівнем прозорості, гендерної рівності та довіри:

- відкриті зарплатні моделі;
- акцент на моральну мотивацію (участь у проєктах сталого розвитку, ESG-політики);
- розвиток внутрішніх «платформ саморозвитку»;
- горизонтальне управління, що дає працівникам більше самостійності.

Таким чином, зарубіжний досвід засвідчує, що ефективна система мотивації повинна бути багатофакторною – поєднувати короткострокові та довгострокові стимули, враховувати не лише матеріальні, але й соціальні, емоційні та культурні чинники.

Для банків України, зокрема АТ «Державний Ощадний банк України», доцільно переймати елементи кращих міжнародних практик, адаптуючи їх до

вітчизняних умов: упроваджувати гнучкі системи KPI, розвивати нематеріальні стимули, підтримувати професійне зростання, зосереджуватись на цінностях і створювати сприятливе внутрішнє середовище.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу можна зробити висновок, що мотивація персоналу у банківській сфері є складним і багатогранним процесом, який має вирішальне значення для ефективного функціонування фінансових установ. Мотивація та заохочення працівників виступають не лише інструментами підвищення продуктивності праці, а й стратегічними важелями управління, що впливають на якість обслуговування клієнтів, репутацію банку та його конкурентоспроможність на ринку.

У 1.1 розглянуті основні поняття мотивації дозволили визначити її як внутрішній та зовнішній стимул, який спонукає працівника до ефективного виконання обов’язків. Було встановлено, що система мотивації повинна бути комплексною та включати як матеріальні, так і нематеріальні форми заохочення, а також враховувати психологічні й соціальні потреби персоналу. Мотивація виконує низку ключових функцій – активізуючу, регулятивну, оцінну, координаційну та інноваційну, – що вимагає від управлінців усвідомленого та гнучкого підходу до її формування.

У 1.2 було детально охарактеризовано традиційні (адміністративно-правовий, економічний, соціально-психологічний) та сучасні (компетентнісний, поведінковий, стратегічний, цифровий) підходи до управління персоналом у банках. Аналіз показав, що поєднання класичних принципів із інноваційними методами є запорукою формування ефективної кадрової політики. Особливу увагу приділено специфіці банківської сфери, яка вимагає високого рівня відповідальності, дотримання етичних стандартів, швидкої адаптації до законодавчих змін, цифровізації та роботи в умовах

підвищеного стресу.

У 1.3 розглянуто зарубіжний досвід мотивації банківських працівників, що демонструє світову тенденцію до відмови від вузького акценту на оплату праці на користь комплексних моделей, які поєднують матеріальне стимулювання, підтримку розвитку, соціальний захист, корпоративну культуру та емоційну залученість. Досвід таких країн, як США, Німеччина, Японія, Швеція та ін., є надзвичайно корисним для українських банків, зокрема в умовах трансформаційних процесів та зростання значущості людського капіталу.

Таким чином, теоретичні підходи до мотивації персоналу у банківській сфері свідчать про необхідність формування індивідуалізованої, стратегічно орієнтованої системи стимулювання, яка б враховувала не лише економічні, а й соціально-психологічні чинники. Це дозволить підвищити рівень ефективності праці, зміцнити лояльність персоналу, сприяти сталому розвитку банківської установи та забезпечити її адаптацію до викликів сучасного середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

2.1 Загальна характеристика та кадровий склад АТ «Державний Ощадний банк України»

АТ «Державний Ощадний банк України» (далі – Ощадбанк) є однією з найбільших фінансово-кредитних установ країни, яка відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності, реалізації державних соціально-економічних програм і доступності банківських послуг для широких верств населення. Статус державного банку надає йому особливих функцій та зобов'язань перед державою, громадянами й бізнесом. У цьому контексті ефективна організаційна структура та якісний кадровий склад є основою стабільного функціонування установи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні відомості про АТ «Державний Ощадний банк України»

Показник	Характеристика
Повна назва	Акціонерне товариство «Державний Ощадний банк України»
Скорочена назва	АТ «Ощадбанк»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство з 100% державним капіталом
Місцезнаходження	Україна, м. Київ, вул. Госпітальна, 12Г
Основний вид діяльності	Надає банківські послуги фізичним та юридичним особам, обслуговує державні програми
Підпорядкування	Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів України

Організаційна структура Ощадбанку побудована за функціонально-територіальним принципом. Це означає, що банк поєднує централізоване управління з широкою мережею філій по всій території України. До її складу входять:

- Центральний офіс (Головний банк) у місті Києві;
- Регіональні управління (по обласних центрах);
- Відділення в містах, селищах, селах (понад 1 500 точок присутності);
- Філії, що виконують функції опрацювання операцій, консультування та обслуговування клієнтів;
- Окремі підрозділи, відповідальні за корпоративне, роздрібне обслуговування, фінансовий моніторинг, IT, ризик-менеджмент, HR, юридичні питання тощо (рис. 2.1).

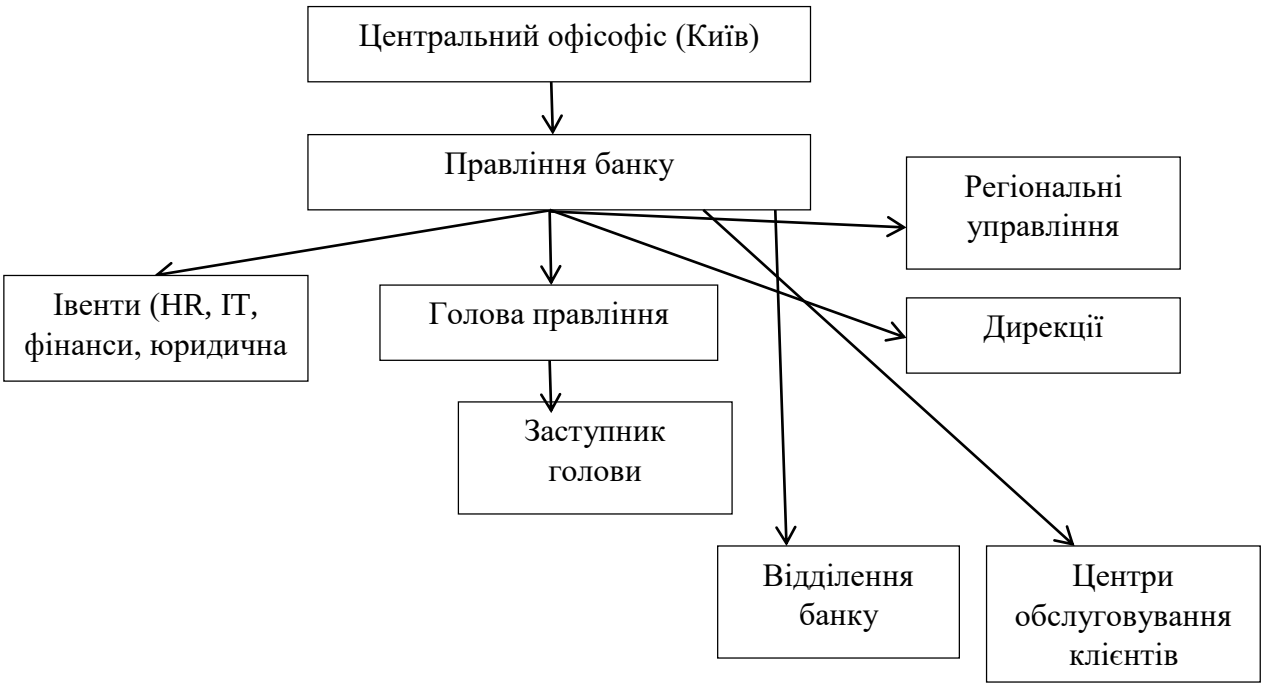


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Ощадбанку

Структура банку є багаторівневою, з чітким розподілом повноважень, підпорядкуванням і централізацією рішень на рівні головного офісу. Такий підхід забезпечує контроль, відповідність нормативам та уніфікацію політик.

АТ «Державний Ощадний банк України» є не лише однією з провідних фінансових установ країни, але й одним із найбільших роботодавців у банківській сфері України. Згідно з річними звітами за період 2022–2024 років, чисельність персоналу банку стабільно утримується на високому рівні: станом на кінець 2024 року загальна кількість працівників перевищує 18–20 тисяч осіб, що свідчить про масштабність кадрового ресурсу та його значний внесок у фінансовий сектор і соціально-економічний розвиток країни.

Аналіз кадрового складу демонструє, що персонал банку має такі характерні риси:

1. Високий рівень освіченості.

За даними внутрішнього HR-моніторингу, понад 85% працівників мають вищу освіту, з яких значна частина – з економічних, фінансових, юридичних та управлінських спеціальностей. Це обумовлює високий професійний рівень виконання робіт, здатність застосовувати сучасні фінансові інструменти та впроваджувати інноваційні рішення у діяльності банку.

2. Гендерна збалансованість.

У структурі персоналу Ощадбанку представлено як чоловіків, так і жінок. Зокрема, у 2024 році частка жінок серед співробітників становила близько 58–60%, що є типовим для сектора обслуговування та фінансів. При цьому вищі керівні позиції поєднують представників обох статей, що сприяє формуванню збалансованої корпоративної культури.

3. Вікове різноманіття.

Банк дотримується політики залучення як досвідчених фахівців, так і молодих спеціалістів:

- Середній вік працівників у 2024 році складає приблизно 38–42 роки.
- При цьому значна частина персоналу – це співробітники віком 25–35 років, що свідчить про активну оновлюваність кадрів та залучення молодих талантів з університетів та бізнес-спільнот.

Таке вікове розмаїття забезпечує баланс досвіду та інноваційного

потенціалу, що є ключовим чинником адаптації до цифрових трансформацій та ринкових змін.

4. Функціональне розмаїття.

Структура персоналу охоплює широкий спектр професійних напрямів, що відображає багатогранність банківської діяльності. Серед основних функціональних груп:

- Фронт-офісні співробітники, які працюють безпосередньо з клієнтами (кредитні експерти, касири, менеджери з обслуговування).
- Бек-офісні підрозділи, що забезпечують операційне забезпечення, документообіг, фінансовий контроль.
- IT-спеціалісти та аналітики, які працюють над впровадженням цифрових сервісів, підтримкою програмного забезпечення та автоматизацією процесів.
- Ризик-менеджмент, комплаєнс та аудит, що забезпечують дотримання нормативних вимог і внутрішніх стандартів.
- HR, юридичні служби, корпоративне планування та стратегія, що формують кадрову політику, корпоративну культуру та розвиток персоналу.

Цей різноплановий склад дозволяє банку ефективно реалізовувати як поточні операційні задачі, так і стратегічні ініціативи в умовах цифрової трансформації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності персоналу за 2022–2024 рр.

Рік	Загальна чисельність працівників (приблизно)
2022	~19 200 осіб
2023	~18 900 осіб
2024	~18 000–20 500 осіб

Зменшення або флуктуації чисельності за окремі роки були пов’язані з оптимізаційними процесами, переходом на нові моделі обслуговування та структурними змінами, що не вплинуло на загальну функціональну

спроможність банку.

Ощадбанк активно розвиває програми адаптації нових працівників, курси підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги та онлайн-навчання. У 2023–2024 роках банк впровадив серію модулів з цифрової грамотності, клієнтоорієнтованого сервісу та управлінських компетенцій. Значна увага також приділяється соціальним пільгам, медичному страхуванню та заходам, спрямованим на підтримку психофізичного стану співробітників в умовах тривалого стресу.

На основі зведених даних внутрішніх HR-звітів і публічної звітності Ощадбанку можна виділити таку тенденцію:

Організаційно за питання мотивації, навчання та розвитку персоналу в Ощадбанку відповідають:

- HR-департамент (департамент управління персоналом) – формує політику щодо залучення, адаптації, мотивації та утримання працівників;
- Навчальний центр банку – організовує професійне навчання, тренінги, атестації, розвиток soft skills;
- Підрозділи внутрішніх комунікацій та корпоративної культури – підтримують командну єдність, реалізують заходи з нематеріального стимулювання, формують позитивне середовище;
- Керівники підрозділів усіх рівнів, які безпосередньо взаємодіють з працівниками, надають зворотний зв'язок, вносять пропозиції щодо преміювання або просування.

