



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чорноморський національний університет

імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Маніяк Ольга Сергіївна

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи магістра:

канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Рецензент:

канд. екон. наук, доцент Руденко Н.О.

Миколаїв 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ	7
1.1. Економічна сутність поняття мотивації, види та компоненти	7
1.2 Особливості мотивації праці працівників в банківській сфері.	13
РОЗДІЛ 2.МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ	19
2.1 Інструменти аналізу управління мотивацією праці	19
2.2 Методика оцінки ефективності мотивації праці.....	24
РОЗДІЛ 3.АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОТП БАНК»	32
3.1 Загальна характеристика діяльності АТ «ОТП Банк».....	32
3.2 Аналіз системи мотивації праці працівників АТ «ОТП Банк»	44
3.3 Проблеми в системі мотивації праці в АТ «ОТП Банк»	58
РОЗДІЛ 4 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ АТ «ОТП БАНК»	62
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Ключовою складовою ефективного функціонування банківської установи є управління мотивацією праці, оскільки рівень залученості персоналу безпосередньо визначає якість фінансового обслуговування та результативність внутрішніх процесів. Банківські організації функціонують у середовищі постійних трансформацій, що включають підвищення конкуренції, цифровізацію, зміни бізнес-моделей та зростання вимог до професійної компетентності персоналу. За таких умов система мотивації праці є не лише інструментом підвищення результативності праці, але й необхідним елементом формування організаційної культури, збереження кадрового потенціалу та забезпечення стратегічної стійкості банку.

Актуальність теми пов'язана з реаліями економічної турбулентності та військового стану, де мотивація працівників набуває статусу критично важливого чинника забезпечення стабільності банківської системи, її стійкості та здатності виконувати ключові функції у підтримці економіки держави. Зростання психологічного навантаження, кадрові ризики, необхідність швидкої адаптації до змін і високий рівень відповідальності працівників посилюють потребу у впровадженні сучасних, комплексних та гнучких мотиваційних підходів. Саме система мотивації праці дозволяє формувати лояльність до організації та водночас забезпечувати безперервність фінансових процесів, що робить дослідження у цій сфері надзвичайно важливим.

Теоретичні, методологічні та практичні аспекти мотивації праці в банківській сфері досліджували в своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема Федоришина Л.М., Крушельницька О.В., Лівощко Т.В., Кускова С.В., Носань С., РКоршуков. В., які розглядали мотивацію як інструмент впливу на поведінку працівників і підвищення ефективності організації. Багато авторів, зокрема Колот А.М., Кузьмін, Бодарецька О.М., Семенова Л.С., Єгоркіна Т.О., підкреслювали значення поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів для досягнення високих результатів і підтримання лояльності персоналу. Проте питання адаптації мотиваційних систем до специфіки банківських установ, рівня відповідальності

працівників і розвитку фінансових технологій залишається недостатньо вивченим і потребує подальшого дослідження.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад, поглиблення методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління мотивацією праці в банківській сфері на прикладі АТ «ОТП БАНК».

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- поглибити засади мотивації праці, пояснити її економічну сутність, види та структурні компоненти;
- обґрунтувати специфіку формування мотивації робітників у банківській сфері;
- охарактеризувати методологічні підходи та сучасні інструменти аналізу мотивації праці;
- навести характеристику діяльності та фінансово-економічний стан АТ «ОТП Банк»;
- дослідити практичний стан мотивації працівників банку та оцінку рівня задоволеності нею;
- виявити основні проблеми та дисфункції у мотиваційній системі банку;
- розробити рекомендації щодо удосконалення мотивації праці працівників АТ «ОТП Банку»

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією праці в банківських установах.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних механізмів формування та вдосконалення мотивації працівників АТ «ОТП Банк».

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукцію, дедукцію) — для розкриття сутності мотивації та механізмів її формування; порівняльний, горизонтальний та вертикальний аналіз — для оцінки ефективності діючої системи мотивації в АТ «ОТП Банк»; структурний та логічний методи — для визначення взаємозв'язків

між елементами мотиваційного середовища; графічний — для візуалізації результатів; системний підхід — для формування комплексних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної політики банку в умовах воєнного часу.

Інформаційною базою дослідження є фінансова та управлінська звітність АТ «ОТП Банк», внутрішні нормативні документи щодо системи мотивації, матеріали HR-аналітики, результати опитувань працівників, офіційні статистичні дані Національного банку України та наукові публікації за тематикою дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

- розробці комплексного підходу до управління мотивацією праці в банківській сфері, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули з урахуванням індивідуальних мотивів працівників та специфіки різних підрозділів;
- обґрунтуванні інтеграції кількісних та якісних методів оцінки мотивації (KPI, опитування, анкетування, інтерв'ю, коучинг) для формування об'єктивної та гнучкої системи стимулювання персоналу;
- запровадженні адаптивної моделі мотиваційної політики, яка враховує фінансову стабільність банку, рівень професійного розвитку співробітників і психологічний клімат у колективі;
- визначенні соціально-економічного ефекту впровадження вдосконаленої системи мотивації, що проявляється у підвищенні продуктивності праці, зростанні лояльності та зменшенні плинності персоналу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для оптимізації системи мотивації та управління персоналом у банках. Запропоновані рішення сприяють підвищенню ефективності стимулювання працівників, розвитку їх професійних компетенцій, зниженню плинності кадрів та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, що забезпечує стабільний розвиток банківського колективу навіть в умовах соціально-економічної нестабільності.

Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти сутності мотивації праці, види та компоненти мотиваційних систем. У другому – обґрунтовано методологічні підходи до дослідження мотивації праці в системі управління підприємством. У третьому – проведено емпіричний аналіз ефективності мотиваційних інструментів на прикладі АТ «ОТП Банк». У четвертому – узагальнено результати дослідження та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації праці.

Робота містить 18 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел обсягом 60 найменувань та 6 додатків. Обсяг основного тексту складає 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПРАЦІ

1.1. Економічна сутність поняття мотивації, види та компоненти

У сучасних умовах функціонування економіки успішна система мотивації є вкрай важливою для підприємств, оскільки дозволяє не тільки підвищити продуктивність праці, але й знизити плинність кадрів. Мотивація є одним із важливих напрямків діяльності керівництва, тому що без зацікавленого працівника неможливо досягти високих результатів функціонування підприємства. З економічної точки зору мотивація розглядається як механізм, що пов'язує інтереси роботодавців і найманих працівників. Саме через мотивацію реалізуються впливи на поведінку персоналу для досягнення цілей організації.

В загальному розумінні, мотивація праці- це процес спонукання працівника до активної діяльності задля досягнення цілей організації та отримання особистої вигоди. Важливо зазначити, що єдиного підходу до визначення сутності мотивації праці не існує, оскільки дане поняття трактується в залежності від наукової школи, підходу дослідження вченого чи сфери застосування. Відсутність єдиного тлумачення лише підкреслює складність і багатогранність цього явища.

Доцільно розглянути окремі визначення, запропоновані провідними вітчизняними та іноземними дослідниками, які подано в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотивація»

Автор / Теорія	Суть підходу до мотивації праці
М. Ведерніков, Л. Волянська-Савчук, М. Зелена [1, с. 43]	Мотивація є одним з найважливіших факторів, що впливають на конкурентоспроможність персоналу підприємства
О. С. Бадзим[2, с.31]	Мотивація – це сукупність сил, що спонукають людину до дії. В управлінні – це інструмент впливу керівництва на розвиток працівника.
Н. С. Носань, Р. В. Коршуков [3, с. 63]	Мотивація – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації
С. В. Покропивний[4, с.125]	Мотивація розглядається як система заходів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення особистих і спільних цілей.

Продовження таблиці 1.1

М. Кірхгеорг [5]	Мотивація — стан індивіда, який спонукає його вибрати певний спосіб дії для досягнення бажаного результату; вона розвивається на основі його потреб і підтримує його поведінку щодо її напрямку та інтенсивності.
Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук [6, с. 95]	Мотивування – це зовнішній прояв активності людини завдяки внутрішній спонукальній енергії
Шлепаков А.М. [7, с. 95]	Мотивація — це формування у працівників необхідних стимулів, які є зовнішніми причинами праці і зростають на основі розуміння працівником як власних потреб, так і потреб інших
Джиндаль-Снейп [8]	Мотивація визначає «силу, тривалість і спрямованість дії». Це особистісне явище, і можливий рівень мотивації залежить від того, як людина сприймає конкретне завдання, роботу чи доручення
Крамаренко В., Холод Б. [9]	Мотивація - це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до дії, які встановлюють межі і способи діяльності і надають цій діяльності напрям, спрямований на досягнення певних цілей.
Федоришина Л.М. [10, с.92]	Мотивація праці -цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, що сприятиме досягненню як особистих, так і поставлених підприємством цілей в найповнішій мірі

Автори роблять акцент на різних аспектах мотиваційного процесу: матеріальне стимулювання, системний вплив на працівника, внутрішні установки, інтереси та цінності. Спільним є погляд на мотивацію як на важливий механізм впливу на поведінку співробітників для їх активізації та спрямування діяльності на досягнення цілей організації. Узагальнюючи, можна сказати, що мотивація-це процес, який спонукає до діяльності через особистісні цілі працівника та спрямований на досягнення результативності функціонування підприємства.

Система мотивації праці є комплексним процесом, тому розглядається як сукупність певних елементів(рис 1.1.)

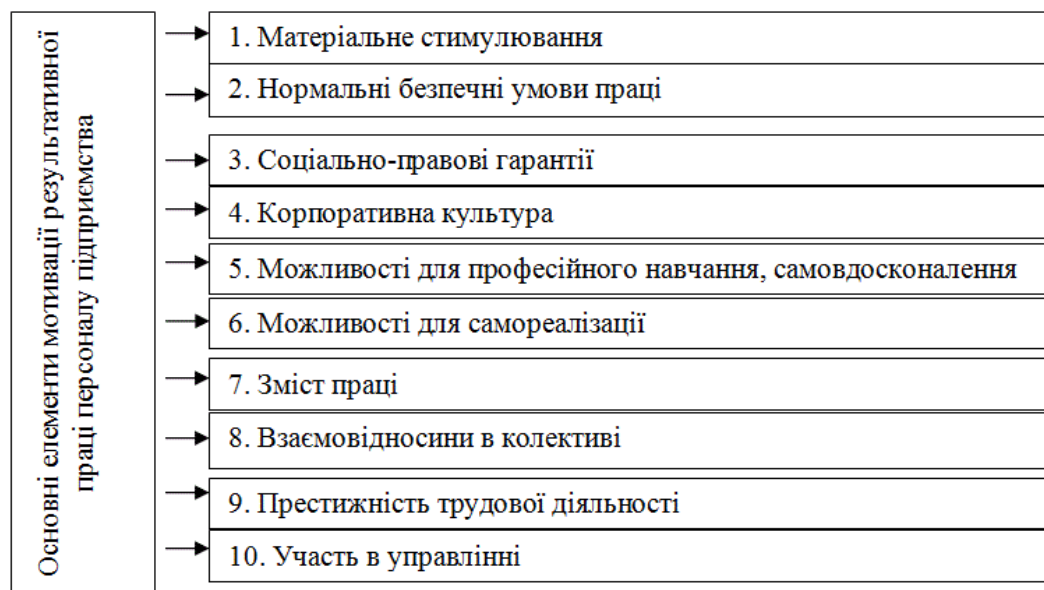


Рис. 1.1. Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства

Джерело: [11].

Особливий акцент зроблено на тому, що враховуються не лише економічні стимули, але й соціально-психологічні аспекти, наприклад, взаємини в колективі та залучення працівників до процесу управління. Такий підхід сприяє створенню комплексного мотиваційного середовища на підприємстві.

Даної думки дотримується також Герасименко А.В, яка виділяє: мотиви, інтереси, стимули та стимулювання, які разом формують робочу мотивацію працівника. Авторка підкреслює, що для підвищення мотивації важливо враховувати не тільки матеріальні стимули, але також підтримку інтересу, можливості розвитку та соціальне визнання[12, с.83].

Юрчук Н.П розглядає основним стимулом для працівника заробітну плату, що слугує задоволенням базових і соціальних потреб, а також уособлює стабільність і незалежність. Однак навіть за умов гідної заробітної плати й цікавої роботи, брак перспектив професійного розвитку може призвести до втрати кваліфікованих кадрів[13, с.67].

Тобто, розглядаючи мотивацію як багатокомпонентний процес, що включає економічну, соціальну, психологічну та організаційну складові, необхідно виділити

основні види мотивації, які по-різному впливають на поведінку працівників та забезпечують комплексне управління персоналом.

Багато науковців, зокрема Колот А.М, Кузьмін, Бодарецька О.М. розглядають мотивацію працівників як поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. У своїх дослідженнях вони наголошують на важливості збалансованого підходу до використання цих двох складових для досягнення високих операційних показників. Матеріальні стимули (заробітна плата, премії, надбавки) складають основну основу, тоді як нематеріальні (визнання, кар'єрні можливості, сприятлива атмосфера в колективі) сприяють розвитку внутрішньої мотивації та підвищенню лояльності працівників. Зокрема, система стимулювання втрачає свою ефективність та стабільність без гармонійного поєднання цих двох складових[14, с.23; 15, с.349].

На думку Семенової Л.С. ефективна система стимулювання праці передбачає заробітну плату, соціальні гарантії, залучення співробітників до процесів власності і управління, преміювання та покращення робочих умов. Така система базується як на матеріальних, так і на нематеріальних заохоченнях, серед яких важливе місце займають визнання досягнень і формування позитивної робочої атмосфери. У межах мотиваційного процесу можна виділити три ключові напрями: внутрішню, економічну та адміністративну мотивацію[16,с. 152].

Єгоркіна Т.О. також виділяє адміністративну та економічну мотивацію. Так, адміністративна враховує виконання працівником наказів, команд адміністрації, при цьому використовуються заохочувальні заходи (матеріальна винагорода, посадове підвищення, подяки, поліпшення умов праці тощо) або санкції за порушення вимог (стягнення, догана, переведення на нижчу посаду, звільнення). Економічна мотивація полягає у застосуванні економічних стимулів, до яких відносять такі заходи: виплату зарплати, участь в розподілі прибутків тощо[17].

Варто зазначити, що науковцями розроблено ряд теорій, що стосуються мотивації праці. Теорії мотивації мають велике значення в сфері управління людськими ресурсами, оскільки вони пояснюють моделі поведінки співробітників щодо роботи та допомагають створити ефективні механізми управлінського

впливу. В цілому теорії мотивації можна розділити на змістовні (описують, що саме мотивує людину) і процесуальні (розкривають, як розвивається мотивація).

Серед найбільш відомих змістовних теорій виділяють основні концепції А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда та Ф. Герцберга.

Суть теорія ієрархії потреб А. Маслоу визначає потреби людини, що організовані у вигляді ієрархічної структури. Так було виділено п'ять ключових рівнів: фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби визнання й поваги та самореалізації. Кожен більш високий рівень стає актуальним лише після задоволення базового. Як тільки задовольняється одна потреба, то відразу ж виникає інша, оскільки це природа людини незалежно від її віку або сфери діяльності. Маслоу класифікував потреби на первинні (фізіологічні та безпека) і вторинні, пов'язані із самовираженням особистості[2, с. 31].

Клейтон Альдерфер запропонував модель ERG, яка уточнює підхід до класифікації потреб. Автор розподілив їх на три категорії: існування (матеріальні потреби, як-от їжа та безпека), зв'язки (соціальні взаємодії, приналежність до групи) і зростання (професійний і особистий розвиток). Особливістю моделі є те, що людина може пересуватися між рівнями як прогресивно, так і регресивно. Така гнучкість дозволяє адаптувати управлінські рішення до динамічних змін у мотиваційній поведінці[18].

Девід МакКлелланд в теорії набутих потреб зосередив увагу на трьох ключових потребах, що формуються у процесі життя: потреба у досягненнях, владі та приналежності. Він визначив, що саме рівень вираженості цих потреб визначає провідний стиль поведінки особи в межах будь-якого підприємства[18,].