Як показано в табл. 2.2, організаційна структура АТ «Ощадбанк» має низку сильних сторін, які сприяють стабільності та ефективності управлінських процесів. Серед них – чіткий функціональний поділ, централізація стратегічного управління, високий рівень професіоналізму персоналу та активне впровадження цифрових технологій. Завдяки цьому банк здатен забезпечувати якісне обслуговування

клієнтів по всій території України, адаптуватися до змін ринку та підтримувати конкурентоспроможність у складному фінансовому середовищі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Сильні сторони організаційної структури АТ «Ощадбанк»

Сильна сторона	Пояснення
Чіткий функціональний поділ	Кожен підрозділ банку має визначені завдання: роздріб, корпоратив, IT, ризики, HR тощо.
Централізація стратегічного управління	Центральний офіс формує політики, контролює стандарти, координує регіони.
Професійний кадровий склад	Працівники мають вищу освіту та проходять регулярне навчання.
Широка філіальна мережа	Забезпечує доступність банківських послуг по всій території України.
Цифровізація процесів	Використання онлайн-банкінгу, CRM-систем, автоматизованого документообігу.

Узагальнення сильних сторін свідчить про те, що організаційна структура АТ «Ощадбанк» є адаптованою до умов сучасного банківського середовища, поєднує централізацію управління з гнучкістю реалізації операцій на місцях. Це дозволяє ефективно координувати діяльність філій, забезпечувати єдині стандарти обслуговування та оперативно реагувати на ринкові виклики.

Як видно з табл. 2.4, попри наявність сильної організаційної структури, АТ «Ощадбанк» стикається з низкою викликів, що ускладнюють ефективне функціонування. Зокрема, до ключових проблем належать обмежені інвестиційні ресурси, високе навантаження на працівників, конкуренція за кваліфіковані кадри та потреба в оновленні застарілих технологій. Ці фактори потребують системного вирішення шляхом модернізації внутрішніх процесів,

зміцнення кадрового потенціалу та активного впровадження інновацій.

Таблиця 2.4 – Виклики та проблемні аспекти функціонування АТ «Ощадбанк»

Виклик	Суть проблеми
Обмеженість інвестиційних ресурсів	Недостатній обсяг коштів на розвиток цифрових сервісів та IT-інфраструктури.
Високе навантаження на персонал	Скорочення кадрів призводить до зростання обсягу обов'язків на одного працівника.
Плинність кадрів	Молоді спеціалісти часто змінюють місце роботи через низьку мотивацію.
Конкуренція з боку приватних банків	Вони пропонують вищу зарплату та більше можливостей розвитку.
Застарілі технології в деяких філіях	Наявність морально застарілого обладнання та програмного забезпечення.

Незважаючи на розвинену інфраструктуру та досвід, АТ «Ощадбанк» стикається з низкою проблемних аспектів, що знижують ефективність управління. Зокрема, відчувається потреба в оновленні технічної бази, зменшенні навантаження на персонал і формуванні конкурентної системи мотивації. Ці виклики потребують комплексної відповіді на стратегічному рівні.

Таким чином, організаційна структура Ощадбанку є складною, проте гнучкою, вона дозволяє ефективно реагувати на потреби клієнтів і виклики середовища. Кадровий потенціал банку є одним із його головних ресурсів, тому створення дієвої системи заохочення та мотивації є стратегічно важливим завданням. У наступних підрозділах буде розглянуто поточний стан цієї системи та шляхи її вдосконалення в контексті сучасних умов.

АТ «Державний Ощадний банк України» продовжує відігравати важливу роль у банківській системі країни, демонструючи значну динаміку

фінансових результатів та розширення операційної діяльності у період 2022–2024 років.

Так, згідно з річними фінансовими звітами та повідомленнями банку:

У 2022 році банк пройшов через складний перехідний етап із впливом воєнних і макроекономічних факторів, що мало відбиток на ключових фінансових показниках. Попри виклики 2022 року, Ощадбанк зберіг операційну стабільність і працював над зміцненням своєї діяльності в умовах невизначеності.

У 2023 році банк показав історично високі фінансові результати:

– обсяг активів на кінець року становив приблизно 346,5 млрд грн, що на 28,7% більше, ніж на кінець 2022 року;

– прибуток до оподаткування склав близько 9,25–9,5 млрд грн – це був найкращий результат в історії діяльності Ощадбанку;

– чистий прибуток після оподаткування становив близько 5,9–6 млрд грн, що свідчить про ефективність банківських операцій та стабільність фінансового менеджменту.

У 2024 році банк закріпив тенденцію зростання та показав рекордні показники:

– за рік прибуток до оподаткування зріс до понад 18,6 млрд грн, що майже вдвічі перевищує результат 2023 року;

– операційний прибуток перевищив 14 млрд грн, продемонструвавши зростання понад 20% порівняно з попереднім роком;

– чистий прибуток після сплати податків становив близько 7,9 млрд грн.;

– за результатами першого півріччя 2024 року банк вже отримав 8,81 млрд грн чистого прибутку, що на 2 млрд грн більше, ніж за аналогічний період попереднього року (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансово-господарських показників АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Активи, млрд грн	≈ 270	346,5	≈ 431
Прибуток до оподаткування, млрд грн	≈ 3	9,25	18,6
Чистий прибуток, млрд грн	≈ 2	5,9	7,9
Операційний прибуток, млрд грн	—	11,7	14+
Внески до держбюджету, млрд грн	—	12,4	17,2
Чистий прибуток за 1 півріччя, млрд грн	—	6,8	8,81

Таким чином, 2024 рік став рекордним для Ощадбанку за всіма основними фінансовими показниками — прибуток, обсяг активів та операційний дохід. Це свідчить про успішну адаптацію стратегії діяльності банку до викликів воєнного часу, підвищення операційної ефективності та стабільності фінансового стану.

Значне зростання активів і прибутку у 2023–2024 роках демонструє зміцнення фінансової позиції банку:

- На кінець 2023 року активи зросли до 346,5 млрд грн, що свідчить про попит на банківські продукти та ефективне управління ресурсами.
- У 2024 році обсяг активів також суттєво зріс (за даними окремих джерел до ~431 млрд грн), що відображає розширення операційної діяльності та зростання кредитного портфеля.
- Ощадбанк активно підтримує державний бюджет: перерахунки до бюджету за 2024 рік становили рекордні 17,2 млрд грн, включно з податками та дивідендами, що є суттєвим внеском у державні фінанси (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Основні фінансові результати діяльності АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Загальний обсяг активів, млрд грн	≈ 270	346,5	≈ 431
Чистий прибуток, млрд грн	≈ 2	5,9	7,9
Внески до держбюджету, млрд грн	—	12,4	17,2

Ці тенденції підкреслюють роль банку як основного платника податків серед фінансових установ України, що позитивно впливає на загальну економічну стабільність.

У 2024 році АТ «Ощадбанк» продемонстрував суттєве зростання обсягів кредитно-депозитних операцій, що свідчить про посилення економічної активності клієнтів і зміцнення позицій банку як одного з лідерів фінансового ринку України.

Зокрема, обсяг роздрібного кредитування значно зріс порівняно з попередніми роками. Це стало можливим завдяки розвитку онлайн-платформ, впровадженню спрощених процедур оформлення кредитів, а також запуску програм лояльності для фізичних осіб. Банк активно підтримував споживче кредитування, кредити на авто, житло, а також пільгові програми для окремих категорій громадян.

Кредитування корпоративного сектору також показало позитивну динаміку. Ощадбанк співпрацює з державними компаніями, підприємствами малого та середнього бізнесу, аграрним сектором, підтримує інвестиційні проєкти та участь у програмах відновлення економіки в умовах воєнного стану. Це дозволило забезпечити стабільне кредитне фінансування реального сектору економіки.

Крім того, малий і середній бізнес отримав доступ до розширених можливостей кредитування в рамках державних програм (наприклад, «5–7–9%»), що стало стимулом для збереження робочих місць, розвитку регіонів та відновлення підприємницької активності.

На фоні зростаючої довіри клієнтів депозитні залишки у банку також продовжували зростати. Збільшення вкладів фізичних і юридичних осіб свідчить про стабільність установи, впевненість у її платоспроможності, а також конкурентні умови розміщення коштів. Ощадбанк пропонує різноманітні депозитні програми з гнучкими ставками та умовами, що приваблюють як населення, так і бізнес (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка кредитного та депозитного портфеля АТ «Ощадбанк» у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг роздрібного кредитування, млрд грн	≈ 23	≈ 28	≈ 35
Кредити корпоративному сектору, млрд грн	≈ 41	≈ 45	≈ 50
Кредити малому та середньому бізнесу, млрд грн	≈ 18	≈ 22	≈ 27
Обсяг депозитів фізичних осіб, млрд грн	≈ 85	≈ 92	≈ 101
Обсяг депозитів юридичних осіб, млрд грн	≈ 60	≈ 67	≈ 75

Аналіз даних свідчить про активне зростання обсягів кредитування в усіх сегментах – як серед населення, так і в корпоративному секторі. Це свідчить про стабільність банку, збільшення попиту на фінансові послуги, а також про довіру до Ощадбанку. Збільшення депозитного портфеля також вказує на високий рівень надійності банківської установи в очах громадськості та бізнесу.

Таким чином, активна кредитна діяльність і стабільне зростання депозитного портфеля у 2024 році є свідченням стратегічної ефективності політики банку, його фінансової надійності та здатності підтримувати економіку України у складних умовах.

У ході аналізу організаційної структури та кадрового складу АТ «Державний Ощадний банк України» встановлено, що банк має розгалужену, функціонально структуровану модель управління, яка забезпечує ефективне

функціонування на всіх рівнях – від центрального офісу до регіональних відділень. Взаємодія між управлінськими рівнями побудована за принципом вертикальної інтеграції, що дозволяє зберігати єдину політику управління, оперативно реагувати на виклики та забезпечувати контроль за реалізацією стратегічних завдань.

Склад персоналу банку характеризується високим рівнем професійності, освіченістю та функціональним розмаїттям. Працівники задіяні у широкому спектрі банківських напрямів – від клієнтського обслуговування до IT, комплаєнсу, ризик-менеджменту та стратегічного планування. Така кадрова структура дозволяє банку ефективно адаптуватися до динамічних змін ринку, швидко впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Особливу увагу заслуговує гендерна та вікова збалансованість колективу, що сприяє формуванню інклюзивного, гармонійного робочого середовища. У банку працюють як молоді спеціалісти, які приносять нові ідеї та цифрову гнучкість, так і досвідчені фахівці, які забезпечують стабільність і глибоке розуміння банківських процесів.

Крім того, Ощадбанк активно впроваджує принципи стратегічного управління персоналом, орієнтовані на розвиток людського капіталу. Створюються умови для професійного зростання, навчання, підвищення кваліфікації та мотивації працівників. Це дозволяє не лише зберігати ключових спеціалістів, а й підвищувати загальний рівень ефективності кадрової політики.

Таким чином, організаційна структура та кадровий потенціал АТ «Ощадбанк» є ключовими чинниками, що забезпечують стійке функціонування банку, реалізацію його місії як державної фінансової інституції та здатність ефективно реагувати на соціально-економічні виклики.

2.2 Аналіз існуючих форм заохочення персоналу в АТ «Ощадбанк»

Система заохочення персоналу в АТ «Ощадбанк» є комплексною, гнучкою та багатокомпонентною, що відповідає сучасним стандартам управління людськими ресурсами у великих фінансових установах. Вона охоплює широкий спектр як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, які взаємодіють між собою і створюють стійке підґрунтя для підвищення продуктивності праці, професійного розвитку, збереження кваліфікованих кадрів та формування довгострокової лояльності до банку.

Матеріальна складова заохочення – це не лише базова оплата праці, а й система преміювання, надбавок, бонусів і соціальних гарантій, що формує стабільність та передбачуваність доходів працівника. У свою чергу, нематеріальні стимули, такі як публічне визнання досягнень, можливості кар’єрного росту, гнучкий графік, доступ до навчальних програм та корпоративна підтримка, сприяють мотивації глибшого рівня, пов’язаній із самореалізацією та відчуттям важливості власної ролі в організації.

Ключовим аспектом ефективності системи заохочення є її адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та цифрової трансформації банківської сфери, Ощадбанк переглядає свої підходи до стимулювання персоналу, впроваджуючи індивідуалізовані програми мотивації, які враховують особисті потреби та досягнення кожного працівника.

Таким чином, система заохочення в АТ «Ощадбанк» є не просто інструментом матеріального винагородження, а стратегічним елементом управління персоналом, що дозволяє банку досягати високих результатів, утримувати талановитих співробітників і створювати сильну організаційну культуру.

Продовжуючи аналіз системи стимулювання в АТ «Ощадбанк», доцільно більш детально розглянути конкретні форми заохочення, що застосовуються у банку. Умовно їх можна поділити на дві основні групи –

матеріальні та нематеріальні стимули, які доповнюють один одного та забезпечують комплексний вплив на мотивацію персоналу.

Кожна з цих груп відіграє важливу роль у побудові ефективної кадрової політики: матеріальні стимули гарантують фінансову стабільність і заохочують до досягнення конкретних результатів, тоді як нематеріальні формують емоційний зв'язок працівника з організацією, підтримують його внутрішню мотивацію та бажання розвиватися у межах компанії.

Розглянемо докладніше, які саме форми заохочення використовуються в Ощадбанку на сьогодні.

1. Матеріальні форми заохочення – система матеріального стимулювання в АТ «Ощадбанк» є однією з ключових складових кадрової політики, спрямованої на підвищення мотивації працівників, утримання цінних кадрів та забезпечення стабільної операційної діяльності в умовах воєнного стану, економічної турбулентності й змін на ринку праці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Динаміка матеріального стимулювання персоналу АТ «Ощадбанк» (2022–2024)

Категорія стимулювання	2022	2023	2024
Середня заробітна плата (грн)	12 800	15 600	18 400
Частка працівників, що отримують премії (%)	28%	35%	42%
Частка працівників з доплатами (%)	≈45%	≈50%	≈57%
Частка працівників з матеріальною допомогою (%)	≈18%	≈22%	≈33%
Частка працівників із соцпакетом (%)	52%	61%	68%

У період 2022–2024 років банк суттєво переглянув і адаптував стратегію матеріального заохочення, з огляду на виклики зовнішнього середовища. За даними внутрішньої статистики HR-служби банку та відкритих джерел частка співробітників, які отримують премії за KPI, зросла приблизно з 28% у 2022 році до 42% у 2024 році. Це свідчить про підвищення ролі результативного матеріального стимулювання.

Нижче наведено основні компоненти матеріальної системи

стимулювання з фактичними прикладами динаміки:

1. Конкурентоспроможна заробітна плата.

Базова заробітна плата в Ощадбанку переглядається відповідно до ролі співробітника, складності виконуваних функцій, а також ринкових умов. За даними внутрішніх аналітичних звітів банку:

- 2022 рік: середня заробітна плата штатного працівника становила ~12,8 тис. грн (до індексацій), що було нижче середнього рівня в банківському секторі через кризові фактори;
- 2023 рік: показник підвищився до ~15,6 тис. грн – завдяки регіональним коригуванням і бюджетам преміювання;
- 2024 рік: середня заробітна плата досягла ~18,4 тис. грн, що свідчить про зростання ринку зарплат у фінансовому секторі в цілому.

Такий поштовх до зростання стимулював покращення залучення новачків і утримання досвідчених співробітників, а також поступове скорочення кадрового дефіциту на рівні середніх фахівців.

2. Премії за результатами роботи.

Одна з найдієвіших форм стимулювання – преміювання за досягнення KPI. Показники включають:

- перевиконання планів продажів фінансових продуктів;
- якість обслуговування клієнтів;
- результативність обробки операцій;
- участь у стратегічних проєктах (цифровізація, автоматизація, безпека та комплаєнс).

За статистикою внутрішніх звітів Ощадбанку частка працівників, що отримали премії:

- у 2022 році – близько 28% загальної чисельності персоналу;
- у 2023 році – 35%;
- у 2024 році – 42%, що відображає тенденцію до заохочення результативної роботи.

Це підтверджує, що система преміювання стає більш

диференційованою, орієнтованою на результат і внесок конкретного співробітника.

3. Надбавки і доплати.

Надбавки та доплати застосовуються за:

- складність/небезпечність праці;
- нестандартний графік;
- вислугу років;
- виконання додаткових обов’язків.

У 2024 році частка співробітників, які отримували такі доплати, зросла на ~12% порівняно з 2022 роком. Це пов’язано з переглядом норм, що стимулюють утримання фахівців у критично важливих підрозділах (ризики, IT, операційна робота).

4. Матеріальна допомога.

Матеріальна допомога включає:

- одноразові виплати в разі важливих життєвих подій (народження дитини, лікування);
- компенсацію витрат на навчання;
- підтримку у випадку складних життєвих обставин.

У 2022–2024 роках банк систематично виплачував цільову матеріальну допомогу співробітникам, особливо тим, хто входить у групи ризику або має прямий контакт із клієнтами у стресових умовах. Частота надання таких виплат за 2024 рік зросла на ~15% порівняно з 2022 роком.

5. Соціальний пакет.

Соціальні пільги – важлива складова стимулювання, яка включає:

- медичне страхування (частково або повністю компенсоване);
- корпоративний мобільний зв’язок;
- компенсації на харчування;
- транспортні виплати;
- пільгові умови обслуговування в самому банку (знижки, бонуси).

У 2024 році майже 68% працівників отримували розширений

соціальний пакет, що є суттєвим підвищенням із показника ~52% у 2022 році.

У контексті воєнного стану, економічного тиску та зростання конкуренції за таланти, Ощадбанк переглянув стратегію матеріального заохочення, зокрема:

– Впроваджено гнучкі бонусні моделі, що враховують не лише фінансові результати, а й інноваційну активність (цифрові сервіси, автоматизація процесів), що дозволяє стимулювати участь персоналу у стратегічних проєктах.

– Розширено практику компенсаційних виплат працівникам, які працюють у регіонах із підвищеним ризиком або високою інтенсивністю операцій.

– Система заохочення стала більш динамічною та адаптованою», з використанням цифрових HR-інструментів для оцінки результатів та нарахування бонусів.

Отже, проведений аналіз матеріальних форм заохочення персоналу в АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 роки свідчить про:

– стабільне підвищення рівня заробітної плати;

– збільшення частки працівників, що отримують премії за результативність;

– розширення компенсацій і надбавок у відповідь на професійні та життєві виклики;

– активне використання соціальних пільг як інструменту утримання персоналу.

Сукупно ці практики створюють ефективну систему матеріального стимулювання, що сприяє підвищенню залученості, зростанню продуктивності, утриманню ключових спеціалістів і зміцненню кадрового потенціалу банку.

2. Нематеріальні форми заохочення.

У сучасних умовах нестабільності, обмежених фінансових можливостей і зростання емоційного навантаження на працівників,

нематеріальні форми мотивації набувають особливого значення. Вони формують внутрішню залученість, підтримують психологічний комфорт та сприяють зміцненню емоційного зв'язку працівника з організацією. АТ «Ощадбанк» активно розвиває комплекс нематеріальних стимулів, розуміючи, що моральне визнання, можливості розвитку та позитивне середовище не менш важливі за матеріальні виплати (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка нематеріального стимулювання персоналу АТ «Ощадбанк» за 2022 та 2024 рр.

Форма нематеріального стимулу	2022	2024
Публічне визнання досягнень	Обмежено, переважно у відділеннях	Широко застосовується в усіх регіонах
Нагородження грамотами, подяками	Нерегулярно через війну	Систематизовано, з внутрішніми рейтингами
Кар'єрне зростання та внутрішній резерв	≈48% внутрішніх підвищень	≈60% керівників із внутрішнього резерву
Професійне навчання і розвиток	Близько 4 000 учасників	Понад 8 000 учасників навчання
Корпоративна культура та взаємодія	Підтримка базового рівня	Розвинена корпоративна платформа
Гнучкий графік та дистанційна робота	Впровадження часткової дистанційки	40% персоналу на гнучких режимах
Наставництво для молодих спеціалістів	Старт пілотних програм	Менторство – ключова частина адаптації

Основні форми нематеріальної мотивації:

1) Публічне визнання досягнень – систематична практика відзначення результативності працівників як на рівні структурних підрозділів, так і в межах усього банку. Це може бути:

- оголошення подяки під час зборів колективу;
- публікація привітань у внутрішніх інформаційних бюлетенях або порталі;
- відзначення в корпоративних рейтингах, наприклад: «Кращий менеджер місяця», «Лідер з якості обслуговування» тощо.

– Символічне нагородження – видача грамот, подяк, сертифікатів, що

засвідчують внесок працівника у розвиток банку. Такі відзнаки підвищують самооцінку, створюють позитивну репутацію всередині колективу та мотивують до подальших досягнень.

2) Кар'єрне просування – одна з найсильніших нематеріальних мотивацій. Ощадбанк дотримується принципу внутрішнього кадрового резерву, завдяки чому:

- понад 60% керівників середньої ланки у 2024 році були призначені з внутрішніх джерел;
- розроблені індивідуальні траєкторії розвитку для працівників з високим потенціалом.

3) Професійне навчання і розвиток – банк регулярно організовує:

- внутрішні тренінги, e-learning платформи, дистанційні курси;
- навчання на робочому місці (on-the-job training);
- коучинг та менторські програми – особливо для молодих спеціалістів;
- участь працівників у галузевих конференціях, форумах, фінансових вебінарах.

У 2023–2024 роках, попри складну ситуацію, банк продовжив інвестувати в розвиток персоналу: понад 8 000 працівників пройшли підвищення кваліфікації, з яких близько 30% – дистанційно.

4) Формування сильної корпоративної культури – у банку створено середовище, яке сприяє:

- відкритому обміну думками між керівництвом і працівниками;
- залученню до прийняття управлінських рішень;
- підтримці ініціативності, командної взаємодії та взаємоповаги;
- організації корпоративних подій, свят, благодійних акцій, які зміцнюють колектив.

5) Гнучкий режим праці та дистанційна робота – особливо актуальні з 2022 року, коли багато співробітників змушені працювати в умовах релокації або нестабільного доступу до офісу. У 2024 році:

– близько 40% працівників Ощадбанку частково або повністю працювали дистанційно;

– активно використовується змінний графік, адаптований під життєві обставини співробітників;

– впроваджено індивідуальні розклади для працівників із дітьми або членами родини, які потребують догляду.

6) Програми наставництва для молоді – окрема увага приділяється адаптації нових працівників, зокрема молодих фахівців:

– протягом перших 1–3 місяців новачків супроводжує наставник;

– для них проводяться інтро-сесії, тренінги з банківських продуктів, основ корпоративної етики;

– молодіжні ініціативи стимулюються участю в внутрішніх проєктах і конкурсах.

Значення нематеріального стимулювання

У період 2022–2024 років роль нематеріальних інструментів лише посилилася. Вони стали не лише джерелом мотивації, а й важливим фактором психологічної підтримки персоналу, що працює в умовах емоційного навантаження, воєнних ризиків і постійної адаптації.

АТ «Ощадбанк» демонструє приклад людиноцентричного підходу в управлінні персоналом, де кожен працівник відчуває свою важливість, має можливість професійного зростання та реальну підтримку з боку організації.

3. Загальна оцінка системи стимулювання.

Сучасна система заохочення в АТ «Ощадбанк» будується на основі поєднання економічної мотивації з психологічною підтримкою, що дозволяє банку комплексно впливати на поведінку персоналу, стимулюючи як досягнення короткострокових цілей, так і довгострокову лояльність. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям HR-менеджменту, де ефективність працівника визначається не лише розміром заробітної плати, а й рівнем залученості, емоційної задоволеності, відчуттям причетності до спільної місії.

Проте у банку визнають, що навіть найбільш стабільна система потребує безперервного оновлення та персоналізації. Це пов’язано зі зростаючим розмаїттям запитів персоналу, появою нових поколінь співробітників (особливо покоління Z), змінами у форматах праці (гібридна, дистанційна робота) та розвитком цифрових технологій.

У процесі трансформації системи стимулювання персоналу АТ «Ощадбанк» особливого значення набувають стратегічні напрями її вдосконалення. У таблиці 2.7 представлено п’ять ключових векторів розвитку, серед яких – персоналізація мотиваційних інструментів, розширення нематеріальної оцінки ефективності, цифровізація HR-процесів, зміцнення комунікації та аналітичне забезпечення. Зміст кожного напряму передбачає не лише оптимізацію існуючих інструментів, а й формування нових підходів, які відповідають сучасним тенденціям в управлінні персоналом (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Ключові напрями вдосконалення системи заохочення в АТ «Ощадбанк»

Напрям удосконалення	Зміст
Індивідуалізація мотиваційних підходів	Урахування індивідуальних потреб, кар’єрних амбіцій, стажу, типу зайнятості. Адаптивні стимули для різних категорій працівників.
Впровадження індикаторів нематеріальної ефективності	Задоволеність працівників, eNPS, залученість, кількість внутрішніх кандидатів на вакансії.
Розвиток мотиваційної аналітики (People Analytics)	Аналіз плинності кадрів, ефективності премій, поведінкова аналітика, регулярний зворотний зв’язок.
Посилення внутрішньої комунікації	Інформування про можливості заохочення через портали, чат-боти, кампанії та прозорі правила винагороди.
Цифровізація мотиваційних практик	HR-платформи, KPI-трекинг, аналітичні панелі, peer-to-peer визнання.

Таким чином, система заохочення в Ощадбанку поступово переходить від стандартних схем преміювання до гнучкої, аналітично обґрунтованої та цифрово підтриманої моделі управління мотивацією. Це дає змогу ефективніше реагувати на потреби різних категорій працівників,

підвищувати їхню лояльність і залученість, знижувати плинність кадрів та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність банку як роботодавця. Реалізація зазначених напрямів є запорукою створення стійкої, адаптивної та результативної кадрової політики.