Автор двофакторної теорії Фредерік Герцберг спрямував свої дослідження на дві категорії мотивації праці: гігієнічні (умови праці, заробітна плата, взаємини з колегами) та мотиватори (досягнення, визнання, змістовність роботи). Відсутність гігієнічних чинників викликає почуття незадоволення, однак їх присутність не є гарантом мотивації, яку забезпечують саме мотиватори[14, с.32].

Щодо процесуальних теорій, то увага більше зосереджена саме на явищах, що впливають на поведінку працівників, а не лише на потребах.

Теорія очікувань Врума пропонує три ключові параметри:усилля, результат, винагорода. Ця модель стверджує, що мотивація буде сильною за умови, що працівник вірить у свої можливості досягнути результату та цінує винагороду[19, с.170].

Відповідно до теорії справедливості Джона Адамса мотивація розглядається через соціальне порівняння. Працівники оцінюють співвідношення своїх зусиль до винагороди в порівнянні з іншими колегами. Якщо баланс сприймається як несправедливий, це веде до дискомфорту та зниження мотивації. Відповідно працівник може зменшити інтенсивність своєї праці або шукати зміни в робочому середовищі[19, с.175].

Теорія підкріплення Скіннера визначає мотивацію зовнішніми впливами. Поведінка працівника формується через систему позитивних підкріплень(нагороди, схвалення) та через негативних (штрафи,критики,догани).Результативні дії повинні бути заохочені для їхнього повторення, тоді як небажана поведінка має або ігноруватися, або отримувати негативний стимул[18].

Модель Портера–Лоулера передбачає, що результативність в основному визначена зусиллями працівника, його здібностями і розумінням особистої ролі в організації. Зусилля формуються на основі оцінки бажаності винагороди та ймовірності її отримання. Розрізняються внутрішні (почуття гордості) та зовнішні (премії) винагороди, які повинні бути справедливими в очах працівника. Людина задоволена роботою лише тоді, коли отримує обіцяну й справедливу винагороду[14, с.45].

У процесі аналізу різних теоретичних підходів до вивчення мотивації працівників відбувається поступове ускладнення та розширення спектру факторів, що впливають на рівень мотивації. Сучасні теорії мотивації все більше наголошують на тому, що мотиваційний стан кожної особистості формується під впливом багатогранного комплексу індивідуальних характеристик, серед яких

можна виділити як особистісні риси, так і зовнішні умови праці. Усвідомлення цього дозволяє більш системно та цілісно підходити до формування мотиваційних механізмів в організаційних структурах, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи колективу в цілому.

Отже, слід зазначити, що мотивація праці є важливим і водночас багатогранним соціально-економічним явищем. На основі аналізу наукових підходів можна зробити висновок, що ефективна мотивація повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, адаптовані до індивідуальних особливостей працівників. Врахування психологічних, соціальних та організаційних факторів сприяє підвищенню рівня залученості та відданості персоналу. Ефективна реалізація мотиваційної політики сприяє створенню продуктивного робочого середовища та сталому розвитку підприємства. Тому мотивацію праці слід вважати одним із стратегічних пріоритетів кадрової політики кожної організації.

1.2 Особливості мотивації праці працівників в банківській сфері

Банківський сектор виступає одним із найдинамічних та найжорсткіше регульованих секторів національної економіки, оскільки саме від нього залежить стан фінансової системи країни в цілому. Сьогодні ефективна система мотивації персоналу в банківському секторі є одним із ключових факторів підвищення ефективності праці та загального розвитку організації. Вона допомагає не лише стимулювати якісне виконання обов'язків, але й формувати лояльну, відповідальну та злагоджену команду, здатну оперативно реагувати на ринкові виклики та впроваджувати інноваційні послуги для клієнтів.

Мотивація банківських працівників полягає в тому, щоб створювати в банку комфортні умови для ефективної роботи, упроваджувати передові форми і методи управління, надавати співробітникам інформацію про все, що відбувається в банку, з метою збільшення їх внеску в результати діяльності установи. Функція мотивації полягає у спонуканні до виконання необхідних завдань і досягнення поставленої мети. В основі поведінки персоналу лежать особисті мотиви, тому головне

завдання керівництва банку полягає в активізації внутрішнього спонукання співробітників до активної трудової діяльності. Основними з них є: зацікавленість у роботі, потреба в активній діяльності, задоволення від праці, атмосфера позитивної мотивації у трудовому колективі[20, с.68].

Зазначимо, що особливостями банківської діяльності є:

- значна частка працівників, зайнятих інтелектуальною працею
- висока складність банківських об'єктів, що вимагає співпраці між працівниками різних відділів;
- суворе регламентація трудових дій з дотриманням встановлених процедур та стандартів;
- багаторівнева організаційна структура, що охоплює широкий спектр внутрішніх відділів та філій

Крім того, трудова діяльність банківських працівників в цілому полягає в колективному характері, де індивідуальні досягнення визначають загальну ефективність діяльності організації. Це означає, що мотиваційна система має ґрунтуватися на тому, щоб кожний працівник розумів взаємозв'язок між власними професійними успіхами ,фінансовою стійкістю банку, задоволеністю клієнтів та репутацією організації[13, с.68].

Банківська сфера характеризується постійною зміною клієнтської бази, що зумовлено дією як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, навіть при дотриманні встановлених регламентів та нормативів. Тобто банківські працівники мають не лише демонструвати високу професійну компетентність, але й бути адаптивними, бути стійкими в стресових ситуаціях та демонструвати високий рівень відповідальності.

Таким чином, система стимулювання в банківських установах повинна враховувати як об'єктивні потреби ринку, так і особисті очікування персоналу. Ефективне управління стимулюванням стає стратегічним інструментом, що важливо для забезпечення конкурентоспроможності банку, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та створення позитивного іміджу роботодавця.

Мотивація працівників у банках характеризується поєднанням великого робочого навантаження з жорсткими вимогами до результатів роботи. Наприклад, працівники, що займаються продажами, обслуговуванням клієнтів, управлінням ризиками або аналізом фінансових показників, керуються чітко визначеними ключовими показниками ефективності (KPI), які безпосередньо впливають на розмір їхньої матеріальної винагороди. У таких випадках система стимулювання повинна бути гнучкою та індивідуально адаптованою, враховуючи як кількісні, так і якісні показники ефективності. Серед таких показників можна виділити рівень задоволеності клієнтів, ефективність комунікації в команді та сприяння професійному розвитку.

Виділимо переваги вмотивованих до роботи банківських працівників (рис.1.2)

<i>Підвищена прихильність працівників</i>	• Коли працівники мотивовані працювати, вони, як правило, докладають максимум зусиль до завдань, які їм доручають
<i>Покращена задоволеність працівників</i>	• задоволеність працівників важлива для кожної компанії, оскільки це може призвести до позитивного зростання для компанії
<i>Постійний розвиток співробітників</i>	• Мотивація може сприяти досягненню працівником своїх особистих цілей, саморозвитку особистості. Як тільки він досягне початкових цілей, то усвідомить чіткий зв'язок між зусиллями та результатами, що спонукає працювати на високому рівні
<i>Підвищення ефективності роботи працівників</i>	• Щоб компанія отримала найкращі результати, працівник повинен мати хороший баланс між здатністю виконувати завдання та готовністю бажання його виконати.
<i>Дисципліна</i>	• мотивація сприяє самодисципліні. Віддані працівники дисциплінують себе, вони відчувають, що тим самим вони сприяють розвитку власного інтересу
<i>Знижується рівень плинності кадрів</i>	• це може призвести до зниження витрат на навчання та найм

Рис.1.2. Опис переваг вмотивованих працівників

Джерело: [21, с. 57].

Особливу увагу в побудові ефективної мотивації банківських працівників відіграє поєднання матеріальних та нематеріальних інструментів, що дозволяють підвищувати продуктивність праці та в цілому забезпечувати стаке зростання результативності банківської установи(рис.1.3).



Рис.1.3. Види стимулювання банківських працівників

Джерело: сформовано автором на основі [22;13;11].

Пряме матеріальне стимулювання банківських працівників є одним з ключових елементів мотиваційної системи. Оскільки саме воно забезпечує прямий зв'язок між продуктивністю працівника і його винагородою, що сприяє прозорості мотиваційної системи та орієнтації на досягнення встановлених цілей. Ефективність роботи спеціаліста банку оцінюється за кількісними показниками: обсяг продаж, швидкість обробки запитів чи транзакції, приріст кредитного чи депозитного портфелю, що є дієвим інструментом для зростання продуктивності персоналу. Однак важливо, що в умовах постійного тиску, навантаження та стресу, надмірна залежність від таких стимулів може спричинити професійне вигорання. З огляду на це, керівництво установи має включати також й інші більш стабільні аспекти підтримки[23, с. 35].

Непряме матеріальне стимулювання передбачає соціально- економічну та емоційну підтримку працівників, що включає медичне страхування , оплату навчання, транспортні витрати тощо. Воно не залежить від результатів виконання планів, але підвищує лояльність до банку та дає відчуття безпеки, захищеності та

стабільності. В результаті банк отримує вмотивований, зацікавлений в довгостроковій перспективі персонал.

Система нематеріального стимулювання персоналу є не менш важливою, ніж система матеріального стимулювання. Ефективні методи нематеріального стимулювання в банку можуть поліпшити ефективність і продуктивність праці. Кар'єрне зростання, залучення до стратегічних проєктів, наставництво, гнучкий робочий графік, корпоративні заходи та розвиток soft skills — усе це створює сприятливі умови для працівників. Такі стимули не лише задовольняють їхні внутрішні потреби, але й підсилюють мотивацію до роботи, професійного розвитку та самореалізації.

У контексті банківської сфери особливо важливі програми, спрямовані на зміцнення командного духу та розвиток довіри між співробітниками. Однак ефективність нематеріальних стимулів проявляється поступово, тому вони потребують системного підходу, постійного вдосконалення та адаптації[24, с. 91].

Поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів забезпечує комплексний підхід до мотивації праці. Таке ефективне поєднання дозволяє:

- по-перше, заохочувати працівників до досягнення конкретних результатів;
- по-друге, дозволяють формувати зацікавленість у професійному розвитку;
- по-третє, сприяє задоволеності працівників, що зменшує плинність кадрів та підвищує ефективність команди в загальному;
- по-четверте, для банку така комбінація допомагає бути конкурентноспроможним гравцем на ринку праці.

Крім того, при побудові системи управління стимулювання потрібно враховувати особистісні цілі та потреби окремого робітника. Для прикладу, досвідчені співробітники можуть більше цінувати участь у системно важливих проєктах банку, в той час, коли молоді фахівці більш активно виступають за навчання та особистісний розвиток. Не менш важливим є формування корпоративної культури, щоб цінності банку та інтереси співробітників сприяли досягненню високих результатів та забезпечували вигідні взаємовідносини між всіма сторонами.

Отже, мотивація працівників у банківській сфері виступає фундаментальним чинником для підвищення ефективності діяльності установи та її конкурентоспроможності на ринку. Ефективна система стимулювання поєднує матеріальні й нематеріальні методи, враховуючи потреби ринку та індивідуальні очікування персоналу. Такий всебічний підхід сприяє зростанню продуктивності, покращенню рівня задоволеності працівників і формуванню їхньої лояльності до банку. Особливу увагу приділяють розвитку корпоративної культури, професійному вдосконаленню та командній взаємодії, що забезпечує стабільність і довгострокову мотивацію персоналу.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

2.1 Інструменти аналізу управління мотивацією праці

Управління мотивацією праці вимагає не тільки розробки дієвих механізмів стимулювання працівників, а й застосування аналітичних інструментів, які дозволять оцінити їх результативність та своєчасність. Використання таких інструментів допомагає не лише фіксувати поточний стан задоволеності персоналу, але й дає можливість аналізувати тенденції, виявляти потенційні ризики та розробляти коригувальні управлінські рішення. Тобто це виступає важливим елементом сучасної системи мотивації, поєднуючи теоретичні напрацювання у системі стимулювання з практичними підходами до оптимізації трудових процесів.

Аналіз мотивації праці в банківській сфері є надзвичайно складним процесом, оскільки працівники банку виконують завдання, що пов'язані з управлінням ризиками обслуговуванням клієнтів дотриманням вимог регуляторів і реалізацією стратегічних цілей. Саме тому дослідження інструментів мотивації працівників повинно враховувати кілька ключових аспектів. По-перше, це високий рівень стресу, який виникає через взаємодію з клієнтами та високу фінансову відповідальність. По-друге, потреба у постійному вдосконаленні професійних навичок і здатності адаптуватися до впровадження нових цифрових технологій. Додатково, варто брати до уваги внутрішню конкуренцію між відділами в межах однієї установи, а також вплив корпоративної культури, що часто акцентує увагу на досягненні фінансових цілей у стислі часові рамки[25, с.473].

У таблиці 2.1 представлено найпоширеніші інструменти аналізу мотивації праці.

Таблиця 2.1

Інструменти аналізу мотивації праці

Інструмент	Особливості	Позитивні сторони	Негативні сторони
Опитування (анкетування)	Масове залучення співробітників допомагає виявляти загальні тенденції серед різних категорій банківських працівників	1. Швидкість збору інформації 2. Низькі витрати 3. Можливість порівняння результатів між різними підрозділами	1. Залежність від якості питань 2. Формальні відповіді 3. Поверхнєве розуміння інформації
Інтерв'ю	Дозволяє розрізнити прямі й опосередковані мотиваційні чинники, з'ясовує глибинні потреби фахівців	1. Отримання детальної інформації 2. Можливість виявити приховані аспекти	1. Трудомісткість та довготривалість процесу 2. Залежність від навичок та досвіду інтерв'юера
Індивідуальна бесіда(коучинг/ менторинг)	Виявлення індивідуальних потреб, очікувань висококваліфікованих спеціалістів та проблем у командній атмосфері	1. Зміцнення довіри та відкритість працівників 2. Поглиблений аналіз мотивації 3. Сприяє розвитку навичок і кар'єрного зростання	1. Не підходить для масового аналізу 2. Залежить від компетентності керівника 3. Часові витрати на індивідуальну роботу
Спостереження	Надає реальну залученість персоналу та їх фактичну поведінку	1. Об'єктивність 2. Виявлення прихованих проблем(вигорання, дисципліна тощо) 3. Можливість фіксації невербальних проявів	1. Ризик викривлення через «ефект присутності» 2. Часові витрати 3. Потреба у кваліфікації спостерігача
Тестування	Оцінює внутрішні фактори мотивації(цінності, подальший розвиток, професійні орієнтації)	1. Прогнозування поведінки працівників 2. Визначення схильності до стресу	1. Аналіз може викликати недовіру 2. Залучення фахівців

Джерела: [26-27].

Одним із важливих інструментів оцінки ефективності мотивації співробітників є соціологічні опитування. Мета полягає в зборі даних про різні аспекти досвіду працівників, включаючи задоволеність роботою, комунікацію, баланс між роботою та особистим життям та культуру компанії. Завдяки отриманим результатам керівництво має змогу оцінити ефективність впроваджених мотиваційних програм і, за потреби, оперативно внести корективи.

Опитування генерують кількісні дані за допомогою числових оцінок та якісні дані за допомогою відкритих відповідей. Кількісні дані дозволяють легко аналізувати та порівнювати, тоді як якісні дані забезпечують глибший контекст для цифр, пропонуючи цінну інформацію про проблеми та пропозиції працівників[28].

Інтерв'ю є одним із найпоширеніших інструментів оцінки стимулюючої системи персоналу в банківській сфері. Основна відмінність цього підходу від звичайної бесіди полягає у чіткому розподілі ролей: працівник-об'єкт дослідження, а HR-спеціаліст – суб'єкт, що збирає інформацію. Формат індивідуальних інтерв'ю дозволяє здійснити глибокий аналіз, зокрема і виділити приховані проблеми, бар'єри чи потреби, які зможуть залишитися поза увагою при анкетуванні. Зібрана інформація має переважно якісний характер і базується на особистих враженнях та досвіді співробітників. Хоча вона менш придатна для кількісної оцінки, такі дані є надзвичайно цінними для виявлення тенденцій та формуванні рекомендацій[29, с.76].