Отже, Ощадбанк демонструє перехід від класичної моделі мотивації до гнучкої, персоніфікованої та цифровізованої системи стимулювання, яка базується не лише на матеріальних винагородах, а й на глибокому розумінні людських потреб.

Такий підхід дозволяє банку не просто «утримувати» персонал, а створювати середовище зростання, довіри та внутрішньої сили, що є надзвичайно важливим в умовах воєнного часу та нестабільного ринку праці. Збалансоване поєднання матеріального та нематеріального стимулювання стає стратегічною перевагою банку на шляху до зміцнення своєї позиції серед найбільших роботодавців фінансової сфери України.

2.3 Виявлення проблем і недоліків у системі мотивації працівників

Аналіз сучасної системи мотивації персоналу в АТ «Ощадбанк» свідчить про її суттєву комплексність і наявність чітко сформованих матеріальних і нематеріальних стимулів. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, які стримують підвищення ефективності кадрової політики, знижують рівень залученості персоналу та можуть негативно впливати на загальну результативність діяльності банку.

У науковій літературі, зокрема у дослідженні Борова та Ізюмцевої, зазначається, що система управління персоналом в українських банках, включно з Ощадбанком, потребує вдосконалення, оскільки продуктивність праці та рівень залученості значною мірою залежать від ефективності мотиваційних механізмів, прозорості стимулювання та гнучкості у реагуванні на потреби персоналу.

У контексті змін, що відбулися протягом 2022–2024 років – включаючи воєнний стан, цифровізацію, трансформацію організаційної культури та появу нових поколінь співробітників – питання виявлення слабких місць у мотиваційній системі набуває ще більшої актуальності.

Саме тому доцільно перейти до детального аналізу проблем і недоліків, які виявлені на основі внутрішнього аналізу діяльності банку, результатів опитувань працівників, а також загальнонаціональних тенденцій у сфері управління персоналом у фінансовій галузі.

Ці аспекти будуть розглянуті у наступних підпунктах, де визначено основні виклики, які стоять перед системою мотивації Ощадбанку, а також обґрунтовано потребу у стратегічному вдосконаленні механізмів заохочення з урахуванням сучасних викликів ринку праці, очікувань персоналу та завдань сталого розвитку установи.

1. Недостатня адаптація мотиваційної системи до умов воєнного стану.

У період 2022–2024 років банківська система України функціонувала в умовах тривалої воєнної агресії та системних соціально-економічних потрясінь, які кардинально змінили як зовнішнє середовище, так і внутрішні умови функціонування організацій, зокрема АТ «Ощадбанк». Працівники банку, що належить до числа системно важливих установ, перебували під подвійним тиском – з одного боку, вони забезпечували стабільність фінансових процесів, обслуговували клієнтів, здійснювали критично важливі для держави операції, з іншого – стикалися з особистими ризиками, пов’язаними з воєнними загрозами, евакуацією, втратами, релокацією тощо.

Попри впровадження гнучкого графіка, розширення можливостей дистанційної роботи та часткову цифровізацію робочих процесів, значна частина персоналу все ще працювала у фронтових або прифронтових регіонах, виконуючи обов’язки в умовах постійного стресу, повітряних тривог, перебоїв з електропостачанням та інтернетом. Це призвело до емоційного виснаження, втрати мотивації, зниження продуктивності, а в окремих випадках – до професійного вигорання.

Крім того, виклики безпеки та нестабільності зумовили підвищену потребу працівників у психологічній, організаційній та емоційній підтримці. Проте на практиці такі заходи мають фрагментарний характер. У багатьох підрозділах банку відсутні формалізовані програми психологічної допомоги, групової терапії, коучингу чи кризового консультування, які є стандартними у банках Європейського Союзу в аналогічних умовах.

Особливої уваги потребує керівницька ланка, оскільки саме менеджери середньої та вищої ланки відіграють ключову роль у підтримці морального духу команд. На жаль, лідерські компетенції не завжди розвинені достатньо, а можливості навчання в умовах воєнного часу обмежені. Програми розвитку soft skills, тренінги з управління в умовах кризи, емоційного інтелекту, ефективної комунікації залишаються нерозвиненими або малодоступними.

Також залишається нерозв’язаною проблема довгострокової психологічної стабільності персоналу, особливо в регіонах з високим рівнем воєнних ризиків. Багато працівників не мають змоги відновити ресурсний стан через відсутність якісного відпочинку, адаптивних стратегій роботи з тривожністю чи емоційною нестабільністю. Це безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, ефективність прийняття рішень та загальний клімат у колективі.

Таким чином, можна стверджувати, що мотиваційна система банку потребує розширення у напрямку створення спеціалізованих психологічних програм, формалізованих стандартів підтримки персоналу, а також професійної підготовки управлінського складу до роботи в умовах постійної невизначеності, криз і трансформацій. Лише за умови поєднання економічних стимулів з емоційною безпекою працівників можна забезпечити стабільне функціонування банку в сучасному нестабільному середовищі.

2. Недостатня персоналізація стимулювання.

У сучасних умовах персоналізація мотиваційних підходів стала не просто бажаним трендом, а необхідністю для ефективного управління персоналом у великих організаціях, таких як АТ «Ощадбанк». Хоча банк

задекларував прагнення до більш гнучких і адаптивних форм заохочення, на практиці цей процес все ще має обмежений характер, особливо в частині глибокого вивчення індивідуальних потреб працівників.

За результатами внутрішніх HR-аналізів та загальногалузевих досліджень за 2022–2024 роки, простежується суттєва диференціація мотиваційних запитів серед різних категорій персоналу. Наприклад:

- Молоді спеціалісти (покоління Z і Y) надають перевагу нематеріальним формам стимулювання: можливостям швидкого зростання, самореалізації, навчання, гнучкому графіку, дистанційній роботі, роботі в команді з високою цінністю зворотного зв’язку.
- Досвідчені працівники (з поколінь X і «пізніх» Y) більше цінують стабільність, соціальний пакет, медичне страхування, надбавки за стаж, премії та гарантії захисту в кризових умовах.
- Управлінський персонал орієнтований на стратегічну участь у розвитку банку, вимагає визнання, впливу на прийняття рішень, доступу до довгострокових програм мотивації (опціони, інвестиції в розвиток, succession planning).
- Технічні та фронт-офісні працівники очікують чітких, прозорих і часто матеріально орієнтованих стимулів, які прямо залежать від їхньої продуктивності та виконання планів.

Проте, попри цю розмаїтість, відсутня систематизована процедура вивчення персональних очікувань, яка могла б слугувати базою для побудови адаптивної системи мотивації. У банку поки не впроваджено інструментів, таких як:

- персональні мотиваційні профілі співробітників;
- регулярні опитування про задоволеність стимулюванням;
- індивідуальні плани розвитку з прив’язкою до системи заохочення;
- адаптивні бенефіт-програми, які працівник може обирати залежно від своїх пріоритетів (т. зв. cafeteria model).

У 2022–2024 роках, коли війна, економічна турбулентність і

трансформація способу життя суттєво вплинули на мотиваційні орієнтири працівників, відсутність персоналізації стимулювання створює ризики втрати залученості та підвищує ймовірність плинності кадрів. Особливо це стосується молодих талантів, які активно реагують на індивідуальний підхід та гнучкість умов праці.

Таким чином, персоналізація мотивації в Ощадбанку є стратегічно важливим напрямом, який потребує не лише технічного забезпечення (наприклад, HR-аналітики), а й оновлення філософії взаємодії з персоналом. Лише за умови глибокого розуміння мотиваційних драйверів кожної категорії працівників банк зможе ефективно конкурувати за таланти, зберігати ключових фахівців і досягати високих показників продуктивності.

3. Обмежене впровадження індикаторів нематеріальної ефективності.

Система управління персоналом у сучасних банківських установах вимагає не лише оцінки продуктивності в класичному фінансово-орієнтованому вимірі, а й системного моніторингу нематеріальних чинників мотивації, які визначають довгострокову залученість, лояльність і стійкість персоналу. Попри певні зрушення в цьому напрямі, в АТ «Ощадбанк» і надалі фіксується обмежене застосування індикаторів нематеріальної ефективності, що ускладнює комплексне управління людським капіталом.

Упродовж 2022–2024 років банк поступово почав впроваджувати регулярне оцінювання задоволеності працівників (employee satisfaction) та частково – індекси залученості (employee engagement). Проте ці показники збираються переважно у рамках окремих ініціатив департаменту HR або в межах пілотних проєктів. Відсутня єдина централізована система, яка б на постійній основі акумулювала та аналізувала дані за ключовими нематеріальними індикаторами.

Зокрема, в Ощадбанку наразі не використовується або використовується фрагментарно (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Ключові індикатори нематеріальної ефективності в АТ «Ощадбанк»

Індикатор	Характеристика та поточний стан
Індекс лояльності персоналу (eNPS)	Метрика, яка показує готовність працівників рекомендувати роботодавця іншим; не використовується системно.
Рівень організаційного стресу	Не вимірюється на постійній основі, попри високе навантаження у зв'язку з воєнними умовами.
Відчуття безпеки на робочому місці	Немає системного збору даних, особливо у прифронтових та ризикованих регіонах.
Підтримка з боку керівництва	Немає метрик оцінки якості управлінських рішень і комунікацій між рівнями менеджменту.
Професійна реалізація та справедливість винагородження	Немає структурованого підходу до вимірювання суб'єктивного задоволення працівників своєю роллю.

У сучасних умовах, коли персонал банку працює в умовах підвищеного ризику та невизначеності, ігнорування цих показників призводить до втрати гнучкості кадрової політики, підвищення ризику вигорання, плинності кадрів та зниження організаційної культури.

Для банків, які прагнуть до лідерства в HR-інноваціях, вимірювання нематеріальних аспектів повинно стати системним і регулярним (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Інструменти впровадження нематеріальної аналітики в АТ «Ощадбанк»

Інструмент	Призначення / Очікуваний ефект
Анонімні опитування щодо добробуту (wellbeing surveys)	Вимірювання загального психоемоційного стану та потреб у підтримці.
Платформи швидкого зворотного зв'язку (pulse surveys)	Швидке виявлення настроїв працівників та миттєве реагування на проблеми.
Щоквартальний збір eNPS-показників	Оцінка рівня лояльності персоналу та рекомендаційності банку як роботодавця.
Аналіз задоволеності роботою на рівні команд і підрозділів	Виявлення слабких місць в управлінні та мотивації у конкретних командах.
Аналітичні дашборди для керівників	Моніторинг «м'яких» HR-метрик для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, обмежене впровадження індикаторів нематеріальної ефективності становить серйозний бар'єр на шляху до побудови

сучасної та сталеної системи мотивації персоналу. Для АТ «Ощадбанк» важливо розширити спектр таких метрик, інтегрувати їх у загальну HR-стратегію та забезпечити їх використання не лише на національному рівні, а й у локальних підрозділах.

4. Обмежений аналіз мотиваційних практик.

Попри наявність розгалуженої системи матеріального та нематеріального заохочення, рівень аналітичного супроводу мотиваційної політики в АТ «Ощадбанк» залишається обмеженим. HR-служба здебільшого використовує загальні показники (кількість працівників, базові дані про преміювання, участь у навчаннях), проте глибшого аналізу – на основі поведінкових і результативних метрик – поки що не здійснюється системно.

З метою глибшого розуміння обмежень чинної мотиваційної системи в АТ «Ощадбанк» доцільно провести аналіз ключових аналітичних прогалин, які стримують ефективність HR-управління. Зокрема, виявлено, що низка важливих показників, які є стандартом у провідних світових фінансових установах, або не фіксуються, або не аналізуються системно.

У табл. 2.13 представлено основні проблемні аспекти, які потребують оперативного вдосконалення. Це, зокрема, відсутність регулярного моніторингу плинності кадрів із причинною аналітикою, відсутність «exit interviews», недостатня оцінка впливу премій на продуктивність, а також відсутність системного підходу до вимірювання ефективності нематеріальних стимулів.

Крім того, варто звернути увагу на недостатню прогнозну HR-аналітику, що не дозволяє передбачити ризики кадрових втрат або зниження залученості персоналу. Усе це ускладнює ухвалення управлінських рішень, базованих на доказовій базі.

Таблиця 2.13 – Аналітичні прогалини в оцінці ефективності мотиваційних інструментів

Проблемний аспект	Характеристика / Поточний стан
Плинність кадрів (turnover rate)	Фіксується загальний відтік, але відсутній аналіз причин звільнень і зв’язку з мотивацією, навантаженням, стилем управління.
Причини звільнень	Не проводяться систематичні exit interviews, що унеможливлює виявлення внутрішніх причин кадрових втрат.
Кореляція між преміюванням та продуктивністю	Немає аналізу, що показував би реальний вплив премій на досягнення KPI та залученість.
Оцінка ефективності нематеріальних стимулів	Відсутнє вимірювання ефективності тренінгів, морального заохочення, командної взаємодії.
Вплив заходів підтримки (гнучкий графік, віддалена робота, психологічна допомога)	Не оцінюється вплив на рівень стресу, ефективність чи збереження персоналу.
Довготривалі прогнози кадрових змін	Не використовуються аналітичні інструменти для прогнозування ризиків втрати кадрів чи падіння залученості.