Важливо зазначити, що банківська сфера нерозривно пов'язана із цифровізацією, яка суттєво змінює підходи до аналізу мотивації. Традиційні методи, такі як анкетування чи тестування, дедалі більше інтегруються в онлайн платформи, що забезпечує оперативний збір великих масивів даних та їх автоматичну розробку. Паралельно якісні методи аналізу, такі як співбесіди та спостереження, адаптуються до цифрових технологій через використання відеоконференційних платформ, створюючи додаткові можливості для зручної та гнучкої взаємодії. Особливу роль відіграє HR-аналітика й спеціалізоване програмне забезпечення, що дозволяє в режимі реального часу моніторити залученість працівників, аналізувати динаміку їх продуктивності та рівень задоволеності умовами праці.

Крім того, специфіка кредитно-фінансової установи доповнюється неформальними підходами. Одним із них є аналіз скарг і пропозицій, що надходять через внутрішні канали і комунікації. Анонімні звернення допомагають виявити критичні точки в команді і оперативно реагувати на їх зміни. А також оцінка ефективності та зворотній зв'язок за методом 360 градусів, яка дозволяє отримати

всебічну оцінку працівника від керівництва, колег та підлеглих. Це може сформувати всебічне уявлення про роль кожного співробітника у команді та виявити потенційні проблеми у міжособистісних відносинах.

Наступним логічним етапом у цьому процесі є вимірювання ключових показників залученості співробітників. Ці показники слугують важливими аналітичними інструментами, оскільки відображають не лише рівень мотивації персоналу на поточний момент, а й здатність організації забезпечувати стабільну продуктивність та довготривалу ефективність.

Індекс чистого промоутера співробітника (eNPS) використовується для оцінки рівня лояльності працівників до компанії. Базується на єдиному простому запитанні: наскільки ймовірно, що працівники порекомендують це місце роботи своїм знайомим чи друзям. Працівники, що оцінюють максимально високо, виступають промоутерами, ті, хто демонструє середні оцінки, є нетральними, а низькі оцінки свідчать про наявність критиків. Значення eNPS визначається як різниця між часткою промоутерів і критиків, в результаті чого отримується об'єктивне уявлення про загальну атмосферу та репутацію банку персоналу. Високе значення демонструє готовність працівників підтримувати імідж організації та залишатися її прихильниками у довгостроковій перспективі[30].

Також важливим показником є рівень прогулів, що демонструє фактичну дисципліну співробітників та їх ставлення до виконання професійних обов'язків. Часті випадки відсутності на роботі без поважних причин набувають системного характеру що є сигналом про низький моральний стан, втрату інтересу до роботи чи відчуженість персоналу від корпоративних цінностей. Таким чином, аналіз цього коефіцієнта дозволяє менеджеру вчасно реагувати на кризові ситуації у колективі та приймати управлінські рішення, спрямовані на підвищення мотивації та зниження рівня напруженості[28].

Не менш показовим індикатором є рівень плинності кадрів, що оцінює стабільність та міру задоволеності фахівцями умовами праці. Високий рівень добровільних звільнень є свідченням недоліком в системі мотивації, відсутність належного рівня оплати або можливостей професійного зростання. Для

банківських установ, де людський капітал відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг, цей показник дає змогу визначити, чи здатна організація утримувати кваліфікованих працівників.

Продуктивність безпосередньо залежить від рівня мотивації та може оцінюватися через кількісні параметри, такі як виконання завдань, дотримання термінів і досягнення особистих KPI, а також через якісні показники, наприклад, рівень клієнтського обслуговування. Співробітники високим рівнем залученості демонструють більшу ефективність і відкритість до змін.

У міжнародній практиці провідні банки світу застосовують цифрові практики: опитування, використовують гейміфікацію, систему 360-градусного зворотнього зв'язку та методи постійного відгуку. Це дозволяє досліджувати мотивацію персоналу більш швидше, системніше та якісніше, ніж у вітчизняних установах, де переважають класичні методи. Відповідно досвід провідних банків створює основу для подальшої інтеграції українських банків у світові HR-аналітики[31, с.1572]

Втім, застосування інструментів управління мотивацією вимагає врахування певних ризиків та обмежень. Наприклад, регулярне анкетування може спричинити "втому від опитувань", що знижує якість відповідей і робить результати формальними. Використання системи 360-градусного зворотнього зв'язку потенційно загрожує внутрішніми конфліктами у команді, а надмірна цифровізація може позбавити процес індивідуального підходу, спричиняючи відчуженість серед працівників. Крім того, важливо брати до уваги культурні та національні особливості, адже методи, які є ефективними у глобальних фінансових структурах, не завжди показують аналогічні результати у вітчизняному контексті.

Отже, згідно з вище сказаного, аналіз мотивації варто застосовувати в комплексі з усіма традиційними та нетрадиційними, аналітичними та кількісними інструментами. Лише їх взаємне доповнення забезпечує повноцінну й об'єктивну оцінку задоволеності персоналу. Але необхідно пам'ятати, що використання таких елементів потребує ретельної підготовки, яка включає чітке визначення цілей

дослідження, вибір релевантних індикаторів та адаптацію обраних інструментів до особливостей корпоративної культури банку.

2.2 Методика оцінки ефективності мотивації праці

Оцінювання ефективності мотивації праці є ключовим елементом результативності системи управління персоналом та оптимального використання ресурсів підприємства. Це процес дозволяє визначити, наскільки витрати на процес стимулювання відповідає досягнутим економічним і соціальним результатам, а також допомагає виявити сильні і слабкі сторони існуючих мотиваційних механізмів. Методика оцінки мотивації забезпечує не лише контроль за рівнем продуктивністю та якістю праці, але й сприяє формуванню стратегії довгострокового розвитку організації.

У банківській сфері не існує єдиної універсальної методики дослідження мотивації, що зумовлено рядом факторів:

- різноманітність банківських продуктів та послуг;
- індивідуальні потреби клієнтів, що потребує персоналізованих підходів від банківських працівників;
- зміни в економічному середовищі та технологічні інновації, що постійно впливають на вимоги до компетенції персоналу

У роботі В. Лугової Та Г. Чумак визначено економічні та соціальні цілі, досягнення яких слугує критерієм ефективності системи мотивації управлінського персоналу. На основі цих положень запропоновано загальну модель оцінки результативності системи мотивації (M_{pmm}) на певний момент часу (t), яку можна представити наступним чином:

$$M_{pmm}(t) = (ET_n(t), ST_n(t), ET_{yn}(t), ST_{yn}(t)) \quad (1.1)$$

де

$ET_n, ET_{yn}(t)$ – показники, що характеризують рівень досягнення економічних цілей підприємства та персоналу

$ST_n(t)$, $ST_{уп}(t)$ –показники, що характеризують рівень досягнення соціальних цілей підприємства та персоналу

Для практичного визначення результативності рекомендується використання матриці оцінки гармонізації цілей підприємства і персоналу. Вона базується шляхом визначення середніх значень показників економічних та соціальних цілей підприємства, після чого ці значення розподіляються на дві групи: вищі за середнє є ($UET_{п}$, $UST_{п}$, $UET_{уп}$, $UST_{уп}$) і нижче за середнє ($NET_{п}$, $NST_{п}$, $NET_{уп}$, $NST_{уп}$). Показники, що перевищують середнє значення (чотири бали і вище), отримують оцінку «1», нижчі за середнє – «0». Результатом є матриця, що відображає різні комбінації досягнення економічних та соціальних цілей, що не лише оцінює рівень ефективності, а й визначає напрямки діагностики при виявленні відхилень від норми[32, с. 260].

Рівень досягнення цілей підприємства	високий	1;1;0;0	1;1;1;0 1;1;0;1	1;1;1;1
	середній	1;0;0;0 0;1;0;	1;0;1;0 1;0;0;1 0;1;1;0 0;1;0;1	1;0;1;1 0;1;1;1
	низький	0;0;0;0	0;0;1;0 0;0;0;1	0;0;1;1
		Низький	Середній	Високий
Рівень досягнення цілей працівників				

Рис. 2.1. Матриця оцінки рівня результативності системи мотивації управлінського персоналу

Джерело: [32, с. 260]

■ катастрофічний рівень – ефективної системи мотивації та дисонансом інтересів управлінського персоналу й підприємства

 низький рівень - передбачає недостатню результативність мотиваційних заходів та неузгодженість інтересів.

 задовільний рівень-відзначається певною результативністю системи мотивації, проте існує дисгармонія між цілями персоналу та підприємства

 нормальний рівень- передбачає, що інтереси управлінського персоналу й підприємства в основному узгоджені, а система мотивації функціонує стабільно

 високий рівень- повна гармонізацією інтересів персоналу та підприємства

Отже, дана модель є ефективним інструментом оцінки результативності системи мотивації, дозволяючи визначати рівень гармонізації економічних і соціальних цілей підприємства та персоналу та виявляти напрямки для її оптимізації.

Тест «Мотиваційного профіля працівника», створений Ш.Річі та П. Мартіном, є сучасним інструментом для аналізу мотивації співробітників і виявлення переважаючих мотивів у їхній професійній діяльності. Ця методика базується на оцінці впливу 12 основних факторів, які істотно впливають на мотиваційний стан працівника(табл.2.2)

Таблиця 2.2

Основні фактори впливу на мотивацію працівника

Фактор	Опис
Гроші та матеріальний стан	Прагнення працівника до фінансової стабільності, високого доходу та отримання матеріальних благ. У банківській сфері це включає як заробітну плату, так і бонуси за виконання плану продажу чи обслуговування клієнтів.
Фізичні умови праці	Потреба в комфортному та безпечному робочому середовищі
Соціальні контакти	Необхідність в спілкуванні з колегами, керівництвом та клієнтами, що є особливо важливим для банківських працівників, оскільки значна частина роботи пов'язана саме з обслуговуванням клієнтів.
Взаємостосунки	Гармонія і стабільні довгострокові стосунки з колегами
Визнання	Отримання похвали, грамоти, публічне відзначення результатів діяльності
Прагнення до досягнень	Прагнення працівника встановлювати високі ціни та успішно досягати їх
Влада і впливовість	Бажання мати вплив на прийняття рішень у колективі

Продовження таблиці 2.2

Інтерес та корисність	Це пов'язано із залученістю до роботи та відчуттям її значущості. Фахівець відчуває мотивацію, корли робота є цікавою, дозволяє застосовувати знання і навички і приносить користь організації
Структура	Потреба в чітких правилах, нормах в організації
Різноманітність і зміни	Прагнення до нових завдань, змін у роботі та різноманітності обов'язків
Саморозвиток	Потреба до постійного навчання, професійного зростання, розвитку як особистості
Творчість	Потреба самовираження, генерації нових ідей та впровадження інновацій у роботу

Джерело: створено автором на основі [33, с.68].

Тестова анкета містить 33 питання, кожне з яких оцінюється за п'ятибальною шкалою: від 1- «зовсім не важливо» до 5 – «дуже важливо». Головна мета опитування полягає у визначенні рівня значущості кожного з 12 ключових мотиваційних чинників для конкретного співробітника. На основі отриманих результатів формується індивідуальний мотиваційний профіль, який допомагає виявити як сильні, так і слабкі сторони мотиваційних цілей, а також визначити пріоритети працівника у виконанні професійних завдань.

Отже, зібрані дані підлягають кількісному і якісному аналізу, що дозволяє зіставляти мотиваційні профілі окремих працівників, робочих груп або цілих відділів. Завдяки цьому менеджери можуть не лише оцінити поточний стан мотивованості персоналу але й розробити програми стимулювання спрямовані на покращення ефективності роботи банківських працівників.

Метод « Job Satisfaction Survey» П. Спектера є методикою, що дозволяє оцінити задоволеність працівників професійною діяльністю. Вона складається із 36 тверджень, що охоплюють дев'ять основних аспектів роботи: рівень заробітної плати, можливості кар'єрного зростання, якість керівництва, додаткові пільги, визнання досягнень, умови праці, стосунки з колегами, характер виконуваних завдань і комунікацію. Для кожного аспекту пропонується по чотири запитання, які дозволяють провести детальний аналіз як окремих елементів, так і загального рівня задоволеності.

Особливість полягає у застосуванні шестибальної шкали Лейкерта, яка надає кореспонденту варіанти від «повністю не згоден» до «повністю згоден». Такий

підхід виключає нейтральну позицію і забезпечує більшу точність вимірювання. Отримані дані про задоволеність окремими аспектами роботи та їхній загальний інтегральний показник є важливим для визначення сильних і слабких сторін організації в контексті її мотиваційного клімату[34, с.55].

Таким чином, дана методика виступає універсальним діагностичним інструментом для оцінки стану соціально-трудових відносин в організації. Це допомагає своєчасно виявити проблемні зони та визначити стратегії вдосконалення мотиваційної системи управління персоналом. Особливо важливо застосовувати цей підхід у банківському середовищі, де рівень задоволеності прямо впливає на якість обслуговування клієнтів і загальну ефективність організації.

Оцінка результативності мотивації персоналу, заснована на ключових показниках ефективності KPI, базується на аналізі досягнення працівниками конкретних, кількісно визначених результатів, що мають прямий зв'язок із цілями організації. Використання цього методу дозволяє оцінити внесок кожного співробітника в реалізацію стратегічних та тактичних завдань, водночас сприяючи прозорому визначенню рівня винагороди.

Методика за системою KPI у банківській сфері базується на розгляді двох взаємопов'язаних моделей: результативності діяльності та професійних компетенцій. Перша модель охоплює кількісні та якісні показники, що демонструють вклад працівника у досягнення цілей банку, наприклад, кількість залучених клієнтів, обсяг продажів тощо. Друга модель включає ключові компетенції працівників, такі як дотримання корпоративних цінностей, управлінські здібності та спеціалізовані знання. На підставі цих двох підходів формується перелік основних показників (зазвичай 5-7), які найточніше відображають рівень ефективності окремого працівника. Для кожного показника керівник встановлює вагові коефіцієнти залежно від пріоритетів організації та специфіки роботи, при цьому сума коефіцієнтів обов'язково має дорівнювати одиниці[34, с.124]. Ефективність мотивації визначається через інтегральний показник, який розраховується за формулою:

$$KPI = \sum_{i=1}^n w * \frac{F}{P} \quad (1.2)$$

де

F – фактичне значення показника;

P-планове значення

W – ваговий коефіцієнт і-го показника

n- кількість показників

Таким чином, методика KPI гармонійно інтегрує стратегічні цілі установи з особистими досягненнями працівників, забезпечуючи об'єктивність їх оцінювання. Завдяки чітко визначеним кількісним та якісним показникам цей підхід сприяє прозорості процесів стимулювання, формуванню відповідальності за результатами роботи, професійних навичок та ринкового мислення серед співробітників. Цей механізм виконує роль не лише засобу контролю продуктивності, але й інтегрованого інструменту для покращення управління трудовими ресурсами у банківській установі[35, с.73].

Графоаналітичний метод є одним із найбільш наочним і системних способів кількісного аналізу рівня мотивації персоналу. Його сутність полягає у побудові багатокутника мотивації, де кожен вектор відображає окрему складову мотиваційної системи. На практиці найчастіше використовується п'ятикутник мотивації, що включає п'ять ключових показників, які визначають поведінку працівників і рівень їхньої задоволеності у роботі. До основних індикаторів (M_i) відносять:

1. Матеріальне стимулювання- задоволеність зарплатою, бонусами, преміями тощо
2. Соціально-психологічні фактори- якість взаємодії у колективі, підтримка з боку керівництва
3. Можливість професійного розвитку
4. Участь у прийнятті управлінських рішень – рівень залученості працівників до планування, контролю та організації роботи
5. Організаційно – трудові умови – комфортність робочого простору, доступність ресурсів для виконання завдань тощо

Кожному показнику присвоюється числове значення в діапазоні від 0 до 2. На основі цих даних будується векторна модель (рис 2.2.). Правильна форма багатокутника, де всі значення високі та рівномірні, свідчить про збалансовану мотиваційну систему. Якщо ж один вектор коротший або довший за інші, це сигналізує про дисбаланс [37, с.87].