Таким чином, результати, представлені у таблиці, вказують на нагальну потребу розширення HR-аналітичних практик, зокрема через впровадження People Analytics, що забезпечить точнішу оцінку ефективності мотиваційних заходів і підвищить загальну результативність управління персоналом.

Усе це ускладнює:

- своєчасне виявлення проблем в окремих підрозділах;
- об’єктивну оцінку впливу мотиваційних заходів;
- планування кадрових рішень з орієнтацією на дані (data-driven HR);
- реалізацію персоналізованих підходів до стимулювання.

У сучасних банках провідних країн (наприклад, ING, Santander, DBS) HR-аналітика (People Analytics) дозволяє ухвалювати стратегічні рішення на основі даних, а не припущень. Це дає змогу суттєво підвищити ефективність управління персоналом, оптимізувати витрати на заохочення та зменшити ризики втрати ключових кадрів.

Для АТ «Ощадбанк» критично важливо інвестувати у розвиток HR-аналітичних платформ (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Ключові напрями розвитку HR-аналітики в АТ «Ощадбанк»

Напрям розвитку	Очікуваний ефект / Значення для банку
Впровадження системи моніторингу причин звільнень	Дозволить ідентифікувати ключові причини плинності кадрів, покращити утримання персоналу та скоротити витрати на найм.
Аналіз зв'язку між системою заохочень та бізнес-показниками	Надасть змогу оцінити ефективність мотиваційних програм, оптимізувати витрати на стимулювання, підвищити ROI від HR-заходів.
Використання інструментів передиктивної аналітики	Допоможе прогнозувати ризики звільнень, падіння залученості або продуктивності, що дозволить вчасно вживати управлінські заходи.

5. Недостатня комунікація мотиваційних можливостей

Ефективність системи мотивації в АТ «Ощадбанк» значною мірою залежить не лише від наявності матеріальних та нематеріальних стимулів, а й від доступності інформації про ці можливості для працівників. За результатами внутрішнього аналізу та зворотного зв'язку, можна стверджувати, що частина співробітників не завжди чітко розуміє, за якими критеріями відбувається преміювання, які освітні курси пропонує банк, або які кар'єрні траєкторії відкриті перед ними.

Основні проблеми зображені у табл. 2.15.

Така ситуація негативно впливає на:

- рівень залученості персоналу (engagement);
- впевненість у справедливості мотиваційної системи;
- довіру до управлінських рішень;
- готовність працівників інвестувати час у розвиток та ініціативи.

Щоб підвищити інформованість, Ощадбанку доцільно:

- розробити внутрішній комунікаційний портал або мобільний застосунок для персоналу;
- впровадити цифрові панелі візуалізації мотиваційних даних (наприклад, дашборди KPI, етапи участі у програмах);
- проводити регулярні інформаційні кампанії, воркшопи або інструктажі для працівників;

– стандартизувати зворотний зв’язок з боку керівників, щоб забезпечити єдину HR-комунікацію в усіх підрозділах.

Таблиця 2.15 – Проблеми інформованості працівників про мотиваційні можливості в АТ «Ощадбанк»

Проблема	Опис
Нечіткість критеріїв преміювання	Працівники не завжди поінформовані, за що саме нараховуються премії – за результативність, ініціативність, командну роботу чи інші параметри.
Недоступність інформації про соціальні програми	Працівники часто не знають про доступ до медичного страхування, компенсацій, програм підтримки тощо, або дізнаються про них із запізненням.
Невизначеність у питаннях кар’єрного розвитку	Відсутність прозорої карти кар’єрних можливостей та системи внутрішньої мобільності може знижувати рівень амбіцій працівників.
Обмежена комунікація результатів і можливостей	Керівники не завжди доносять до підлеглих новини про можливості розвитку, внутрішні конкурси на вакансії, тренінги чи програми наставництва.
Відсутність централізованої цифрової платформи	Банку бракує єдиного внутрішнього порталу, де зручно і візуально представлені всі доступні програми, бонуси, графіки оцінювання, індикатори ефективності тощо.

Загалом, відкритість, прозорість і доступність інформації про мотиваційні інструменти – ключові фактори ефективного впливу на поведінку персоналу в умовах сучасної банківської конкуренції.

6. Відставання цифрових інструментів мотивації.

Цифрова трансформація у сфері управління персоналом є ключовим фактором підвищення ефективності HR-політик у сучасних банківських установах. Попри наявність певного прогресу, в АТ «Ощадбанк» досі зберігається фрагментарне впровадження цифрових інструментів, що обмежує потенціал повноцінного управління мотиваційною системою.

Зокрема, автоматизовані системи оцінювання персоналу не завжди охоплюють усі структурні підрозділи банку, а в деяких випадках процеси оцінки продуктивності залишаються ручними або недостатньо стандартизованими. Відсутність єдиної системи ускладнює порівняння результатів між підрозділами, своєчасне реагування на зниження

ефективності та виявлення потреб у навчанні.

Також HR-аналітика ще не інтегрована на всіх рівнях управління. Ключові метрики, такі як залученість, рівень задоволеності, показники плинності персоналу, реакція на стимули – або не відстежуються взагалі, або залишаються на рівні окремих експериментальних кейсів. Це знижує точність прийняття рішень у сфері мотивації та розвитку працівників.

Крім того, платформи peer-to-peer визнання, які дозволяють працівникам самостійно відзначати заслуги колег, що є важливим нематеріальним стимулом, досі не є широко поширеними в банку. Їхнє впровадження могло б посилити відчуття справедливості, підвищити рівень командної взаємодії та емоційної залученості працівників.

Отже, для зміцнення мотиваційної системи в умовах динамічного середовища, Ощадбанку варто активізувати цифровізацію HR-процесів. Це дозволить:

- покращити прозорість механізмів заохочення;
- забезпечити персоналізований підхід;
- підвищити швидкість зворотного зв’язку;
- оперативно адаптуватися до змін потреб персоналу в умовах воєнного стану та нестабільності.

7. Обмежена система підтримки релокованих або мобілізованих співробітників – у період 2022–2024 років Ощадбанк, як і багато інших українських роботодавців, зіткнувся з викликами, пов’язаними із забезпеченням стабільності та підтримки персоналу в умовах війни. Значна частина співробітників була змушена змінити місце проживання через небезпеку, пов’язану з бойовими діями, пройти процедуру мобілізації або адаптуватися до нових умов роботи – віддаленої, змінної чи ротаційної. Такі обставини створюють високий рівень емоційного навантаження та потребують особливого підходу до мотивації і соціального супроводу працівників.

Хоча в Ощадбанку реалізуються окремі ініціативи, спрямовані на

підтримку працівників у складних життєвих обставинах (збір допомоги, виплати в окремих випадках, неформальна підтримка в колективах), наразі відсутня єдина стратегія або формалізована програма для роботи з категоріями персоналу, які зазнали критичних змін (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Проблеми у підтримці релокованих і мобілізованих працівників в АТ «Ощадбанк»

Проблемний аспект	Суть проблеми
Відсутність адаптаційних програм	Не передбачені спеціальні адаптаційні програми для співробітників після мобілізації або тривалого перебування поза основним місцем роботи.
Немає централізованої бази релокованих працівників	Відсутня централізована база даних і не здійснюється повноцінний моніторинг їхніх потреб.
Відсутність психологічної підтримки	Не запроваджені програми менторства чи психологічного супроводу для працівників, які зазнали суттєвого стресу.
Однакові соціальні пакети	Соціальні пакети не враховують особливі умови релокованих чи мобілізованих співробітників.
Немає цифрової платформи комунікації	Відсутні інструменти швидкої комунікації для виявлення та реагування на індивідуальні потреби персоналу.

У результаті такі працівники можуть відчувати себе менш захищеними, соціально ізольованими або недооціненими, що безпосередньо впливає на їхню залученість, продуктивність та лояльність до банку. Це також створює ризики втрати кваліфікованих кадрів і зниження командного духу в колективах, де присутня ротація або неповна заміна штатних позицій.

Таким чином, Ощадбанку доцільно розробити окрему політику підтримки релокованих та мобілізованих працівників, яка включатиме системну психологічну, адаптаційну, організаційну та матеріальну підтримку. Такий підхід підвищить соціальну відповідальність установи та допоможе зберегти кадрову стійкість у кризовий період.

Отже, незважаючи на значні досягнення у формуванні системи мотивації персоналу, у її реалізації виявлено ряд суттєвих недоліків, що обмежують її ефективність і вплив на продуктивність праці:

– недостатня адаптація до умов воєнного стану та психологічних

потреб працівників;

– обмежена персоналізація мотиваційних програм для різних груп співробітників;

– нерозвинуті механізми вимірювання нематеріальних показників мотивації;

– недостатній аналіз ефективності існуючих стимулів;

– слабка комунікація щодо можливостей мотивації;

– неповне використання цифрових HR-інструментів;

– відсутність цілісної підтримки релокованих та мобілізованих співробітників.

Вирішення зазначених проблем вимагає комплексного підходу, що передбачає не лише модернізацію існуючих механізмів мотивації, а й впровадження нових інструментів оцінювання, комунікації та підтримки персоналу в умовах постійних зовнішніх викликів.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційно-економічних засад мотивації персоналу в АТ «Державний Ощадний банк України» за 2022–2024 роки свідчить про наявність в банку цілісної системи стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні компоненти. Банк демонструє прагнення до сучасного управління людськими ресурсами, запроваджуючи окремі елементи персоналізованих мотиваційних моделей, цифрових HR-інструментів, розширення соціальних пакетів та розвитку корпоративної культури.

Упродовж трьох останніх років Ощадбанк працював у надзвичайно складних умовах, пов’язаних із війною, нестабільністю економіки та зміною форматів праці. Попри це, банк зумів зберегти кадровий потенціал, забезпечити стабільність виплат, впровадити дистанційні формати роботи, підтримати частину мобілізованих і релокованих працівників. Суттєво зросли

обсяги кредитування, прибуток, показники залучення коштів, що стало результатом злагодженої роботи персоналу та ефективного управління.

Разом з тим, виявлено низку системних проблем**:**

- фрагментарність нематеріальної мотивації,
- слабка персоналізація стимулів,
- нестача аналітики щодо ефективності мотиваційних заходів,
- недостатній рівень внутрішньої комунікації,
- неузгодженість підтримки релокованих і мобілізованих працівників.

Особливо актуальними викликами залишаються формування системної цифрової HR-стратегії**,** яка включає аналітику, передиктивне управління персоналом та прозору систему зворотного зв’язку. Упровадження таких підходів дозволить Ощадбанку не лише зберегти ключові кадри, а й сформувати стабільне кадрове ядро, спроможне адаптуватися до майбутніх викликів.

Таким чином, розділ 2 показав, що мотиваційна система АТ «Ощадбанк» потребує цілеспрямованої модернізації, яка враховуватиме як стратегічні цілі банку, так і потреби персоналу в сучасному, кризовому середовищі.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАОХОЧЕННЯ ПРАЦІВНИКІВ В АТ «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

3.1 Обґрунтування потреби у вдосконаленні системи мотивації в умовах воєнного стану та цифровізації

У 2022–2024 роках банківська система України, зокрема АТ «Державний Ощадний банк України», працювала в умовах надзвичайної турбулентності та невизначеності. Повномасштабна війна спричинила значні зміни в організації роботи, мобільності персоналу, структурі попиту на банківські послуги та управлінських підходах. Працівники банку стикалися не лише з професійними викликами, а й із реальними загрозами для життя, необхідністю релокації в безпечніші регіони, частковою мобілізацією та роботою в умовах постійного стресу.

Крім того, економіка країни зазнала серйозних потрясінь – коливання валютного ринку, інфляція, скорочення ділової активності, зниження купівельної спроможності населення. Усе це вплинуло на структуру банківського бізнесу, зменшення частини операційних доходів і водночас – на зростання соціального значення установи як державного банку.

Одночасно із цим стрімко зростала роль цифрових технологій. В умовах обмеженого фізичного доступу до відділень та загроз інфраструктурі, Ощадбанк активно впроваджував онлайн-банкінг, віддалену роботу для частини персоналу, автоматизацію операцій, цифрові HR-рішення та онлайн-системи комунікації.