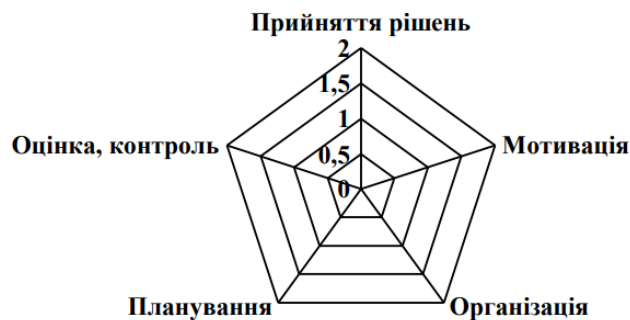


Рис.2.2. П'ятикутник мотивації праці

Джерело: [37, с.88].

Інтегральний показник мотивації M визначається як сума або середньозважене значення окремих M_i . Його результати інтерпретуються так:

- 0-2,5: низький рівень мотивації
- 2,5-5: середній рівень мотивації
- Понад 5: високий рівень мотивації

Застосування графоаналітичного методу дозволяє не лише оцінити поточний стан мотивації співробітників, але й чітко визначити напрями для вдосконалення: підвищення фінансових стимулів, розвиток корпоративної культури, покращення умов праці або активізацію залучення персоналу до процесів управління.

Отже, графоаналітичний метод є ефективним інструментом оцінки мотивації персоналу, оскільки дозволяє наочно відобразити рівень задоволеності працівників ключовими складовими мотиваційної системи.

Деякі дослідники, зокрема Андрєєва Т.Є, Бутенко О.П, Амбравова І., Капустянський П.З, Колот А.М пропонують аналізувати мотивацію за праці за

допомогою набору взаємопов'язаних показників, які забезпечують всебічну оцінку ефективності мотиваційних заходів та їхнього впливу на роботу персоналу. Ці показники взаємодіють і доповнюють один одного, створюючи більш об'єктивне та багатовимірне уявлення про мотиваційний клімат в організації(табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Показники ефективності мотивації праці

Показник	Формула	Інтерпретація
Коефіцієнт плинності кадрів(Кпк)	$K = \frac{\text{кількість звільнених}}{\text{середньооблікова чисельність працівників}}$	Виступає як важливий індикатор мотиваційного клімату. Зростання показника сигналізує про незадоволення працівників умовами праці
Коефіцієнт трудової дисципліни(Ктд)	$K_{тд} = \frac{\text{кількість порушень дисципліни}}{\text{середньооблікова чисельність працівників}}$	Демонструє рівень організованості та дисциплінованості персоналу. Високе значення означає слабку дію мотиваційних чинників
Коефіцієнт трудової участі(Кту)	$K_{ту} = \frac{\text{фактичний робочий час}}{\text{загальний робочий час}}$	Визначає активність працівника протягом робочого часу. Низьке значення свідчить про втрату зацікавленості до роботи
Рівень клієнтоорієнтованості (Рко)	$K_{ту} = \frac{\text{кількість задоволених клієнтів}}{\text{загальна кількість клієнтів}} * 100\%$	Показує мотивацію персоналу працювати якісно і на результат
Продуктивність праці	$K_{ту} = \frac{\text{обсяг виготовленої продукції}}{\text{середньооблікова чисельність персоналу}}$	Дає змогу оцінити ефективність діяльності персоналу. Чим вищий показник, тим краща мотивація
Зарплатомісткість (Зм)	$K_{ту} = \frac{\text{фонд оплати праці}}{\text{обсяг реалізованої продукції}}$	Характеризує витрати на оплату праці у собівартості одиниці продукції.

Джерело: [38-40].

Аналіз побудованої системи мотивації праці за допомогою набору показників дозволяє здійснити кількісну і якісну оцінку впливу мотиваційних заходів на діяльність персоналу. Такий підхід дозволяє визначити ефективність застосованих мотиваційних інструментів і провести порівняльний аналіз між окремими підрозділами або працівниками, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ОТП БАНК»

3.1 Загальна характеристика діяльності АТ «ОТП Банк»

АТ «ОТП Банк» є одним з найбільших українських банків з іноземним капіталом, визнаний лідер банківського сектору країни. Банк понад 25 років має стабільну репутацію соціально відповідальної, надійної та стійкої фінансової установи в Україні. За визнанням низки провідних видань, регулярно входить до найстійкіших банківських установ України, має найвищий довгостроковий кредитний рейтинг за Національною рейтинговою шкалою від агентства Кредит-рейтинг навіть у період воєнного стану.

АТ «ОТП Банк» є частиною OTP Group, що працює у 11 країнах, є одним із найнадійніших фінансових інститутів на ринках регіону ЦСЄ, що фокусується на обслуговуванні й задовольняє всі потреби приватних та корпоративних клієнтів у фінансових послугах завдяки універсальній бізнес-моделі. Створена у 1949 році як державний ощадний банк сьогодні OTP Group об'єднує великі дочірні структури у сфері страхування, нерухомості, факторингу, лізингу, управління активами, інвестиційними та пенсійними фондами. Банк розпочав свою діяльність в Україні у 1998 році як АКБ «Райффайзенбанк Україна», а у 2016 році був придбаний угорським банком OTP Bank Plc. Це стало важливим кроком для розвитку його фінансової стійкості та впровадження сучасних технологій у банківську діяльність. В Україні до Групи, крім Банку, входять ОТП Факторинг, ОТП Лізинг, ОТП Капітал.

Акціонерами OTP Group є угорські інвестори (42.98%), іноземні компанії та приватні особи, міжнародні організації (54.59%), співробітники OTP Group (0,51%), урядові організації (0,05%). Решту (1,7%) становлять казначейські акції та інші акціонери. На сьогодні 100%-м власником українського ОТП БАНК є угорський OTP Bank Plc. Це свідчить про стабільність та прозорість банку, а також в інтеграцію в міжнародну фінансову групу[41].

Організаційна структура побудована за багаторівневою системою управління. На верхньому рівні функціонує Наглядова рада, яка визначає

стратегічний напрямок розвиток банку та здійснює контроль над роботою правління. Виконавчий рівень представлений Правлінням, яке відповідає за реалізацію стратегії та управління ключовими підрозділами, такими як корпоративний та роздрібний бізнес, операційна діяльність, адміністративна діяльність тощо. Нижчий рівень включає спеціалізовані департаменти та управління, які займаються конкретними аспектами роботи банку (аудит, юридичні питання та інше). У підпорядкуванні департаментів знаходяться відділи та сектори, що забезпечують злагоджену координацію загальної діяльності (додаток А).

Банк міцно утримує позиції на ринку фінансових послуг України, входячи до десятки найбільш стійких банків країни. Він займає стійкі фінансові позиції середніх і великих банків, демонструючи конкурентноспроможність як за показниками стресостійкості, так і за оцінкою аналітиків та лояльності клієнтів (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Топ -10 банків України за стресостійкістю станом 1 квартал 2025 року

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків
1	Креді Агріколь Банк	4,39	4,26	4,4	4,67
2	Укрсиббанк	4,24	4,01	4,3	4,67
3	Райффайзен Банк	4,19	3,9	4,3	4,67
4	Кредобанк	4,17	3,74	4,7	4,22
5	ОТП Банк	4,1	4,39	3,6	4,33
6	Приватбанк	4,08	3,45	4,5	4,78
7	Універсал Банк	3,87	3,01	4,9	4
8	Пумб	3,78	3,08	4,5	4,11
9	Прокредит Банк	3,7	3,75	3,4	4,11
10	Укргазбанк	3,66	3,51	3,4	4,44

Джерело: [42].

АТ «ОТП Банк» не лише входить до найбільш стійких банків України, а й за результатами діяльності у 2024 році посів 5 місце за прибутковістю серед українських банків. Поєднання фінансової стійкості та високої прибутковості зміцнює довіру клієнтів і партнерів, забезпечує стійке зростання та сприяє подальшому розвитку.

Банк активно розвиває спектр фінансових послуг, орієнтуючись як на корпоративних, так і на фізичних осіб. АТ «ОТП Банк» надає широкий вибір кредитних, депозитних, інвестиційних і розрахунково-касових послуг, що відповідає стандартам банківського бізнесу. Особливу увагу приділено обслуговуванню малого та середнього бізнесу, розвитку програм споживчого кредитування, а також партнерських програм разом із провідними компаніями України. Банк посів перше місце в номінації «Найкращі кредити готівкою» щорічної премії Prostobank Awards 2024.

Крім того, банк активно впроваджує сучасні цифрові технології та має один з найрозвиненіших сервісів інтернет-банкінгу в Україні. У 2024 році основний фокус був спрямований на розвиток мобільного банкінгу та дистанційних каналів продажу, щоб клієнти могли отримувати всі потрібні послуги онлайн без зайвих зусиль. Важливим кроком до цієї мети стала міграція 100% клієнтів у новий мобільний застосунок OTP Bank UA.

Соціальна відповідальність банку проявляється у підтримці освітніх, культурних та екологічних ініціатив, а також в активній благодійній діяльності. У 2024 році продовжив роботу створений у 2022 році благодійний проєкт OTP Bank Helps Ukraine, метою якого є збір коштів для нагальних потреб країни під час воєнного стану. ОТП БАНК у межах договору про благодійну пожертву на 2023–2024 роки також активно підтримував Superhumans Center – некомерційний проєкт, що опікується протезуванням, складною реконструктивною хірургією, реабілітацією та психологічною підтримкою українців, які отримали травми через війну.

Для найбільш точного відображення поточного стану діяльності банку доцільно проаналізувати його фінансові показники за останні роки на основі офіційної звітності. Це дасть змогу оцінити ефективність управління активами, прибутковістю, стабільністю капіталу та можливість банку підтримувати ліквідність на належному рівні.

Спочатку наведемо аналіз активів банку за 2020-2025 рр в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Активи АТ «ОТП Банк» за 2020-2024 рр, млн.грн

	2020	2021	2022	2023	2024
Грошові кошти та їх еквіваленти	3510	3870	4749	10827	7889
Кредити та аванси банкам	13628	9129	221721	21491	10800
Кредити та аванси клієнтам	27638	40460	29893	24862	31275
Інвестиції в цінні папери	12504	14628	32853	43360	62374
Похідні фінансові активи	10	8	3	0	11
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	139	139	139	139	0
Інвестиційна нерухомість	28	26	25	25	25
Поточні податкові активи	90	110	5	40	64
Нематеріальні активи за винятком гудвілі	359	345	362	487	567
Основні засоби	822	948	802	685	736
Інші фінансові активи	98	119	330	115	177
Інші нефінансові активи	110	77	63	52	58
Всього активів	58925	69819	91006	102043	113811

Джерело: розраховано автором на основі [43].

Можна відзначити поступове зростання загального обсягу активів із 58925 млн.грн у 2020 році до 113 811 млн.грн у 20 році(зростання на), що свідчить про стабільне нарощення ресурсної бази банку навіть за умов кризовищ явищ в економіці.

У період пандемії Covid-19 у 2020 році показав зростання активів на 10894 млн порівняно із 2019 року, що говорить про ефективну політику управління активами. Банк зосередився на підтримці ліквідності, що відображається у незначному рості грошових коштів та їх еквівалентів із 3510 млн. грн до 3870 млн. грн, що забезпечувало оперативну платоспроможність у період невизначеності.

У 2022 році діяльність банку зазнала впливу військових дій, що призвело до скорочення обсягу кредитів клієнтів із 40460 млн. грн у 2021 році до 29893 млн.грн у 2022 році. Це пов'язано з підвищеними кредитними ризиками та обмеженням ділової активності. Водночас значно зросли інвестиції в цінні папери на 18255 млн.грн у 2022 році порівняно і 2021 роком, що говорить про переорієнтацію на більш консервативні, але стабільні інструменти розміщення коштів.

Починаючи з 2023 року, спостерігається позитивна динаміка до відновлення кредитної діяльності та розширення інвестиційного портфеля. Збільшення кредитного портфелю на 6413 млн та одночасне зростання обсягів інвестицій на 19014 млн у 2024 році в порівнянні із 2023 роком свідчить про повернення клієнтської довіри та посилення ролі банку як надійного фінансового посередника.

Важливим показником є рентабельність активів, що демонструє здатність банку ефективно використовувати наявні ресурси для отримання прибутку (рис.3.1)

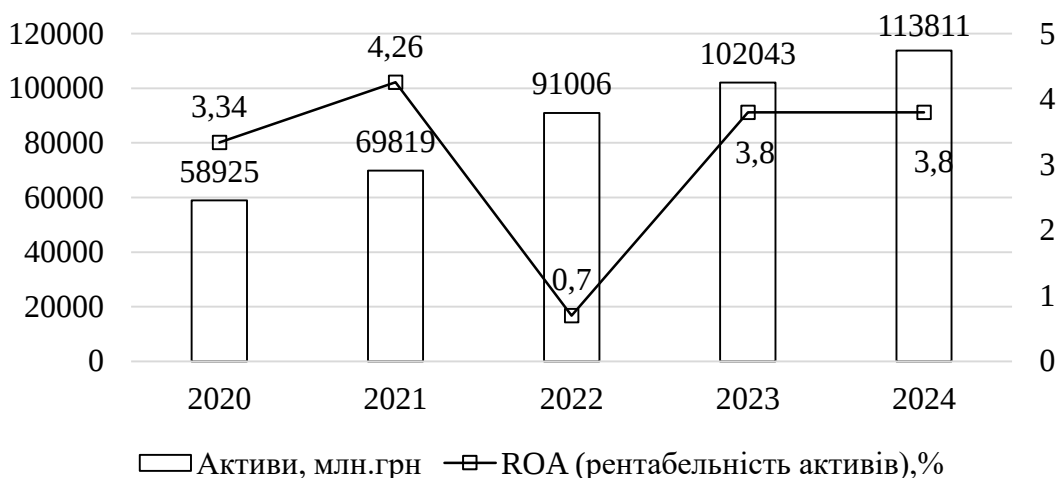


Рис.3.1. Динаміка активів та їх рентабельності

Джерело: розраховано автором на основі [43].

Динаміка свідчить про те, що банк ефективно реагував на зовнішні виклики: у 2020 році ROA становила 3,34 % , а вже у 2021 році зросла до 4,26 % завдяки зростанню чистого процентного доходу та зменшенню витрат на формування резервів. У 2022 році, на тлі воєнних дій та підвищених кредитних ризиків, рентабельність знизилася до 0,7 %, що відображає необхідність формування додаткових резервів і зниження ринкової активності. Вже у 2023-2024 рр показник перебував на рівні 3,8 % , демонструючи успішне поєднання відновлення кредитної діяльності та ефективного управління інвестиційним портфелем.

Отже, аналіз активів та рентабельності показує стабільне зростання банку як надійного посередника, здатного результативно використовувати свої ресурси навіть за умов зовнішніх шоків на економічному ринку.

Проаналізуємо зобов'язання банку за 2020-2024 рр. в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз зобов'язань АТ «ОТП Банк» за 2020-2024 рр., млн.грн

	2020	2021	2022	2023	2024
Кошти банків	132	1	231	15	442
Кошти клієнтів	47838	57065	77739	81855	90574
похідні фінансові зобов'язання	844	4	9	23	1
інші залучені кошти	267	176	159	53	46
Поточні зобов'язання з податку на прибуток	81	150	120	2683	935
Резерви за кредитними зобов'язаннями	279	299	302	247	253
Інші фінансові зобов'язання	1044	1106	1070	1162	1162
Інші нефінансові зобов'язання	109	138	137	162	172
Загальна сума зобов'язань	49353	58759	79375	86224	93201

Джерело: сформовано автором на основі [43].

Кошти клієнтів залишаються основним джерелом фінансування: їх обсяг зріс з 47838 млн грн у 2020 році до 90754 млн.грн у 2024 році, показавши зростання на 89,3 %. Це вказує на високу довіру вкладників до банку та стійкість його депозитної бази, що в свою чергу, забезпечує необхідну ліквідність.

Обсяги коштів банків показали неоднозначну тенденцію: у 2021 році зниження до 1 млн, а у 2024 році зростання до абсолютного максимуму за досліджуваний період до 442 млн грн. Інші залучені кошти показали зменшення з 267 млн.грн у 2020 році до 46 млн у 2024 році. Поточні зобов'язання з податку на прибуток зросли за аналізований період більше ніж у 10 разів, що відображає активну операційну діяльність та зростання прибутку. Резерви за кредитними зобов'язаннями коливаються, але в основному залишаються стабільними – це демонструє зважену політику у сфері управління кредитними ризиками. Загальна сума зобов'язань також мала тенденцію до зростання на 88,9 % у 2024 році в порівнянні до 2020 року.