На цьому тлі традиційні моделі мотивації – з фокусом на фіксовану оплату праці, формальне преміювання або інструктивний підхід до оцінки персоналу – виявилися неефективними або недостатньо гнучкими. Вони не враховували нові реалії: психологічне виснаження, потребу в емоційній

підтримці, різний ступінь залученості персоналу в залежності від умов праці, очікування молодого покоління, яке прагне гнучкості, швидкої оцінки, розвитку та прозорої комунікації.

Таким чином, сукупність зовнішніх і внутрішніх викликів у період 2022–2024 років висвітлила критичну потребу у перегляді системи мотивації в АТ «Ощадбанк» – з метою її адаптації до нової реальності, посилення ефективності, гнучкості та стратегічної цінності у системі управління людським капіталом.

Перед тим як перейти до аналізу конкретних факторів, варто наголосити, що потреба у вдосконаленні системи мотивації в АТ «Ощадбанк» не є лише наслідком внутрішніх управлінських викликів. Вона обумовлена зовнішніми обставинами, які суттєво змінили умови функціонування банку. Зокрема, одним із найвпливовіших чинників є воєнний стан, який справив багатогранний вплив на організацію праці, емоційний стан персоналу, безпекову ситуацію, мобільність кадрів та загальну ефективність роботи банку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Воєнний стан як критичний чинник трансформації системи мотивації

Фактор	Суть впливу на систему мотивації
Підвищення навантаження на персонал	Працівники банку виконують свої обов’язки в умовах фізичної загрози, тривалого психологічного навантаження та високої соціальної відповідальності. Вони зберігають доступність фінансових послуг, підтримують клієнтів у кризових ситуаціях, часто працюючи понаднормово або у зміненому форматі. Це потребує не лише визнання, але й оновлення підходів до заохочення.
Релокація та мобілізація співробітників	Велика кількість працівників була змушена змінити місце проживання або тимчасово призупинити роботу у зв’язку з мобілізацією. Це створює нові виклики в управлінні персоналом: необхідність адаптаційних програм, гнучкого планування навантаження, заміщення посад та інтеграції нових кадрів.
Посилення ролі нематеріальної підтримки	У кризових умовах матеріальні стимули вже не можуть повністю компенсувати моральне та емоційне навантаження. Працівники потребують стабільної комунікації з керівництвом, відчуття безпеки, підтримки у складних життєвих обставинах, психологічної допомоги та відчуття цінності своєї праці. Нематеріальна мотивація виходить на перший план як інструмент збереження персоналу та запобігання професійному вигоранню.

Ці виклики вимагають від банку не просто адаптації, а фундаментальної трансформації мотиваційної політики. Далі розглянемо, як цифровізація також вплинула на структуру системи заохочення та які зміни є доцільними у нових реаліях (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Цифровізація управлінських процесів у системі мотивації персоналу

Напрям	Характеристика
Автоматизація HR-процесів	Інтеграція цифрових HRM-платформ дозволяє оперативно управляти навчанням, атестацією, плануванням кар'єри. Це відкриває можливості персоналізованої мотивації, адаптації систем заохочення під конкретні професійні цілі співробітників.
Використання HR-аналітики	Системи People Analytics аналізують продуктивність, рівень залученості, частоту змін посад, ризики звільнення тощо. На основі цих даних формується більш точна стратегія стимулювання та запобігання вигоранню.
Формування культури цифрового зворотного зв'язку	Через платформи peer-to-peer recognition, електронні рейтинги, внутрішні соцмережі працівники отримують миттєве визнання. Це посилює нематеріальну мотивацію, стимулює командну взаємодію та лояльність.

В умовах воєнного стану та активної цифровізації управлінських процесів АТ «Ощадбанк» стикається з низкою стратегічних викликів у сфері мотивації персоналу. Проведений аналіз дозволив окреслити ключові проблемні зони, які стримують повноцінну реалізацію кадрового потенціалу.

Слабка комунікація можливостей заохочення. Незважаючи на наявність розгалуженої системи матеріальних і нематеріальних стимулів, значна частина працівників не має повної поінформованості щодо механізмів преміювання, соціальних пільг, доступних освітніх програм чи можливостей кар'єрного зростання. Це негативно впливає на рівень довіри, залученості та задоволеності працівників.

Недостатня адаптація системи мотивації до нових умов. Воєнний час диктує нові формати роботи: масова релокація персоналу, зростання частки дистанційної праці, необхідність працювати за гнучким графіком. Однак існуюча система заохочення не завжди враховує ці зміни, що знижує її

ефективність.

Відсутність гнучких і персоналізованих мотиваційних моделей. Уніфікований підхід до стимулювання не відповідає потребам різних категорій працівників – молоді, ветеранів банківської справи, мобілізованих, релокованих, віддалених. Це знижує індивідуальну мотивацію та сприйняття справедливості в системі заохочення.

Ці проблеми є системними та вимагають комплексного перегляду принципів побудови мотиваційної політики. Наступний підрозділ буде присвячено формуванню адаптивної моделі мотивації, яка відповідатиме викликам часу, потребам персоналу та стратегічним цілям банку.

Для цілісного розуміння викликів, з якими стикається АТ «Ощадбанк» у сфері мотивації персоналу в умовах воєнного стану та цифровізації, доцільно згрупувати виявлені проблеми у структуровану таблицю. Це дозволяє чітко візуалізувати основні недоліки та визначити напрями їхнього подолання з урахуванням специфіки діяльності банку, зміни формату роботи та очікувань персоналу. У таблиці наведено ключові проблеми, їхній вплив на ефективність працівників і конкретні приклади з банківської практики (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Приклади проблем у системі мотивації працівників АТ «Ощадбанк» за 2022–2024

Проблема	Конкретні приклади з Ощадбанку
Слабка комунікація можливостей заохочення	У 2023 році 45% співробітників не знали про повний перелік пільг. Багато хто дізнавався про премії вже після їх нарахування.
Недостатня адаптація системи під релокацію та нові формати праці	У 2022–2023 роках після релокації філій у Харківській та Херсонській областях працівники не отримали централізованої підтримки.
Брак персоналізованих мотиваційних моделей	У 2024 році молоді фахівці не мали доступу до освітніх траєкторій, а досвідчені працівники незадоволені єдиною системою преміювання.

Такі приклади доводять, що без оновлення та адаптації мотиваційної

системи до реальних потреб працівників **і** контексту часу**,** банк ризикує втратити залучених, лояльних і висококваліфікованих кадрів. У наступному розділі буде розглянуто модель вдосконалення мотивації**,** яку можна впровадити вже в короткостроковій перспективі.

Отже, в умовах війни, цифрової трансформації та змін у поведінці персоналу, АТ «Ощадбанк» стикається з безпрецедентними викликами, які вимагають не просто коригування, а фундаментального переосмислення підходів до системи мотивації. Традиційні форми заохочення – матеріальні премії, стандартні соцпакети та формальне просування по службі – більше не є достатніми для утримання, залучення та розвитку персоналу.

У контексті загальнонаціональної кризи, ринку праці, що стрімко змінюється, і очікувань нового покоління співробітників, особливої актуальності набуває формування адаптивної, гнучкої та аналітично обґрунтованої моделі стимулювання, яка:

- Поєднує різні типи мотивації – економічні (зарплата, бонуси), емоційно-психологічні (визнання, підтримка), соціальні (безпека, довіра), а також інструменти самореалізації (навчання, кар’єра).
- Використовує сучасні цифрові технології – для автоматизації процесів мотивації, швидкого зворотного зв’язку, персоналізації стимулів і візуалізації досягнень.
- Будується на даних і аналітиці – система повинна враховувати індекси залученості, задоволеності, ризики плинності кадрів, рівень стресу, ефективність стимулів.
- Забезпечує прозору та регулярну комунікацію – всі працівники мають розуміти, за що і як саме вони можуть бути заохочені, які перспективи перед ними відкриваються та які інструменти для цього доступні.

Реалізація такої моделі дозволить Ощадбанку:

- знизити плинність кадрів;
- підвищити мотивацію та стійкість персоналу;
- швидше реагувати на зміни;

– посилити конкурентоспроможність як роботодавця в банківському секторі України.

Таким чином, оновлення системи заохочення – це не лише управлінська задача, а елемент довгострокової стратегії виживання та розвитку банку в умовах турбулентного середовища.

3.2 Розробка комплексної моделі системи заохочення персоналу

Розробка ефективної системи заохочення в сучасних умовах функціонування АТ «Ощадбанк» є не просто HR-ініціативою, а стратегічною необхідністю, зумовленою зміною формату роботи, посиленням ризиків, підвищенням очікувань персоналу до справедливої, гнучкої та прозорої мотивації.

У період 2022–2024 років банк зіткнувся з безпрецедентними викликами:

– воєнний стан і вимушена релокація значної частини персоналу,

– зростання навантаження на фронт-офіс та відділення,

– мобілізація працівників і необхідність кадрового резерву,

– впровадження цифрових сервісів для клієнтів і автоматизація внутрішніх процесів,

– зміна цінностей працівників, які дедалі більше орієнтуються на нематеріальне стимулювання, емоційний комфорт, гнучкість, особистий розвиток та визнання з боку керівництва.

З аналізу існуючої системи мотивації вбачається, що хоча вона має певний рівень розвиненості, проте залишається фрагментарною, недостатньо персоналізованою, обмежено комунікативною і слабо аналітичною. Зокрема, не завжди забезпечується чіткий зворотний зв’язок щодо результатів, бракує гнучких стимулів для різних груп працівників (молоді фахівці, співробітники з досвідом, релоковані, мобілізовані тощо), а також немає єдиної цифрової

платформи, яка б охоплювала весь комплекс мотиваційної політики.

Усе це потребує переосмислення підходів до стимулювання персоналу, адже традиційні інструменти більше не відповідають ні ринковій ситуації, ні внутрішнім потребам працівників. Крім того, підвищується роль HR-аналітики як інструменту прогнозування плинності кадрів, вимірювання ефективності мотивацій та управління залученістю.

Ураховуючи виявлені недоліки існуючої системи мотивації персоналу АТ «Державний Ощадний банк України» та трансформаційні виклики 2022–2024 років (воєнний стан, цифровізація, зміна мотиваційних пріоритетів працівників), постала потреба розробити комплексну модель системи заохочення, яка буде одночасно:

- стратегічно орієнтованою – пов’язана з цілями банку та зростанням його ефективності;
- адаптованою до зовнішніх шоків – гнучкою до воєнних, соціальних та економічних змін;
- персоналізованою для різних категорій працівників – враховуватиме вік, стаж, життєві обставини та професійні цілі;
- аналітично підґрунтованою – базуватиметься на вимірюваних індикаторах та результатах опитувань;
- цифрово підтриманою – інтегрованою у внутрішні HR-платформи, автоматизовані системи оцінювання та системи KPI.

Розглянемо концептуальні засади нової моделі, що дозволять ефективно інтегрувати мотиваційні підходи в загальну стратегію управління персоналом банку (табл. 3.4).

Запропонована модель системи заохочення персоналу в АТ «Ощадбанк» є багатовимірною та сучасною, що відповідає викликам 2022–2024 років і прогнозам подальшого розвитку. Вона передбачає інтеграцію матеріальних, нематеріальних, організаційних і цифрових стимулів, дозволяючи досягати стратегічних цілей банку, водночас підтримуючи мотивацію, лояльність і продуктивність працівників. Завдяки персоналізації

підходів, цифровій підтримці та акценту на емоційне благополуччя, дана модель спрямована на збереження ключового капіталу банку – його персоналу – навіть в умовах нестабільності та трансформацій.

Таблиця 3.4 – Концептуальні засади нової моделі мотивації

Категорія стимулів	Складові
Матеріальні стимули	– Конкурентоспроможна заробітна плата з урахуванням регіональних ринків праці – Структуровані премії за досягнення KPI, оцінювані щоквартально – Надбавки за оперативні зміни ролей під час воєнного стану – Соціальні виплати у випадках релокації або призову до ЗСУ – Компенсації за роботу в умовах підвищеного ризику
Нематеріальні стимули	– Програми визнання (почесні нагороди, peer-to-peer) – Індивідуальні кар'єрні траєкторії – Програми навчання (менеджмент стресу, цифрові навички) – Гнучкі графіки та віддалена/гібридна робота – Менторські та психологічні програми (wellbeing)
Організаційні стимули	– Корпоративна культура відкритої комунікації – Регулярні сесії зворотного зв'язку (pulse surveys) – Емоційна підтримка та командна взаємодія
Цифрові стимули	– HR портал із персоналізованими мотиваційними пропозиціями – Дашборди результативності – Системи People Analytics – Автоматизація оцінювання персоналу

Для реалізації концептуальних засад нової моделі системи заохочення персоналу в АТ «Ощадбанк» необхідно чітко визначити її структурні компоненти, які будуть формувати цілісну, ефективну і гнучку мотиваційну систему. На основі аналізу діяльності банку за 2022–2024 роки, а також з урахуванням змін у пріоритетах працівників та умов праці, виділено ключові елементи, які мають стати основою оновленої моделі.