Отже, структура зобов'язань показує нарощення ресурсної бази для підтримки активів та кредитної діяльності, забезпечуючи баланс між ліквідністю та прибутковістю.

Визначимо основні тенденції зміни власного капіталу за 2020-2024 рр. в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Аналіз зміни власного капіталу АТ «ОТП Банк» за 2020-2024 рр., млн.грн

	2020	2021	2022	2023	2024
Статутний капітал	6186	6186	6186	6186	6186
Нерозподілений прибуток	1630	3715	3772	7485	12204
Емісійний дохід	405	405	405	405	405
Результат від операцій з акціонером	1236	1236	1236	1236	1236
інші резерви	114	58	31	507	578
Загальна сума власного капіталу	9571	11060	11631	15819	20609
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань	58925	69819	91006	102043	113811

Джерело: сформовано автором на основі [43].

Динаміка власного капіталу АТ «ОТП Банк» показує стале зростання фінансової стійкості банку. Загальна сума власного капіталу збільшилася з 9571 млн.грн у 2024 році до 20609 млн.грн, що означає збільшення майже у 2,2 рази. Основним чинником цього зростання є прибутковість діяльності, оскільки нерозподілений прибуток підвищився з 1630 млн.грн до 12204 млн грн, що показує ефективність управління фінансовими результатами та стабільним формуванням прибутку.

Статутний капітал залишився на рівні 6186 млн грн, що говорить про відсутність додаткових емісій акцій у досліджуваній період. Інші резерви у 2022 році показали тенденцію до зменшення на 83 млн порівняно із 2020 роком, але вже у 2024 році показник зріс до рівня максимального рівня за аналізований період до 578 млн.грн. Це свідчить про посилення захисного капіталу банку, спрямованого на покриття можливих ризиків.

Наступним важливим кроком є аналіз фінансових результатів діяльності установи(табл.3.5).

Таблиця 3.5

Динаміка фінансових результатів АТ«ОТП Банк» за 2020-2024 рр., млн.грн

Стаття	2020	2021	2022	2023	2024
Процентні доходи	4963	5770	8789	12122	11852
Процентні витрати	1409	1129	1981	3481	3262
Чистий процентний дохід	3554	4641	6806	8641	8590
Комісійні доходи	1684	1990	1785	1870	1899
Комісійні витрати	567	701	664	739	903
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою	693	301	714	378	312
Прибуток до оподаткування	2119	3351	726	7423	7549
Чистий прибуток (збиток)	1734	2745	597	3712	4120

Джерело: сформовано автором на основі [43].

Процентні доходи є головним джерелом прибутку банку. Вони збільшилися у 2024 році порівняно із 2020 роком на 6889 млн грн(або на 239 %), це показує активне розширення кредитної діяльності банку. Процентні витрати водночас також зросли з 1409 млн.грн до 3262 млн.грн у 2024 році в порівнянні із 2020 році, що безпосередньо пов'язано із збільшенням депозитної бази та підвищенням вартості залучених ресурсів.

Комісійні доходи також показали позитивний ріст, збільшившись на 306 млн.грн(або на 118 %) у 2021 році. У 2022 році вони вже зменшилися на 205 млн грн в порівнянні з попереднім роком, однак у 2024 році значення встановилося на рівні 1899 млн.грн. Натомість комісійні витрати зросли з 567 млн.грн до 903 млн грн, тобто на 336 млн.грн(або на 59 %), що обумовлено підвищенням обсягів транзакцій і витрат на обслуговування клієнтів.

Через воєнні ризики у 2022 році спостерігається зниження прибутку до оподаткування на 265 млн грн або на 78, 3 % відносно 2021 року, однак уже з 2023 року банк продемонстрував швидке відновлення фінансових результатів.

Динаміка чистого прибутку банку зображена на рис. 3.2

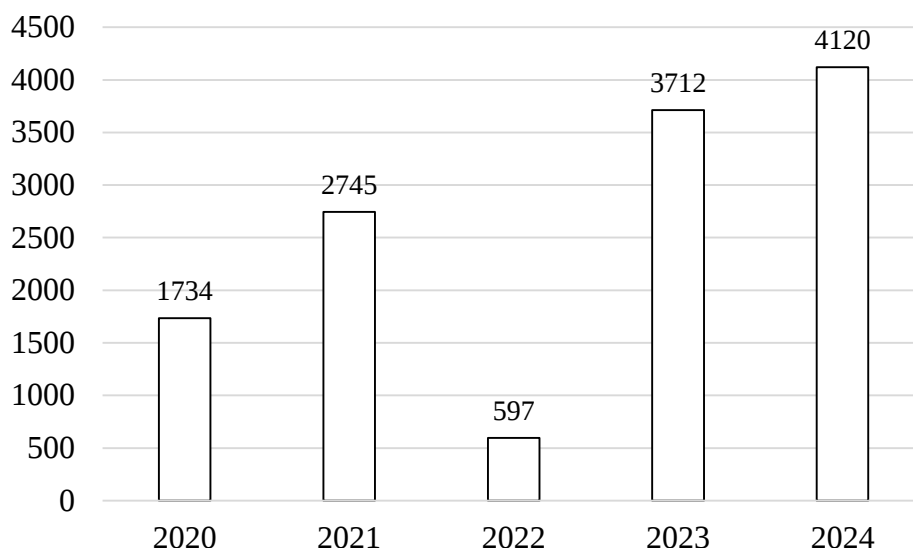


Рис.3.2. Динаміка чистого прибутку АТ «ОТП Банк» за 2020-2024 рр,
млн.грн

Джерело: сформовано автором на основі [43].

Банк зумів зберегти прибутковість навіть в умовах викликів для вітчизняної економіки. Після поступового зростання чистого прибутку у 2020-2021 році (з 1734 млн.грн до 2745 млн.грн) банк зіткнувся із значним скороченням прибутку до 597 млн грн у 2022 році, що було наслідком повномасштабної війни та падіння ділової активності. Проте вже у 2023 році показав помітне відновлення фінансових результатів: збільшення у 6 разів та встановився на рівні 4120 млн.грн. Незважаючи на позитивну тенденцію, чистий прибуток у 2024 році виявився дещо нижчим за запланований через ретроспективне застосування підвищеного податку на прибуток для банківського сектора.

Для комплексної оцінки фінансового стану та надійності доцільним є проведення аналізу економічних нормативів, установлених НБУ. Ці нормативи мають забезпечувати здійснення контролю за ризиками, пов'язаними з капіталом, ліквідністю, наданням кредитів та інвестиціями.

Проаналізуємо нормативи капіталу, оскільки саме вони є ключовими показниками фінансової надійності та здатності виконувати зобов'язання перед вкладниками й партнерами (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз виконання нормативів капіталу АТ «ОТП Банк» за 2020–2024 рр

Назва показника	Нормативне значення	Період				
		2020	2021	2022	2023	2024
Розмір регулятивного капіталу(Н1)(млрд.грн)	не менше 200 млн грн	8 619,20	104103,0	11190,90	14409,5	18289,7
Норматив достатності(адекватності) регулятивного капіталу(Н2)	не менше 10 %	25,40	19,9	25,56	42,54	35,51
Норматив достатності основного капіталу(Н3)	не менше 7 %	20,84	13,6	16,64	21,48	27,3

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Норматив регулятивного капіталу (Н1) значно перевищує мінімальне значення, встановлене НБУ і має стабільну тенденцію до зростання, що свідчить про його стабільну діяльність. Норматив достатності (адекватності) регулятивного капіталу (Н2) є істотно вищим за мінімальні вимоги та демонструє позитивну динаміку, коливаючись у межах 19,9 % - 42,54 %. Високе значення показника показує, що більшу частину ризику бере на себе сам банк, ніж вкладники та кредитори. Норматив достатності основного капіталу (Н3) за досліджуваний період знаходиться в межах 13,6 %-21,48 %, показуючи нестабільну динаміку, але перевищуючи рівень 7 %. Банк має достатній рівень капіталу, щоб захистити своїх вкладників від збитків незалежно від різноманітних ризиків.

Достатній рівень ліквідності є одним із основних чинників стабільності банківської діяльності, адже саме він забезпечує довіру клієнтів та інвесторів навіть у період фінансової нестабільності. У таблиці 3.7 наведено основні нормативи ліквідності АТ «ОТП Банку» за 2020-2024 рр. , які дозволяють простежити тенденції та ефективність управління цим ризиком.

Таблиця 3.7

Аналіз дотримання нормативів ліквідності АТ «ОТП Банк»
за 2020 – 2024 рр., %

Назва показника	Нормативне значення	Період				
		2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт покриття ліквідністю(LCR) за всіма валютами(LCR _{ВВ})	не менше 100 %	201,93	157,0	218,55	254,73	359,44
Коефіцієнт покриття ліквідністю(LCR) в іноземній валюті(LCR _{іВ})	не менше 100 %	229,39	177,7	226,81	293,16	217,12
Норматив коефіцієнта чистого стабільного фінансування(NSFR)	не менше 100 %	-	131,9	153,86	228,12	224,71

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Банк підтримує рівень ліквідності значно вищий за нормативи, встановлені НБУ. Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами(LCR_{ВВ}) мав неоднозначну динаміку. У 2021 році значення зменшилося на 44,93 в.п порівняно із 2020 роком, проте далі спостерігається зростання і вже у 2024 рр значення встановилося на рівні 359,44 %. Аналогічна тенденція спостерігається й за коефіцієнтом у іноземній валюті (LCR_{іВ}), який хоча і коливався, проте залишався суттєво вище нормативного рівня-понад 200 % у більшості років. Високі значення показників свідчить про достатній запас ліквідних активів для виконання банком зобов'язань навіть за умов фінансових стресів, пов'язаних із війною, інфляцією та коливанням валютного курсу.

Норматив коефіцієнта чистого стабільного фінансування(NSFR) також перевищує встановлений мінімум у 100 % і сягаючи 224,71 % у 2024 році. Це підтверджує наявність у банку стабільних джерел фінансування, достатніх для забезпечення діяльності в довгостроковій перспективі.

Наведемо зміну нормативів кредитного ризику(табл.3.8)

Таблиця 3.8

Зміна нормативів кредитного ризику АТ «ОТП Банк» за 2020-2024 рр.,%.

Назва показника	Нормативне значення	Період				
		2020	2021	2022	2023	2024
Максимальний розмір кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	не більше 25 %	11,63	11,8	8,81	9,22	10,91
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	8-кратний розмір регулятивного капіталу	11,63	21,7	11,22	0,0	19,85
Максимальний розмір кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами (Н9)	не більше 25 %	7,86	10,0	11,22	0,19	1,35

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Значення нормативу Н7 протягом досліджуваного періоду залишається нижчим за граничне значення у розмірі 25 %, що характеризує помірну концентрацію ризику на одного контрагента. Норматив великих кредитних ризиків (Н8) мав певні коливання, зокрема зниження у 2023 році до 0 % пов'язане з обережною кредитною політикою банку в умовах воєнних ризиків, переорієнтацію на менш ризикові сегменти. Показник Н9, що відображає операції з пов'язаними особами також суттєво зменшився у 2023-2024 рр., що показує про підвищення прозорості діяльності. Загалом, банк демонструє ефективну політику управління кредитним ризиком, що сприяє фінансовій стійкості та зниженню ймовірності втрат.

Для оцінки інвестиційної діяльності банку проаналізуємо нормативи інвестування, які визначають допустимі межі вкладень у цінні папери.

Таблиця 3.9

Зміна нормативів інвестиційного ризику АТ «ОТП Банк» за 2020-2024 рр.,%.

Назва показника	Нормативне значення	Період				
		2020	2021	2022	2023	2024
Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою (Н11)	не більше 15 %	2,25	2,2	0,01	0,01	0,76
Норматив загальної суми інвестування (Н12)	не більше 60 %	2,27	2,3	0,01	0,01	0,79

Джерело: сформовано автором на основі [44].

Норматив інвестування в цінні папери окремо за кожною установою Н11 має спадну тенденцію: у 2020 році значення було на рівні 2,25 %, а у 2024 році скоротилося до 0,76%, що є у десятки разів менше від нормативного значення. Норматив загальної суми інвестування також не перевищував 3 % протягом аналізованого періоду. Особливо низькі значення були у 2022-2023 рр (0,01%) пов'язано з переорієнтацією банку на більш ліквідні активи. В цілому, банк дотримується вимог НБУ та демонструє виважений підхід до управління інвестиційними ризиками.

Отже, фінансовий стан характеризується стабільним зростанням активів та власного капіталу, що свідчить про ефективне управління ресурсами та прибутковість діяльності. Основним джерелом фінансування є кошти клієнтів, що забезпечують високу ліквідність і довіру клієнтів. Банк демонструє виконання нормативів капіталу, ліквідності та кредитних ризиків вище встановлених вимог НБУ, що підтверджує його фінансову стійкість.

3.2 Аналіз системи мотивації праці працівників АТ «ОТП Банк»

Мотивація праці є важливим складником ефективного управління персоналом, оскільки саме вона визначає рівень продуктивності, ініціативності та лояльності працівників до організації. Саме від рівня задоволеності працівників роботою, умовами праці, можливостями кар'єрного зросту, рівнем оплати праці залежить не тільки імідж банку, але й в цілому конкурентноспроможність на ринку.

АТ «ОТП Банк», як один із лідерів фінансового сектору України, зосереджує увагу на розвитку своїх працівників, удосконаленні як матеріальних, так і нематеріальних засобів мотивації, а також на підтримці позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Важливо спочатку проаналізувати основні характеристики кадрового складу банку, адже якість мотиваційної політики залежить від кількості працівників, її структури та соціально-демографічних особливостей.

Таблиця 3.10

Чисельність персоналу та витрати на оплату праці АТ «ОТП Банк» за 2020-2024 рр.

	2020	2021	2022	2023	2024
кількість працівників,ос.	2896	2806	2213	2064	2413
витрати на виплати працівникам,млн.грн	1144,6	1328,6	1408,1	1679,4	1978

Джерело: сформовано автором на основі [43].

У 2020 році в АТ «ОТП Банк» працювало 2896 осіб, тоді як у 2024 році – 2416 осіб, тобто чисельність персоналу зменшилася на 483 працівники або на 16,7 %. Найбільше скорочення відбулося у 2022 році порівняно із 2021 роком на 593 працівника, причиною цього було загострення воєнної ситуації, тимчасове закриття деяких відділень, внутрішню та зовнішню міграцію персоналу.

Водночас динаміка витрат на виплати працівника демонструє стале зростання: з 1144,6 млн.грн у 2020 році до 1978 млн.грн у 2024 році, тобто збільшення на 833,4 млн.грн або на 72,8 %. Найбільш відчутне зростання було у 2022-2023 рр і встановилося на рівні 1408,1 млн.грн та 1679,4 млн.грн відповідно.Зростання витрат у цей період свідчить про прагнення банку підтримати працівників у складних умовах та забезпечити стабільну матеріальну мотивацію, незважаючи на зовнішні ризики.

Отже, незважаючи на зменшення кількості працівників, середні витрати на одного працівника протягом досліджуваного періоду зростають, що показує пріоритетність утримання кваліфікованого персоналу, підвищення заробітної плати та зміцнення лояльності робітників до банку.

Проаналізуємо вікову структуру персоналу за статтю вищого керівництва,керівників середньої ланки та інших співробітників компанії за 2024 рік.Такий аналіз дозволяє оцінити гендерний баланс та демографічні особливості персоналу.

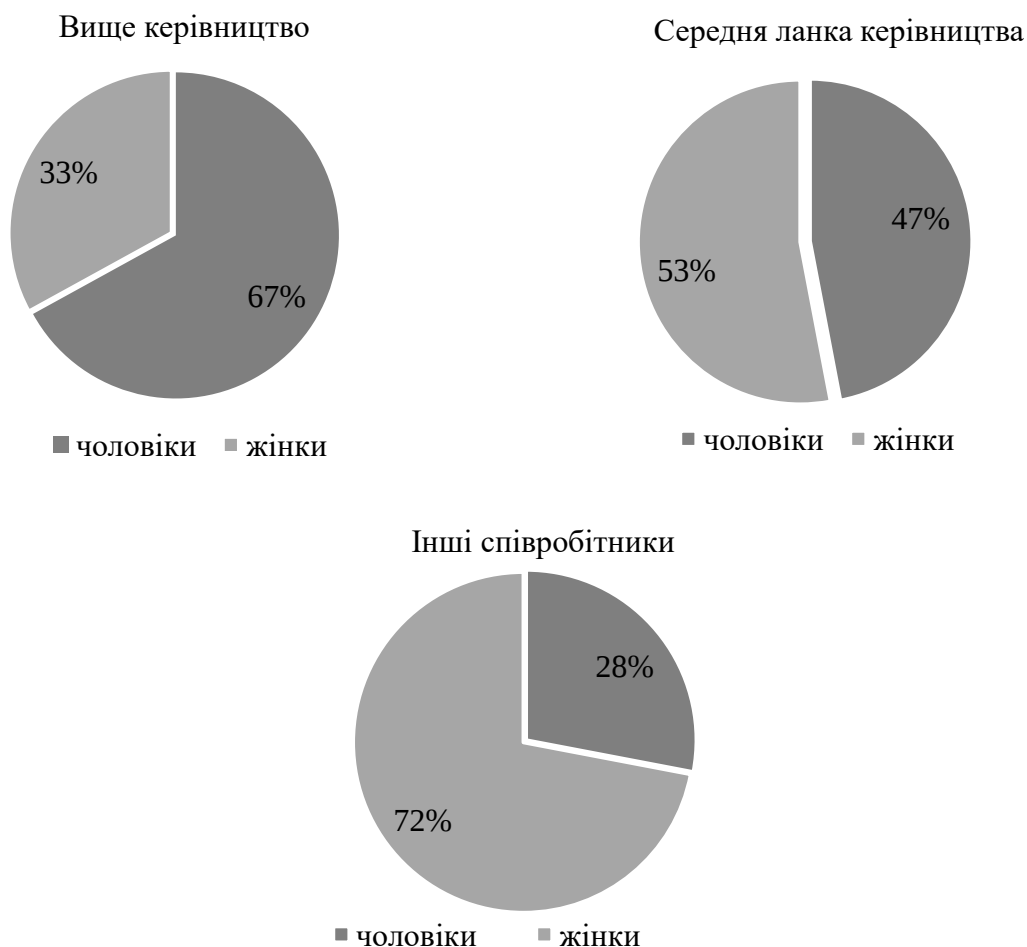


Рис. 3.3 Структура персоналу за статтю працівників
АТ «ОТП Банку» за 2024 р, %

Джерело: сформовано автором на основі [43].

Серед вищого керівництва переважають чоловіки(67%), тоді як жінки становлять лише 33 %, що є типовим для банківського сектору, де стратегічні управлінські рішення приймаються переважно чоловіками. У середньому керівництві спостерігається майже гендерний баланс: 47 % чоловіків та 53 % жінок. Щодо інших співробітників, то переважають жінки 72 %, що пояснюється специфікою банківської діяльності, де акцент робиться на комунікації та сервісі. Така структура персоналу вказує на те, що спостерігається гендерне вирівнювання у середній ланці, але водночас вказує на домінування чоловіків на найвищих рівнях управління.

Далі представимо структуру персоналу за віковим критерієм (рис.3.4)

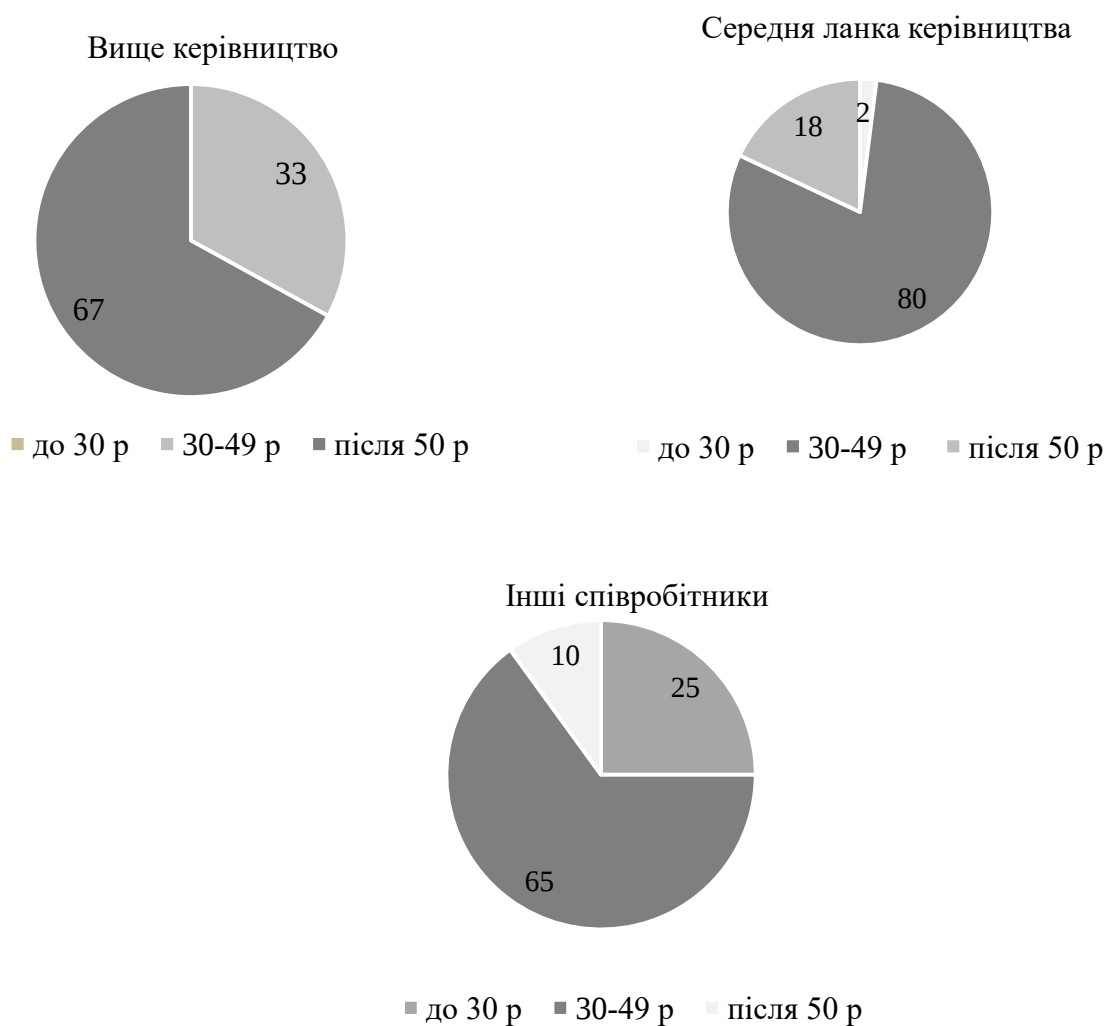


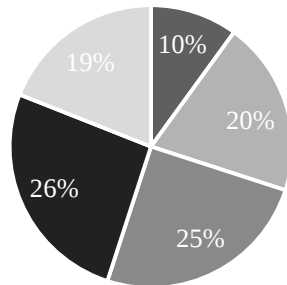
Рис. 3.4. Структура персоналу за віком працівників АТ «ОТП Банку» за 2024 р, %

Джерело: сформовано автором на основі [43].

Серед вищого керівництва більшість працівників (67 %) мають вік понад 50 років, що свідчить про високий рівень досвіду та управлінської зрілості. У середній ланці керівництва переважають працівники віком 30-49 років (80%), тобто це найбільш активна та продуктивна вікова група. Поміж інших співробітників більшість (65 %) також належать до цієї ж вікової категорії, проте також помітна частка молоді до 30 років (25 %), що означає поступове оновлення кадрів. Загалом вікова структура банку є збалансованою, з оптимальним поєднанням досвіду старших працівників та потенціалу молодих кадрів.

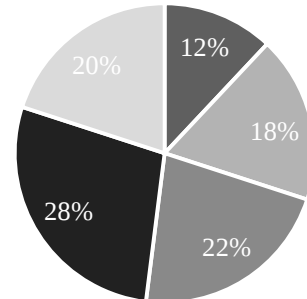
Слід також навести динаміку персоналу за стажем роботи в АТ «ОТП Банк» на рис.3.5.

Структура за стажем 2023 рік



- до 1 року ■ від 1 до 3 років
- від 3 до 5 років ■ від 5 до 10 років
- понад 10 років

Структура за стажем 2024 рік



- до 1 року ■ від 1 до 3 років
- від 3 до 5 років ■ від 5 до 10 років
- понад 10 років

Рис.3.5. Структура персоналу за стажем
АТ «ОТП Банк» за 2023-2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [43].

У 2024 році найбільшу частку працівників мають стаж від 5 до 10 років(28%) та понад 10 років(20 %), що свідчить про наявність досвідченого персоналу.Порівняно із 2023 роком збільшилася частка працівників із великим стажем, що може означати ефективне утримання ключових фахівців. Одночасно спостерігається незначне зменшення частки працівників із середнім стажем (від 1 до 5 років), що відображає певне оновлення персоналу. Частка нових співробітників до 1 року зросла до 12 %, тобто відбувалося залучення молодих фахівців і потенціал для оновлення кадрового складу. Отже, структура персоналу демонструє баланс між досвідом та новими кадрами, що забезпечує стабільність і динамічний розвиток банку.

Водночас ефективне управління персоналом неможливе без належної системи мотивації праці, що стимулює до професійного зростання. Саме завдяки реалізації політики підтримки та розвитку кадрів АТ «ОТП Банк» посідає провідні позиції серед найкращих роботодавців України. Він увійшов у рейтинг, опублікований журналом «Фокус»: «Люди мають значення: рейтинг найкращих

роботодавців України 2024 року», а також зайняв третє місце в номінації «Кращий банк для нарахування зарплати» щорічної премії Prostobank Awards 2024.

Матеріальна мотивація є ключовим інструментом управління персоналом банку у системі стимулювання трудової діяльності банку. Її основною метою є формування справедливої, прозорої та результативної системи винагороди, що забезпечує прямий зв’язок між рівнем досягнення поставлених цілей та розміром отриманої грошової компенсації.

Внесок кожного працівника у досягнення стратегічних і тактичних завдань банку не залишається поза увагою керівництва та обов’язково винагороджується. Відповідно до корпоративної політики усі співробітники отримують регулярну грошову винагороди, сума якої визначається залежно від виконання індивідуальних показників ефективності, участі у проєктах та різноманітних ініціатив.

Система матеріального стимулювання охоплює основні напрями: базова заробітна плата, регулярні та разові премії за особливо важливі завдання. Також передбачені додаткові форми заохочення, спрямовані на підвищення залученості працівників та підтримання корпоративної культури(табл.3.11)

Таблиця 3.11

Структура матеріальної мотивації персоналу АТ «ОТП Банк»

Елемент системи	Зміст та характеристика	Періодичність
Базова заробітна плата	Основна частина матеріального доходу, визначається відповідно до посади, рівня кваліфікації, складності роботи. Це є гарантія фінансової стабільності персоналу	Виплачується щомісяця, переглядається щорічно відповідно до результатів оцінювання персоналу відповідно до інфляції та ринкових змін
Регулярні премії	Виплачуються за досягнення стратегічних і індивідуальних цілей. Базуються на фінансових показниках: операційний прибуток, бізнес-KPI тощо.	Щомісяця, щокварталу або щорік залежно від рівня виконання поставлених цілей
Індивідуальні системи мотивації	Застосовуються до працівників окремих підрозділів (продаж, інформаційний центр, робота з проблемною заборгованістю тощо). Розмір премії залежить від персонального бізнес-результату.	Регулярно, після підбиття результатів звітного періоду

Продовження таблиці 3.11

Разові премії за особливо важливі завдання	Призначаються працівникам, які брали участь у проєктах банку, здійснили перевиконання планових показників або виявили надзвичайну ініціативу	За рішенням Члена Правління, після погодження з керівником напряму
Додаткові форми заохочення	Премії за наставництво, премія за успішну рекомендацію кандидата, оцінювання досягнення кросфункціональних цілей	Протягом року, залежності від активності працівника
Річна винагорода за результатами діяльності	Нараховується пропорційно до часу роботи протягом року та фактичних результатів. Передбачає врахування KPI і внеску в загальні цілі банку	Один раз на рік, після оцінки результативності

Джерело: сформовано автором на основі [41].

Система матеріальної мотивації АТ «ОТП Банк» є комплексною, багаторівневою та орієнтованою на досягнення цілей організації. Вона побудована на поєднанні гарантованої заробітної плати та різноманітних форм преміювання, що дає змогу ефективно стимулювати як індивідуальні, так і колективні результати праці.

Регулярні премії ґрунтуються на системі KPI (Key Performance Indicators)-ключових показників ефективності, які дозволяють об'єктивно оцінити внесок кожного працівника у досягнення стратегічних цілей банку. Ця система забезпечує прозорість у процесі нарахування винагороди, а також стимулює працівників до підвищення продуктивності, розвитку професійних навичок та командної взаємодії, адже успіх кожного окремого співробітника впливає на загальний результат банку.

Вагому роль відіграють індивідуальні системи заохочення, які дозволяють максимально точно оцінити особистий внесок фахівця в загальні показники роботи банку. Такі системи особливо ефективні для підрозділів, що безпосередньо впливають а прибутковість-відділ продажів, обслуговування клієнтів, роботи з проблемною заборгованістю тощо. Розмір премії в цьому випадку безпосередньо залежить від кількісних та якісних показників роботи кожного співробітника, що

створює почуття справедливості та мотивацію до постійного вдосконалення результатів.

Крім основної системи преміювання, разові премії за особливо важливі завдання виступають потужним стимулом до прояву ініціативності, відповідальності та готовності брати участь у складних корпоративних проєктах. Такі заохочення мають не лише матеріальне, а й моральне значення, адже підкреслюють цінність кожного співробітника та формують у колективі культуру визнання досягнень.

Суттєвим доповненням до грошових премій є додаткові стимули, серед яких:

- премії в межах програми «Рекомендуй друга» за залучення нових працівників;
- премії за успішне наставництво нових колег;
- цінні подарунки та відзнаки до ювілейних дат робітників

Варто зазначити що працівник не має права на винагороду, якщо він не бере участу у виконанні поставлених цілей або не демонструє фактичних результатів. Такий підхід забезпечує справедливість і послідовність у винагородженні персоналу, запобігає «преміювання за присутність» та стимулює до досягнення конкретних результатів.

Нематеріальна мотивація працівників спрямована на підвищення залученості співробітників, розвитку їхніх компетенцій та формування позитивного корпоративного клімату. Банк постійно прагне покращувати умови праці та зменшувати надмірне навантаження на співробітників, пропонуючи гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи або роботи на неповний робочий день, а також інші індивідуальні варіанти, що враховують життєві обставини кожного робітника.

Для створення найкращих умов праці та підтримки добробуту персоналу, АТ «ОТП Банк» забезпечує широкий спектр пільг та соціальних ініціатив:

- компенсація вартості навчання англійської мови до 80 %;
- знижки від партнерів ((Sport Life, WOG, стоматологія тощо);
- додаткових 2 дні відпустки;

- корпоративний мобільний зв'язок;
- покриття половини витрат працівників банку в аптеках (до 1 000 грн/місяць після оподаткування) [41].

Такі ініціативи спрямовані на покращення фізичного та соціального добробуту співробітників та демонструють увагу організації до їхнього здоров'я та комфорту.

Безпека та охорона здоров'я є пріоритетом у банку. Кожен працівник проходить інструктаж з охорони праці, знайомиться з правилами поведінки на робочому місці та отримує базові знання з першої домедичної допомоги. У межах проєкту «Марафон здоров'я» працівники проходять планові медогляди, а також мають можливість скористатися знижками на медичне страхування. У 2024 році за програмою кешбеку за покупки в аптеці повернуто 13 596 540 грн для близько 73,4% працівників, проведено 6 лекцій та написано 54 статті в OTP Digest із питань психічного та фізичного здоров'я.