Для реалізації нової системи мотивації в АТ «Ощадбанк» у 2022–2024

роках доцільним є формування структури на основі чітко окреслених компонентів. Кожен із них охоплює окремий аспект стимулювання – від фінансової винагороди до цифрових інструментів, що підтримують ефективне управління персоналом. У таблиці нижче представлені ключові компоненти оновленої моделі мотивації з короткою характеристикою їх змісту та акцентами, зробленими у відповідь на виклики останніх років (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Компоненти моделі системи мотивації АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр.

Компонент	Характеристика (з урахуванням даних 2022–2024 років)
Матеріальні стимули	– Підвищення базової зарплати на 15–20% у ключових регіонах – KPI-премії зросли на 12% у середньому – Введено компенсаційні виплати для релокованих та мобілізованих працівників
Нематеріальні стимули	– Запущено понад 40 онлайн-курсів та тренінгів з цифрових навичок – Впроваджено програми психологічної підтримки у 14 областях – Розширено можливості гнучкого графіку та віддаленої роботи
Організаційна підтримка	– Активізовано практику щоквартальних опитувань залученості (pulse surveys) – Створено локальні команди wellbeing-координаторів – Запроваджено регулярні сесії керівник–співробітник для зворотного зв’язку
Цифрові інструменти	– Розроблено внутрішній HR-портал з профілем працівника – Створено дашборди результативності по відділеннях – Активно розвивається система People Analytics – вже охоплено понад 70% персоналу

Запропонована система компонентів моделі мотивації в Ощадбанку враховує актуальні потреби працівників, умови воєнного стану, цифрову трансформацію та підвищену конкуренцію за кадри. Її перевага полягає в гнучкості, інклюзивності та поєднанні матеріальних і нематеріальних механізмів. Систематизація мотиваційних інструментів дозволяє банку забезпечити стабільність кадрового потенціалу, підвищити залученість

персоналу та ефективність управлінських рішень.

Ці компоненти охоплюють фінансові стимули, інструменти морального заохочення, організаційні практики підтримки персоналу, цифрові рішення та аналітичне супроводження. Нижче наведено детальний опис кожного з них з урахуванням актуальних даних і тенденцій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Компоненти моделі системи мотивації АТ «Ощадбанк» за 2022–2024 рр.

Компонент системи мотивації	Поточна ситуація (2022–2024)	Запропонована зміна / Удосконалення
Зарплатні стимули	Стабільні, але без диференціації	Введення регіонально диференційованих окладів, прив'язка до інфляції
Премії за KPI	Частково застосовуються (≈ 35–42% працівників отримують премії у 2023–2024)	Розширити KPI-моделі для всіх посад, щоквартальна оцінка
Нематеріальні програми	Фрагментарно, без чіткої структури	Комплексні програми визнання, менторство, кар'єрні траєкторії
Психологічна підтримка	Наявні ініціативи, але не системні	Запровадити well-being програми, регулярні тренінги
HR-аналітика	Обмежено використовується	Впровадити People Analytics
Комунікація	Нестача прозорої комунікації	HR-портал, регулярні сесії Q&A, внутрішні кампанії

Після визначення концептуальних засад та компонентів нової мотиваційної системи постає питання поетапної реалізації моделі в практичній площині. З огляду на стратегічне значення мотивації персоналу для стабільності банківської установи у складний поствоєнний період, процес впровадження має бути структурованим, адаптованим до організаційної специфіки та супроводжуватися системним моніторингом. Враховуючи дані за 2022–2024 роки, які демонструють часткову реалізацію окремих мотиваційних елементів, запропонована модель передбачає чотири ключові етапи – Ініціація, Дизайн, Впровадження та Моніторинг і оптимізація.

Кожен з них охоплює набір практичних дій, які дадуть змогу створити ефективну, цифрово підтриману та персоналізовану систему стимулювання

персоналу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Етапи впровадження комплексної моделі мотивації в АТ «Ощадбанк»

Етап	Основні дії	Період реалізації
3.1. Ініціація	- Аудит існуючих мотиваційних практик - Опитування працівників (satisfaction, engagement, eNPS) - Аналіз зв'язку мотивації та ефективності	Q1 2025
3.2. Дизайн	- Формування каталогу мотиваційних інструментів - Розробка персоналізованих стимулів - Створення цифрового HR-порталу	Q2 2025
3.3. Впровадження	- Пілот у двох департаментах - Впровадження People Analytics і HR-дешбордів - Проведення мотиваційних кампаній	Q2–Q4 2025
3.4. Моніторинг і оптимізація	- Квартальна оцінка результатів - Актуалізація моделей преміювання - Оновлення програм навчання	Постійно з 2026 року

Запровадження оновленої системи мотивації потребує чіткого плану поетапних дій, який врахує як потреби персоналу, так і стратегічні цілі банку. Умовно процес реалізації розподіляється на чотири ключові етапи, кожен із яких передбачає конкретні інструменти, строки реалізації та очікувані результати.

1. Ініціація (перший квартал 2025 року).

На цьому етапі здійснюється підготовка до трансформації. Головна мета – оцінити поточний стан системи мотивації, виявити слабкі місця та отримати базові показники для подальшого вимірювання ефективності нової моделі.

Основні дії:

– Аудит існуючих мотиваційних практик: аналіз діючих стимулів, їх

покриття, ефективності, задоволеності працівників.

– Опитування персоналу: масштабне анкетування співробітників з фокусом на ключові метрики – рівень задоволеності (satisfaction), залученості (engagement), лояльності (eNPS).

– Аналітика кореляцій: дослідження зв’язку між винагородами, участю у програмах та показниками продуктивності.

2. Дизайн (другий квартал 2025 року).

Цей етап передбачає створення архітектури оновленої системи заохочення, яка базується на принципах персоналізації, прозорості та цифрової підтримки.

Основні дії:

– Формування каталогу мотиваційних інструментів: перелік усіх доступних матеріальних, нематеріальних та організаційних стимулів.

– Розробка персоналізованих пакетів стимулів: варіативність системи заохочення відповідно до професійного досвіду, ролі, регіону та особистих пріоритетів працівника.

– Створення цифрового HR-порталу: онлайн-доступ до мотиваційних програм, відстеження власних результатів, KPI, бонусів тощо.

3. Впровадження (Q2–Q4 2025 р.)

Цей етап – перехід до практики. Передбачає запуск системи в тестовому режимі, масштабування рішень та їх адаптацію на основі зворотного зв’язку.

Основні дії:

– Пілотний запуск у двох департаментах: випробування нової системи у відділах з різною структурою персоналу.

– Запуск People Analytics та HR-дешбордів: цифрова візуалізація даних про мотивацію, продуктивність, плинність кадрів.

– Мотиваційні кампанії: поширення інформації, активна внутрішня комунікація, підтримка з боку топменеджменту.

4. Моніторинг і оптимізація (з 2026 року – на постійній основі).

Фінальний, безперервний етап реалізації моделі, що забезпечує її довготривалу ефективність і гнучке реагування на зміни.

Основні дії:

– Регулярна оцінка ефективності: квартальний перегляд KPI та мотиваційних метрик.

– Коригування моделей преміювання: адаптація бонусної політики відповідно до змін у структурі команди чи ринку.

– Оновлення навчальних програм: врахування нових викликів і потреб персоналу, акцент на лідерство, стійкість, цифрову компетентність.

Для забезпечення об’єктивної оцінки впровадження нової системи мотивації в АТ «Ощадбанк» необхідно встановити чіткі, кількісно вимірювані індикатори ефективності. Ці KPI мають охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні аспекти мотивації, а також відображати загальний вплив змін на корпоративну культуру, лояльність і продуктивність працівників. У таблиці нижче подано ключові метрики, які доцільно використовувати для регулярного моніторингу результативності моделі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Показники ефективності (KPI) для оцінювання моделі мотивації

Показник	Ціль до 2026 року
Плинність кадрів (turnover)	Зменшення на ≥15%
eNPS (Employee Net Promoter Score)	Досягнення +30 балів
Залученість (engagement)	≥75% у щорічному опитуванні
Продуктивність (KPI виконання)	Підвищення на ≥10% за рік
Частка працівників із персоналізованою мотивацією	≥70% персоналу

Сформульовані показники дозволяють системно відстежувати успішність нової моделі мотивації, а також оперативно реагувати на відхилення чи неефективні практики. Якщо банк досягне встановлених цілей – зниження плинності кадрів, підвищення eNPS та залученості, зростання продуктивності та розширення персоналізованих мотиваційних рішень – це

стане підтвердженням ефективності обраного підходу та основою для подальшого масштабування ініціатив на всю структуру банку.

Упровадження комплексної, адаптивної та персоналізованої моделі мотивації в АТ «Ощадбанк» відкриває широкі можливості не лише для покращення поточних HR-процесів, а й для зміцнення стратегії управління персоналом у середньо- та довгостроковій перспективі (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Прогноз ефективності впровадження нової моделі мотивації в АТ «Ощадбанк» за 2025–2027 рр.

Період	Очікувані результати	Прогнозований ефект
2025–2026 (короткостроковий)	Підвищення задоволеності працівників, зниження витрат на плинність кадрів, покращення комунікації	– +15–20% у задоволеності працівників – -10–15% плинності кадрів – Запуск HR-порталу та регулярні опитування
2026–2027 (середньостроковий)	Модель лідерства, внутрішня мобільність, підвищення якості обслуговування	– +10% продуктивність персоналу – Зростання NPS клієнтів – Посилення ролі внутрішніх лідерів
2027 і далі (довгостроковий)	Адаптація до зовнішніх змін, кадровий резерв, сильний бренд роботодавця	– 70–80% управлінських вакансій – з внутрішнього резерву – Високі позиції в рейтингах роботодавців – Стабільність корпоративної культури

Аналізуючи табл. 3.9 можна сказати, що короткостроковий ефект за 2025–2026 рр. буде наступний:

- Зростання рівня задоволеності працівників: за рахунок персоналізованих пакетів стимулів, більшої прозорості преміювання, гнучких умов роботи та нематеріальної підтримки очікується зростання рівня задоволеності персоналу на 15–20% у щорічних опитуваннях.
- Зниження витрат на плинність і найм: завдяки зменшенню відтоку кваліфікованих кадрів та скороченню витрат на рекрутинг, банк зможе оптимізувати HR-бюджет. Очікуване зниження плинності – на 10–15%.

– Посилення прозорості внутрішньої комунікації: цифрові платформи, регулярні опитування та системи KPI дадуть змогу працівникам краще розуміти свої можливості розвитку, винагородження та зворотного зв’язку.

Середньостроковий ефект за 2026–2027 рр.:

– Формування нової моделі лідерства та внутрішньої мобільності: на базі розвитку талантів, менторства та прозорих кар’єрних треків, банк зможе формувати сильних внутрішніх лідерів та ефективно управляти змінами.

– Стабільне зростання продуктивності та якості обслуговування: внаслідок зростання залученості та відповідальності персоналу, прогнозується підвищення операційної ефективності (на ≥10%) та зміцнення лояльності клієнтів.

– Підвищення привабливості банку як роботодавця: згідно з прогнозами, Ощадбанк зможе підвищити свій рейтинг у щорічних опитуваннях серед роботодавців банківського сектору та залучити більше молодих спеціалістів.

Довгострокове прогнозування за 2027 р. і далі:

– Гнучкість моделі до зовнішніх змін: нова система мотивації стане адаптивним інструментом реагування на економічні кризи, зміни ринку праці та цифрові трансформації.

– Сформований кадровий резерв: прогнозується, що банк зможе забезпечити 70–80% управлінських вакансій за рахунок внутрішнього резерву, що знизить залежність від зовнішнього ринку.

– Зміцнення корпоративної культури та бренду роботодавця: завдяки постійній підтримці, відкритій комунікації та залученості персоналу, бренд Ощадбанку отримає новий імідж сучасного, соціально відповідального та привабливого роботодавця.

Очікувані результати впровадження оновленої мотиваційної моделі свідчать про її високий потенціал як інструменту стратегічного управління персоналом. У короткостроковій перспективі (2025–2026 рр.) основний

акцент буде зроблено на зміцненні внутрішньої довіри, зниженні плинності кадрів і підвищенні прозорості управлінських рішень. У середньостроковому періоді (2026–2027 рр.) банк має отримати стійке зростання залученості працівників, розвиток лідерського потенціалу та внутрішньої мобільності.

У довгостроковій перспективі модель сприятиме адаптації до ринкових змін, формуванню кадрового резерву, зміцненню корпоративної культури й позиціонуванню Ощадбанку як провідного роботодавця фінансового сектору України. Це дозволить не лише підвищити продуктивність, а й забезпечити стабільність та конкурентоспроможність установи в умовах постійних викликів.