Професійний розвиток та підвищення кваліфікації є невід'ємною складовою нематеріальної мотивації. Банк використовує платформу дистанційного навчання e-Learning та внутрішні електронні курси, що дають доступ до понад 100 інтерактивних навчальних програм, включаючи тести та практичні завдання щодо банківських процесів, продуктів, сталого розвитку, інклюзивності тощо. Банк залучає провідних тренерів та спікерів для розвитку професійних та особистісних компетенцій, а щоквартальні навчальні програми для керівників, відеосемінари та вебінари для співробітників забезпечують постійне підвищення кваліфікації.

Корпоративна культура передбачає активну соціальну підтримку та командну взаємодію. Кожен новоприйнятий працівник отримує наставника, який допомагає адаптуватися на робочому місці, відповідає на питання та сприяє інтеграції в команду. Формат менторства дозволяє розробляти персональні плани розвитку, включаючи різноманітні інструменти, зокрема тренінги та внутрішні навчальні курси. Додатково, організація проводить заходи, спрямовані на психологічне здоров'я та соціалізацію співробітників, зокрема: Читацький клуб, Cinema Club, вебінари про здоровий спосіб життя.

Особливою складовою є система постановки завдань керівниками та оцінки їхнього виконання. Кожен співробітник отримує конкретні робочі завдання та цілі, за виконання яких нараховуються віртуальні бали. Ці бали можна обмінювати на корпоративні подарунки, участь у спеціальних програмах або інші винагороди в межах корпоративної системи заохочень. Такий підхід сприяє стимулюванню працівників до досягнення високих результатів.

З метою оцінки ефективності діючої системи мотивації в АТ «ОТП Банк» було проведено анкетування за моделлю П. Спектера (Job Satisfaction Survey). У дослідженні взяли участь 50 працівників, що представляють різні підрозділи банку, зокрема інформаційний центр, відділення обслуговування клієнтів та адміністративний апарат. Серед опитуваних – 60 % жінок та 40 % чоловіків, що забезпечує репрезентативність результатів.

Анкету було скорочено з 36 до 18 запитань, що обумовлено необхідністю оптимізації часу проходження опитуваних, а також усуненням повторюваних і менш релевантних тверджень, які не мали суттєвого впливу на оцінку мотиваційного середовища саме в умовах діяльності АТ «ОТП Банк». Таке скорочення дозволило зберегти валідність та інформативність дослідження, водночас забезпечивши високий рівень заповнення анкет та достовірність отриманих результатів.

Основні питання анкети:

1. Моя заробітна плата відповідає моїй кваліфікації та вкладеній праці.
2. Я задоволений(на) системою премій та бонусів у компанії
3. Я маю реальні можливості професійного розвитку та підвищення
4. У компанії заохочують навчання та підвищення кваліфікації
5. Мій безпосередній керівник ефективно підтримує та мотивує команду
6. Керівник приймає справедливі та прозорі рішення
7. Мене задовольняють соціальні та матеріальні пільги, які надає банк
8. Додаткові бонуси та привілеї впливають на мою мотивацію працювати ефективніше
9. Мої професійні досягнення помічають і визнають у компанії

10. Я отримую достатньо похвали та позитивного зворотнього зв'язку за свою роботу

11. Робоче середовище комфортне та безпечне

12. Умови праці сприяють моїй ефективності та продуктивності

13. У моєму колективі панує взаємна підтримка та довіра

14. Я можу розраховувати на допомогу колег у складних ситуаціях

15. Моя робота цікава та дозволяє проявляти ініціативу

16. Я відчуваю, що моя робота має значення для компанії

17. Інформація в банку передається чітко та своєчасно

18. Я можу відкрито висловлювати свою думку та пропозиції

На основі відповідей було отримано узагальнені результати, наведені в табл.3.13.

Таблиця 3.13

Результати опитування працівників АТ «ОТП Банку» щодо задоволеності системою мотивації

Аспект роботи	Середній бал	% задоволеності
Рівень заробітної плати	4,25	71%
Кар'єрне зростання	4,63	77%
Керівництво	4,75	79%
Пільги та соціальні гарантії	5,31	89%
Визнання	5,19	86%
Умови праці	5	80%
Взаємини з колегами	5,03	84%
Зміст завдань	4,22	70%
Комунікація	3,41	57%

Джерело :сформовано автором

Результати проведеного опитування дозволяють комплексно оцінити стан задоволеності працівників різними аспектами роботи та системою мотивації. Середній інтегральний показник задоволеності персоналу становить 4,6 бали, що свідчить про загалом позитивне сприйняття працівниками умов праці, можливостей професійного розвитку та управлінської політики банку.

Рівень заробітної плати отримав бал 4,25 тобто це 71 % задоволеності. Це свідчить про те, що більшість працівників вважають свій дохід прийнятним або таким, що відповідає їх трудовим зусиллям. Однак існує частка персоналу, яка висловила часткове незадоволення рівнем оплати праці, що вказує на існування певного дисбалансу між очікуваннями працівників та реальною системою винагороди (рис. 8).

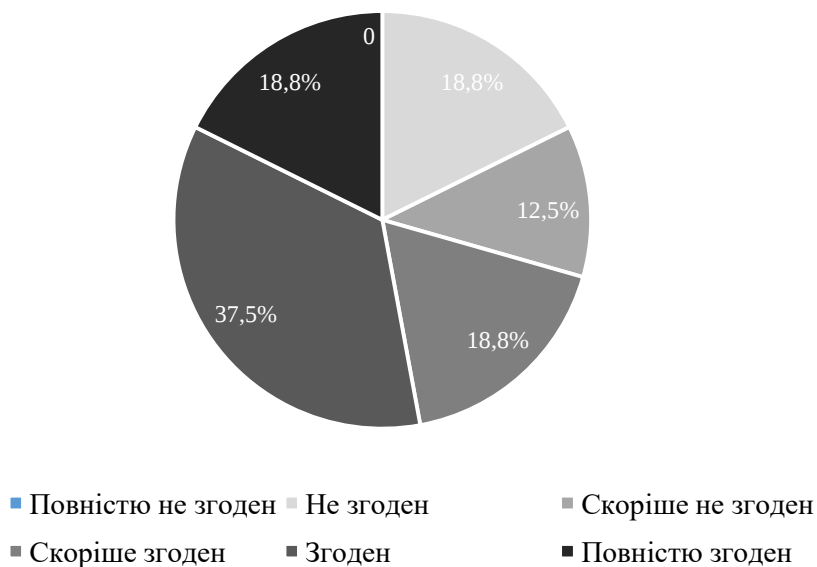


Рис.3.6. Оцінка респондентів стосовно рівня заробітної плати, %

Джерело :сформовано автором

Понад 37,5 % опитуваних повністю згодні із твердженням, що їх заробітня плата є справедливою, а ще 18,8 %-скоріше згодні, тобто загалом понад половина працівників вважають систему оплати праці прийнятною. Водночас 18,8% респондентів повністю не погоджуються, а 12,5 % скоріше не погоджуються з рівнем їх заробітної плати. Такий розподіл може бути зумовлений макроекономічними чинниками – інфляційними процесами, військовим станом, зростанням вартості життя, а також підвищенням вимог до професійної компетентності. В цілому система матеріальної мотивації є ефективною, проте потребує певного коригування з урахування поточних соціально-економічних умов.

Дещо вищі оцінки отримали показники, пов'язані з можливостями кар'єрного зростання (4,63 бала або 77 % задоволеності). Більшість співробітників відчують наявність шансів для підвищення кваліфікації, участі у внутрішніх

тренінгах та просуванні по службі. Працівники отримують не лише фінансове заохочення, а й перспективи розвитку та визнання їх досягнень. Такий результат демонструє зваженість політики банку щодо розвитку персоналу та створення можливостей для самореалізації працівників.

Рівень задоволеності керівництвом отримав 4,75 бала(79 %), тобто працівники оцінюють керівництво як компетентне, справедливе та готове підтримувати підлеглих. Саме це є одним із важливих індикаторів корпоративної культури банку, оскільки довіра до керівництва формує психологічний комфорт колективу.

Найвищий рівень задоволеності спостерігається у категоріях пільги та визнання: 89 %(5,31 бала) та 86 %(5,19 бала) відповідно. Працівники високо оцінюють соціальні гарантії, додаткові бонуси та корпоративні переваги, а також моральне заохочення, участь у внутрішніх програмах та позитивний зворотний зв'язок.

Частина респодентів зазначила, що премії не завжди відображають реальний внесок у роботу команди, особливо в колективних підрозділах, де індивідуальні досягнення важко оцінити. Це дає підстави стверджувати, що подальше вдосконалення системи КРІ могло б підвищити ефективність преміювання. Однак, для багатьох працівників важливим є не лише матеріальне заохочення, а й моральна підтримка, похвала тощо. Такі нематеріальні стимули сприяють формуванню позитивного емоційного клімату, який, в свою чергу, позитивно впливає на продуктивність праці.

Наведемо оцінку умовами праці співробітників більш детально на рис.3.7

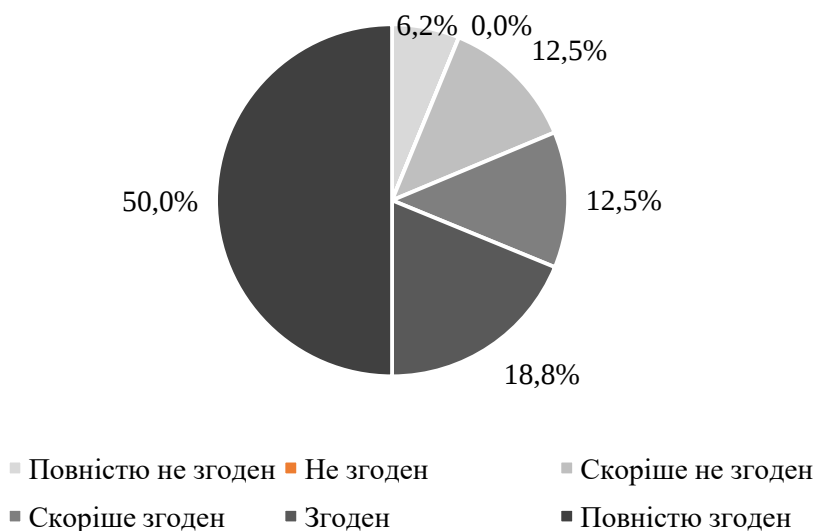


Рис.3.7. Оцінка респондентів стосовно умов праці, %

Джерело :сформовано автором

Понад 80% працівники позитивно оцінюють робоче середовище, що є суттєвим показником ефективності кадрової політики. Лише незначна частка респондентів (6,2 %) висловила повну незгоду, а 12,5 % скоріше не погодилися, що може бути пов'язано з індивідуальними особливостями робочих місць або специфікою виконуваних функцій. Сучасне технічне забезпечення, належна організація робочих процесів, комфортні офісні приміщення та можливість працювати дистанційно чи за гнучким графіком є тими факторами, які істотно підвищують рівень задоволеності працівників.

Щодо міжособистісних відносин у колективі, то показник 5,03 бали (84%) трактує про довіру, взаєморозуміння та готовності до співпраці між колегами. Працівники зазначають, що в АТ «ОТП Банк» панує дружня атмосфера, підтримується практика взаємодопомоги, а конфліктні ситуації вирішуються конструктивно.

В той час, є дещо меншою задоволеність змістом завдань, лише 70 % або 4,22 бали. Хоч більшість працівників вважають свою роботу цікавою та професійно значущою, частина працівників вказує на наявність надмірного навантаження у виконанні окремих функцій. Подібні результати можуть бути наслідком нерівномірного розподілу обов'язків, відсутності достатньої автономії у прийнятті рішень чи недостатньої варіативності завдань.

Найбільш проблемним елементом системи мотивації праці є задоволеність комунікацією 3,41 бала або 57 %. В першу чергу, це зумовлено багаторівневою організаційною структурою, коли є бар'єри у внутрішньому обміні інформацією та недостатньої прозорості прийняття рішень. Неефективна комунікація може призводити до непорозумінь та виникненню внутрішніх конфліктів, що робить її пріоритетним напрямом для вдосконалення мотиваційної системи.

Цікавою тенденцією є гендерна різниця в мотиваційних пріоритетах працівників АТ «ОТП Банку». Жінки виявилися більш схильними до нематеріальних стимулів: 70 % з них зазначили, що моральне визнання, професійне зростання, можливість працювати віддалено, атмосфера в колективі є головними мотиваторами. Тобто для жінок важливим є не лише результат діяльності, а й емоційна складова – відчуття підтримки, довіри, стабільності та самореалізації. Чоловіки навпаки більше орієнтовані на більш прагматичний підхід до мотивації. Близько 65 % опитаних вважають зарплату, систему преміювання та інші фінансові стимули головними чинниками. Це підтверджує необхідність диференційованого підходу до формування мотиваційних програм залежно від категорії працівників.

Отже, мотивація праці в АТ «ОТП Банк» є комплексною, ефективною та орієнтованою на потреби співробітників. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи високий рівень задоволеності персоналу ключовими аспектами роботи. Зростання витрат на оплату праці, підтримка професійного розвитку та позитивний соціально-психологічний клімат підтверджують прагнення банку створити стабільне й мотивуюче середовище.

3.3 Проблеми в системі мотивації праці в АТ «ОТП Банк»

Аналіз мотиваційної політики АТ «ОТП Банк» показує, що незважаючи на високий рівень задоволеністю системою стимулювання, існують певні структурні та функціональні проблеми, які потребують вдосконалення. Виявлені проблеми можна об'єднати в кілька основних напрямків, що впливають на формування лояльності до організації.

Першим напрямом є недостатнє врахування індивідуального внеску працівника у діяльність банку. В АТ «ОТП Банк» система мотивації частково орієнтована на колективні показники та фінансові результати, що не завжди відображають рівень старання та професійного ризвитку конкретного співробітника. Це знижу ефективність персональної мотивації та може призводити до ситуацій, коли висопродуктивні працівники отримують винагороду на рівні з менш активними членами команди.Данилевич Н.С зазначає, що зазвичай у вітчизняних банках система стимулювання не враховує індивідуальні відмінності, зокрема складність виконуваних функцій, професійні компетентності тощо. Також у контексті банківської сфери відзначається,що мотиваційні інструменти часто використовуються формально, без достанької гнучкості, що знижує співвідношення «зусилля-винагорода» [20, с.82]

Наступним проблемним питанням є нестабільність матеріальної мотивації. Майже третина опитуваних не відчуває повної адекватності винагороди відповідно до навантаження. Тим більше значна частина стимулювання базується на преміях та бонусах, які залежать від результатів діяльності. Кичко І.І. зазначає низька базова ставка заробітної плати,невеликий відсоток бонусної частини та недиференційований соціальний пакет можуть додатково знижувати стимули до праці[29, с.77].

Зазначимо, що в умовах зовнішньої нестабільності та військового стану прогнозування результатів діяльності чи поставлених перед працівником планів значно ускладнене, що створює психологічну невизначеність серед співробітників і знижує довіру до управлінських рішень. Зростання інфляції, девальвація валюти, збільшення витрат на життя створюють сильний тиск на працівників та підвищують очікування щодо компенсацій. Проблема ускладнюється тим, що у банківській сфері конкуренція за кваліфікованих працівників залишається високою, тому будь-яке відставання у рівні заробітних плат від середньоринкового рівня може сприяти плинності кадрів і втраті фахівців. Відповідно в таких ситуаціях мотиваційна система має бути спрямована на адаптацію до нових реалій

через підвищення ваги матеріального стимулу, гарантії стабільності та компенсації можливих витрат[45].

Надзвичайно важливим фактором є ефективність внутрішньої комунікації. Персонал під час війни особливо чутливий до прозорості рішень, відкритого обговорення змін та своєчасного інформування про стратегічні кроки. Відсутність належної комунікації може призводити до «інформаційного вакууму», коли працівник не бачить логіки ухвалення рішень[46, с.230]. Опитування рецензентів АТ «ОТП Банк» показало, що в банку обмежена прозорість у прийнятті управлінських рішень, існує інформаційний розрив між керівництвом та працівниками, та недостатній зворотній зв'язок. В результаті внесок співробітника не помічається, рішення ухвалюються без урахування їхньої думки, що, в свою чергу, веде до зниження ініціативи та лояльності.