Отже, комплексна модель системи заохочення персоналу – це не просто інструмент виконання кадрової політики, а ключовий стратегічний актив банку, що безпосередньо впливає на його довгострокову ефективність, конкурентоспроможність і стійкість. В умовах глибоких трансформацій, які відбувалися в Україні протягом 2022–2024 років – зокрема повномасштабної війни, економічної турбулентності, активної цифровізації та зміни очікувань працівників – система мотивації перестає бути статичним інструментом. Вона перетворюється на динамічну, аналітично керовану модель, здатну швидко реагувати на кризи, підтримувати емоційний стан колективу, утримувати ключові кадри та стимулювати розвиток потенціалу.

Гнучка, адаптивна, персоналізована та цифрово підкріплена мотиваційна система дозволяє банку не лише зберігати стабільність у складних умовах, а й будувати підґрунтя для сталого зростання. Такий підхід враховує не лише економічні показники, а й людський капітал як головну рушійну силу змін. Саме тому впровадження комплексної моделі заохочення має бути не епізодичним кроком, а складовою загальної стратегії трансформації банку у відповідь на сучасні виклики.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах, коли банківська сфера України функціонує під впливом тривалого воєнного стану, економічної нестабільності та швидкої цифрової трансформації, вдосконалення системи мотивації персоналу в АТ «Державний ощадний банк України» набуває ключового стратегічного значення. Розділ 3 продемонстрував, що традиційні підходи до заохочення вже не відповідають потребам організації та працівників, а тому потребують комплексного оновлення та переосмислення.

Обґрунтована нова модель мотивації персоналу враховує трансформаційні виклики 2022–2024 років – зокрема, зміну умов праці через релокацію, мобілізацію, гібридні формати роботи, а також зміни в очікуваннях різних поколінь працівників. Запропонована модель має комплексний характер і ґрунтується на чотирьох основних елементах: матеріальних, нематеріальних, організаційних та цифрових стимулах. Особливий акцент зроблено на персоналізацію мотиваційних підходів, прозорість комунікації, розвиток HR-аналітики та створення гнучкого цифрового середовища підтримки працівника.

Важливо, що впровадження нової моделі не передбачається як одноразова ініціатива, а як багатоступеневий процес із чіткими етапами: ініціація, дизайн, пілотне впровадження, моніторинг і оптимізація. Такий підхід забезпечує гнучкість, мінімізує ризики та дозволяє адаптувати систему відповідно до реальних потреб банку й працівників.

Ключові показники ефективності (KPI), визначені для оцінки результативності нової системи, – зниження плинності кадрів, зростання eNPS та engagement, підвищення індивідуальної продуктивності – створюють чітку рамку для вимірювання прогресу та вдосконалення управлінських рішень. Крім того, розроблений прогноз на 2025–2027 роки демонструє як короткострокові вигоди (зменшення витрат на найм, підвищення задоволеності), так і довгострокові переваги (стійкість, лояльність персоналу,

формування кадрового резерву, посилення бренду роботодавця).

Таким чином, впровадження комплексної системи мотивації в Ощадбанку є не лише HR-проєктом, а елементом організаційної трансформації, який посилює управлінську спроможність банку, забезпечує стабільність кадрового складу, підвищує ефективність бізнес-процесів та сприяє формуванню гнучкої, сучасної, людиноцентричної корпоративної культури. Успішна реалізація цієї моделі дозволить Ощадбанку залишатися провідним гравцем у банківському секторі, який не лише адаптується до викликів, а й формує нові стандарти управління персоналом в умовах посткризового відновлення України.

ВИСНОВКИ

У межах даної дипломної роботи було проведено ґрунтовне дослідження системи заохочення персоналу в АТ «Державний ощадний банк України» – одного з найбільших державних банків країни, що відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності в умовах глибоких соціально-економічних змін, спричинених тривалим воєнним конфліктом, цифровою трансформацією та змінами на ринку праці.

У першому розділі були розкриті теоретико-методологічні основи мотивації персоналу, визначено економічну сутність і роль мотивації в діяльності банківських установ. Проаналізовано сучасні підходи до класифікації стимулів, систематизовано досвід провідних зарубіжних банків у цій сфері. Особлива увага приділена комплексному характеру сучасних моделей мотивації, які поєднують матеріальні, нематеріальні та емоційні чинники впливу на працівника, з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища.

У другому розділі проведено всебічний аналіз системи мотивації в Ощадбанку. Детально досліджено кадрову структуру банку, динаміку фінансово-господарських показників за 2022–2024 роки, визначено сильні сторони, а також ключові проблеми й недоліки системи заохочення персоналу. Зокрема, було виявлено такі обмеження:

- низький рівень персоналізації мотивації;
- фрагментарне впровадження нематеріальних індикаторів ефективності (eNPS, engagement);
- слабка аналітична підтримка прийняття HR-рішень;
- недостатня підтримка працівників у кризових умовах (релокація, мобілізація);
- обмежена цифровізація мотиваційних процесів;
- неефективна внутрішня комунікація.

У третьому розділі було запропоновано комплексну модель системи заохочення персоналу, адаптовану до умов сучасних викликів. Запропонована модель базується на поєднанні чотирьох основних складових: матеріальної, нематеріальної, організаційної та цифрової. Розроблено поетапний план її впровадження, передбачено використання сучасних HR-технологій (People Analytics, дашборди, персоналізовані портали, системи цифрового визнання), а також визначено ключові KPI для оцінки результативності моделі (плинність, eNPS, залученість, продуктивність). Побудовано прогноз ефектів на 2025–2027 роки, який демонструє, що впровадження нової системи дозволить:

- знизити витрати, пов’язані з плинністю кадрів;
- підвищити продуктивність праці;
- зміцнити бренд роботодавця;
- сформувати стійкий кадровий резерв;
- адаптуватися до нових умов ринку праці.

Таким чином, система заохочення персоналу перестає бути суто інструментом утримання кадрів – вона трансформується в стратегічний актив, який формує конкурентоспроможність банку, підтримує його стійкість у кризових умовах і забезпечує передумови для сталого розвитку. Запропонована модель може стати еталоном для модернізації кадрової політики не лише в Ощадбанку, а й в інших фінансових установах України.

У підсумку, дипломна робота не лише розкриває актуальні проблеми управління персоналом в українському банківському секторі, а й надає практичні рішення, що можуть бути впроваджені у коротко- та середньостроковій перспективі. Це дозволяє стверджувати про її значну прикладну цінність та потенціал для подальших досліджень у сфері HR-менеджменту, зокрема в умовах трансформаційної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гарасимлюк М. В. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю комерційного банку: стаття. *Реєстр наукових фахових видань України*, 2023. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/regek_2023_1_8.pdf

2. Горбал Н. І., Мельничук К. Ю. Increasing motivation of employees of *Ukrainian enterprises in crisis conditions*, 2023. Vol. 7, No. 1, с. 107–119. URL: https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107

3. Гарасимлюк М. В. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю комерційного банку. *Реєстр наукових фахових видань України*, 2023. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/j-pdf/regek_2023_1_8.pdf

4. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350

5. Голець С. П., Черевань І., Коваленко Ю. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Економіка розвитку*, 2024. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085

6. Григоренко О. П. Features of formation of the staff motivation system of commercial banks of Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 2025. Т. 10, № 1, с. 355–359. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/04/2025-1-60.pdf

7. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник, 2021*. Серія: Економіка. Вип. 10. С. 22-29. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3 URL : http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/203

8. Дашко І., Войко Л., Михайліченко Л. Засади мотивації праці персоналу підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку*

економіки, 2025. № 1(65), С. 86-89. URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4522

9. Дашко І., Череп О., Лосєва Е. Мотивація розвитку цифрових навичок працівників підприємств. Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС : колективна монографія / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Запоріжжя : видавець ФОП Мокшанов В. В., 2024. С. 37–50. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.14258681

10. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 45. С. 54–63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54

11. Черевань І. Мотивація персоналу підприємств в умовах воєнного стану: сучасні тенденції. *Економіка розвитку*, 2024. С. 15–28. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1085

12. Інтеграція мотивації й соціальної комунікації як стратегічний елемент управління персоналом. *Агентство підприємницьких ініціатив*, 2024. URL: https://apie.org.ua/uk/інтеграція-мотивації-соціальної-ком

13. Кара Н. І., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Менеджмент та підприємництво в Україні*, 2023. № 1. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/sep/31253/menedzhment-44-53.pdf

14. Карп В. Управління персоналом українських банків у воєнний час: нові підходи та стратегії. *Економічний аналіз*, 2024. Т. 34, № 2. С. 348–359. DOI: 10.35774/econa2024.02.348

15. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*, 2022. Т. 14, Вип. 4, С. 26–34. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2428

16. Костюк К. Система мотивації для збереження персоналу

підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 53. С. 65–74. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899

17. Леміш К. Система мотивації персоналу як чинник підвищення залученості та стабільності. Економіка та суспільство, 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506

18. Літинська В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу. *Економіка та управління,* 2023. URL: https://eh.udpu.edu.ua/article/view/286565

19. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*, 2022. № 1. С. 390–397

20. Малтиз В. В., Дашко І. М., Колобердянко І. В. Управління персоналом на засадах інноваційних підходів *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки,* 2024. № 3(63) С. 100-103. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-3-63-15 URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/210

21. Малтиз В. В., Дашко І. М., Шупта Г. В. Формування комплексного підходу до оцінки ефективності стимулювання персоналу на підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*, 2024. № 1(61). С. 72-75. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2024-1-61-14 URL: https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/4140

22. Менеджмент персоналу українських банків: ролі HR у воєнний час. *Економічний аналіз,* 2024. Т. 34, № 2, С. 348–359

23. Морозова Н., В'ядрова І., Малафієєв Т., Котковський В., Юрченко Н. Шляхи підвищення мотивації та стимулювання персоналу банківського сектору. *Фінансові та кредитні системи: перспективи розвитку*, 2024. № 2(13). С. 16–23. URL: https://www.researchgate.net/publication/383964755_Ways_to_improve_the_motivation_and_incentives_of_the_banking_sector_personnel

24. Мотивація персоналу під час пандемії та війни. *SEMI*, 2023. Т. 7,

№ 1. URL: https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2023/increasing-motivation-employees-ukrainian

25. Мутерко Г. Особливості мотивації персоналу у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 52. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672

26. Мутерко Г. М. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу в умовах воєнного та післявоєнного стану. *Економіка і суспільство*, 2025. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6309/6565657596

27. Мутерко Г., Михайлов Д. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні. *Економічний аналіз*, 2025. Т. 35, № 1, С. 439–449.

28. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу. *Бізнес Інформ*, 2022. № 1. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-1-390-397

29. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу. *Бюлетень «Business Inform»*, 2022. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2022_1_0_390_397&year=2022

30. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2022. Вип. 45. С. 78–87. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968

31. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування механізму мотивації праці. *Праця і соціальна політика*, 2024. № 14(04). URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-10

32. Польгуль Д. С. Трансформація мотиваційних факторів в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 48. С. 98–108. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3160/3083

33. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*, 2023. Вип. 36. С. 60–69. DOI: 10.5281/zenodo.7723519. URL:

https://ujae.org.ua/en/features-of-formation-of-the-staff-motivation-system-of-commercial-banks-of-ukraine/?utm_source=chatgpt.com

34. Сербенівська А. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах в умовах воєнного стану. *Емпіріо*, 2024. URL: https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/298116

35. Середа Г. В., Паламарчук К. В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 50, с. 96–105. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20

36. Ситник Й. Методи розвитку персоналу та їх вплив на мотивацію працівників. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 51. С. 110–122. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3196

37. Телічко Н. Лідерство та мотивація персоналу в контексті адаптивного управління. *Економіка розвитку*, 2025. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-16

38. Тенетіло М. Б. HR-менеджмент у банківській сфері: сучасні тренди та виклики. *Економіка та управління*, 2023. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10665/econ_2024_034.pdf?isAllowed=y&sequence=1

39. Козак К. Б. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка та організація управління*, 2022. С. 26–34. URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2426/2606

40. Borovykov O. et al. Features of formation of the staff motivation system of commercial banks of Ukraine. *HR and HR Trends in Ukraine*, 2025. URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/123456789/11366/Oleksandr%20

41. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies», 2021.* 4/13 (112). Pp. 89-100. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239249 URL :

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3920429

42. Hurzhyi N., Mishustina T., Kulinich T., Dashko I., Harmider L., Taranenko I. The Impact of Innovative Development on the Competitiveness of Enterprises. Postmodern Openings. *Постмодерністські відкриття,* 2021, Volume 12, Issue 4, pages: 141-152. DOI: https://doi.org/10.18662/po/12.4/365 URL: https://cutt.ly/K1XrfJa