Крім того, працівники центального офісу мають доступ до ширших можливостей для навчання, кар'єрного розвитку та комунікації з керівництвом, тоді як співробітники регіональних підрозділів є менш залученими. Така асиметрія призводить до професійної ізоляваності серед регіональних підрозділів, коли частин працівників відчуває себе менш цінною для організації.

Четвертим проблемним аспектом є обмежені можливості кар'єрного просування, незважаючи на доволі високий рівень задоволеності. Багато співробітників зазначають, що вертикальна структура є надто стабільною і не передбачає частих кадрових переміщень, як наслідок, кар'єрне зростання навіть у висококваліфікованих спеціалістів може затримуватися. Хоча у банку й передбачені системи навчання та підвищення кваліфікації, вони не завжди мають чіткий зв'язок із просуванням по службі або зміною функціональних обов'язків. В період інновацій, цифровізації та автоматизації відсутність можливостей професійного розвитку може призводити до демотивації працівників та втрати перспективних кадрів.

В цілому, мотиваційна система має враховувати зовнішню невизначеність, пропонуючи горизонтальне та вертикальне кар'єрне зростання, можливості

навчання для підвищення професійної компетентності та психологічного ресурсу персоналу[29, с.78].

Не дивлячись на те, що більшість працівників сприймають свої робочі завдання як професійно цікаві, для частини з них відчутна одноманітність функцій або відсутність для творчої самореалізації. При обслуговуванні клієнтів значна кількість працівників стикається з рутинними операціями, що може призводити до емоційного вигорання, особливо у високостресовому фінансовому секторі.

Суттєвим недоліком у системі нематеріальної мотивації працівників банку є відсутність повноцінного медичного страхування. Хоча у структурі соціального пакету присутній медичний патронаж, що відшкодовує частину витрат на придбання ліків, однак цього недостатньо для формування соціальної захищеності персоналу. Наявність комплексної системи медичного страхування є показником соціальної відподальності роботодавця і сприяє підвищенню довіри та задоволеності фахівців[47, с.66]. Відсутність таких програм у поєднанні з високим робочим навантаженням створює ризик професійного вигорання та сприяє посиленню плинності кадрів.

Отже, мотиваційна система АТ «ОТП Банк» характеризується низкою внутрішніх суперечностей та недоліків, що знижують її результативність в умовах сучасного соціально-економічного середовища. Виявленні проблеми особливо загострюються в умовах воєнного стану, коли працівники потребують більшої впевненості у стабільності, соціальному захисті та справедливій оцінці власних зусиль. У цьому контексті мотиваційна політика банку потребує системного вдосконалення з урахуванням зовнішніх викликів.

РОЗДІЛ 4

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ АТ «ОТП БАНК»

Мотиваційна політика не лише забезпечує високу продуктивність праці, але й сприяє стабільності кадрового складу, прихильності співробітників та зміцненню конкурентноспроможності банку на фінансовому ринку. Зважаючи на проведений аналіз мотивації АТ «ОТП Банку», доцільно запропонувати низку заходів, спрямованих на її подальше вдосконалення та адаптацію до нових реалій.

Перш за все, необхідно удосконалити систему матеріального стимулювання, яка залишається головним мотиватором для більшості працівників. Пропонується введення диференційованих КРІ, які враховують індивідуальні досягнення, складність виконуваних завдань та професійні компетенції працівників, що дозволить сформувати справедливую оцінку результатів. Показники ефективності мають бути адресні, досяжні, прогнозовані, легкі до сприйняття, прості у вимірі, обмежені, зіставні та економічно обґрунтовані[48, с.84].

Впровадження цього передбачає помірні витрати(розробка методики, програмне налаштування, навчання менеджерів), що за попередніми оцінками може складати 1-1,5 % фонду оплати праці на рік. Адресна і економічна обґрунтованість показників забезпечить пряму кореляцію між результатом і винагородою, що підвищить внутрішню мотивацію.

Не менш важливим є питання регулярного перегляду заробітних плат відповідно до інфляційних процесів та змін на ринку праці. Якщо заробітна плата залишається «фіксованою» в номінальному вимірі, її реальна вартість поступово зменшується через зростання цін на товари й послуги. Запровадження щорічної індексації заробітної плати(приблизно на 8-12 % у сучасних умовах) може збільшити загальний фонд оплати праці на 3-5 %. Однак це дає значно більший кумулятивний ефект: дозволить працівникам зберігати купівельну спроможність та уникати демотивації пов'язаної з реальним зниженням доходів[49, с.3].

Необхідним кроком має стати створення автоматизованої системи внутрішньої оцінки результатів праці. Такий електронний інструмент дозволить не тільки бачити свої завдання, але й дозволить відстежувати власні досягнення у реальному часі, порівнювати їх із середніми показниками колег та бачити перспективи підвищення заробітної плати чи преміїю. Це підвищить рівень самоконтролю, конкурентності та прозорості в межах організації[50, с.3]. Реалізація даної системи не потребує надмірних капіталовкладень, оскільки установа вже має базову ІТ-інфраструктуру, тому витрати обмежуються лише налаштуванням програмного забезпечення та внутрішнім адмініструванням, орієнтовано 0,5%-1% фонду оплати праці.

Все частіше заробітна плата, комфортні умови праці не є визначальним фактором найму у так званого покоління «Z» або зумерів, молоді народжених у 2000-их роках. Для таких людей важливе розуміння їх особистого внеску у компанію, їх розвитку та досягнення кінцевої цілі. Тому на противагу гарній заробітній праці їм важливо покроковий план їх індивідуального зростання, через постановку щомісячних, щорічних цілей та поступове їх виконання з позитивним результатом[55, с.64]. Це не потребує значних додаткових витрат, оскільки використовується внутрішній ресурс компанії для наставництва.

Пріоритетним напрямом удосконалення управління персоналом в умовах соціальної, політичної та економічної нестабільності є створення ефективної системи внутрішніх комунікацій, заснованої на принципах відкритості, зворотного зв'язку та участі працівників у прийнятті управлінських рішень. Для цього пропонуються наступні кроки:

- Запровадження системи регулярних зустрічей між керівництвом та працівниками, під час яких обговорюватимуться актуальні зміни у стратегічних напрямках, результати роботи підрозділів та проблемні питання. Це дозволить працівникам почувати себе частиною прийняття управлінських рішень;
- Створення єдинної електронної платформи для внутрішніх комунікацій, що забезпечуватиме двосторонній обмін інформацією між керівництвом та персоналом. Така платформа може містити новини компанії, опитування, розділ

для анонімних пропозицій та повідомлень, що допоможе підвищити рівень довіри до керівництва;

- Впровадження механізму регулярного збору пропозицій та ідей від працівників щодо удосконалення процесів, поліпшення умов праці чи сервісу клієнтів. Реалізовуватися це може через корпоративні чати або щомісячні електронні дайджести, де узагальнюються ідеї працівників;

- Навчальні тренінги для керівників середньої ланки шляхом проведення тренінгів з ефективною взаємодією, управління конфліктами та розвитку емоційного інтелекту. Це відіграє ключову роль у забезпеченні горизонтальних зв'язків та оперативному обміні інформацією між відділами[52, с.235].

З економічної точки зору ці заходи є доцільними, оскільки регулярні зустрічі та електронні опитування не потребують додаткового фінансування і можуть здійснюватися на основі вже існуючої корпоративної інфраструктури. Створення внутрішньої платформи зазвичай коштує не більше 0,3-0,5 % річного бюджету на HR-функцію, тоді як зниження інформаційних витрат та дублювання процесів дозволяє зекономити до 4-6 % робочого часу персоналу. Проведення внутрішніх тренінгів теж не створює значних витрат, оскільки їх можуть здійснювати досвідчені працівники, що зменшує витрати на зовнішніх тренерів у 2-3 рази.

Реалізація зазначених заходів дозволить АТ «ОТП Банк» сформувати гнучку систему внутрішніх комунікацій, яка забезпечить прозорість управління, покращить взаєморозуміння між усіма рівнями персоналу. У свою чергу, підвищення якості комунікацій є одним з найефективніших шляхів покращення нематеріальної мотивації персоналу.

Особливої актуальності набуває створення безпечної та справедливої системи кар'єрного розвитку, що дозволить працівникам бачити реальні перспективи професійного зростання навіть за обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності. Необхідно запровадити модель адаптивного кар'єрного розвитку, що поєднує не лише просування за посадою, а й розширення функціоналу, участь у міжвідділових проєктах, тимчасові ротації та виконання наставницьких ролей.

Розвиток внутрішніх компетенцій дозволяє скоротити витрати на зовнішній рекрутинг на 20-30% та зменшити час адаптації персоналу в середньому на 35 %.

Також необхідно посилити зв'язок між результатами навчання та реальними можливостями просування, наприклад, надання переваги при кадрових рішеннях тих, хто завершив корпоративні курси або продемонстрував високі результати в освітніх програмах. Саме чіткий взаємозв'язок між навчанням і кар'єрними перспективами є сильним нематеріальним стимулом, оскільки формує відчуття справедливості та перспективності роботи[53].

Для підвищення стабільності кадрового складу варто створити резерв внутрішніх кадрів, які готуються до заміщення ключових посад у разі форс-мажорних обставин. Така стратегія дозволяє забезпечити безперервність управління, зберігаючи при цьому мотиваційний ефект – кожен працівник усвідомлює, що має потенціал до зростання. Підготовка внутрішніх резервістів скорочує витрати від простоїв управлінських процесів на 15 -20% та забезпечує швидке заміщення критичних ролей без додаткових витрат на терміновий пошук персоналу.

Запровадження системи резерву дозволить виявляти потенційних лідерів, проводити їх цілеспрямоване навчання та поступово залучати до управлінських посад. Це зменшить плинність кадрів і сприятиме форуванню корпоративної стабільності.

Таким чином, створення гнучкої та прозорої системи забезпечить АТ «ОТП Банку» не лише підвищення лояльності співробітників, але й зниження ризику втрати кваліфікованих фахівців в період трансформацій.

Також керівництву банків необхідно щільно вивчати наступні потреби банківських працівників, задоволення яких позитивно впливатиме на підвищення їх трудової мотивації, а саме:

- прагнення кожного працівника до усвідомлення того, що власне благополуччя і впевненість у майбутньому залежать від фінансового стану банку та його клієнтів;

- підвищення зацікавленості в ефективному наданні послуг і максимально зваженому прийнятті рішень;
- забезпечення стабільного рівня заробітної плати, моральне стимулювання;
- усвідомлення того, що робота у банку приносить неоціненну користь суспільству[54, с.124].

Важливим кроком є розроблення програми психологічної підтримки персоналу та боротьби зі стресом на робочому місці, що сприяє покращенню психологічного здоров'я працівників і підвищенню продуктивності.. Пропонується запровадити практику регулярних зустрічей з HR-відділом та психологічних тренінгів, спрямованих на формування командного духу, розвитку емоційного інтелекту та вміння ефективно взаємодіяти. Створення мотиваційних пакетів, які включають грошові бонуси, додаткові відпустки чи отримувати доступ до спортивних пакетів, також сприяє зміцненню соціальної захищеності працівників[55, с.65].

Вартість реалізації таких заходів оцінюється приблизно на рівні 0,5-1% річного фонду оплати праці, оскільки частина тренінгів може проводитися внутрішніми фахівцями, а мотиваційні пакети формуються в межах існуючого бюджету.

Оскільки значна частина персоналу банку працює дистанційно, доцільно посилити мотивацію для відділених працівників. Можна запровадити систему онлайн-заохочень, конкурсів, внутрішніх марафонів продуктивності або символічних відзнак за досягнення. Зокрема це сприятиме збереженню корпоративної культури навіть у цифровому середовищі та підвищить відчуття єдності серед співробітників. Витрати можуть становити орієнтовано 0,2-0,5% річного бюджету на HR-функцію, але це збільшить залученість віддалених працівників на 15-20 % та скоротить плинність кадрів на 10-12%.

Особливу увагу необхідно приділити покращенню соціального захисту працівників. Наданням працівникам можливості користуватися медичним страхуванням або системою співфінансування лікування значно підвищує довіру до роботодавця.

Доцільним є запровадження розширеної програми медичного страхування, яка передбачатиме компенсацію витрат на лікування, профілактичну діагностику, психологічну підтримку та реабілітаційні заходи. Це дозволить знизити рівень тимчасової непрацездатності, зменшити кількість лікарняних днів, і, відповідно, підвищити загальну продуктивність праці. У результаті інвестиції в медичне забезпечення трансформуються у зростання інтелектуального потенціалу організації, оскільки здоровий працівник є більш ініціативним і здатним до інноваційної діяльності[56, с.44].

З метою визначення орієнтованих витрат на впровадження такої програми наведемо середньоринкову вартість корпоративних медичних пакетів у провідних страхових компаніях України(табл. 4.1)

Таблиця 4.1

Порівняння вартості корпоративних медичних страховок в Україні

Страхова компанія	Вид корпоративного пакета	Орієнтована річна вартість на 1 працівника, грн
Інго	Амбулаторно-поліклінічна допомога (консультація фахівців в поліклініці, обстеження, аналізи), планова і екстрена стаціонарна допомога, невідкладна допомога, медикаментозне забезпечення	12200 грн на рік з умовою, що страхується більше ніж 100 осіб
Вусо	Організація амбулаторно-поліклінічної, стаціонарної та невідкладної допомоги, а також покриття вартості медикаментів.	9200 грн на рік
Уніка	Невідкладна медична допомога, екстрена госпіталізація, амбулаторно-поліклінічне лікування, вузькопрофільна діагностика та консультація профільного лікаря, лікування в стаціонарі	15600 грн на рік

Джерела: [58-60].

Середня вартість ДМС для одного працівника в Україні (від 9 до 16 тис) є суттєво нижчою за потенційні витрати роботодавця на лікарняні та знижену продуктивність. За даними Державної служби статистики, один день тимчасової непрацездатності працівника коштує роботодавцю в середньому 500-800 грн, враховуючи оплату лікарняних, перевантаження інших працівників та зниження ефективності виробничих процесів. Впровадження ДМС дозволяє зменшити кількість лікарняних у середньому на 3-4 дні на одного працівника щорічно завдяки своєчасному медичному супроводу.

У межах соціальної політики, підтримка мобілізованих співробітників та постраждалих від бойових дій є ще одним важливим аспектом стратегії мотивації, що включає надання фінансової допомоги, збереження робочих місць на період мобілізації, а також організацію психологічної підтримки та реабілітаційних програм для постраждалих. Така підтримка допомагає працівникам відчувати захист та впевненість у своєму майбутньому, що сприяє їхній мотивації та лояльності. Цей підхід є проявом високого рівня корпоративної соціальної відповідальності, орієнтованої на людяність і підтримку працівників у кризових ситуація[57, с.350].

Однією з інноваційних ідей може стати впровадження системи «мотиваційного пакета», коли кожен працівник може самостійно обирати частину своїх пільг- додатковий вихідний, сертифікат на навчання чи часткову оплату проїзду. Такий індивідуалізований підхід підвищить гнучкість мотиваційної системи та враховуватиме особисті потреби співробітників.

Розвиток мотиваційної політики має розглядатися як цілісна стратегічна система, що інтегрує матеріальні, нематеріальні, соціальні та корпоративні інструменти впливу. У середньостроковій перспективі мотиваційна система має реалізовуватися у кілька етапів:

1. Діагностичний етап – проведення системного моніторингу рівня задоволеності персоналу, оцінка ефективності чинних мотиваційних механізмів, виявлення «зон ризику»(низької залученості, високої плинності кадрів, емоційного вигорання)

2. Інноваційний етап- розроблення адаптивних програмах матеріального та нематеріального стимулювання, що враховують індивідуальні показники, гнучкі KPI та персональні траєкторії розвитку

3. Інтеграційний етап-поєднання HR-аналітики, систем дистанційної взаємодії, електронного навчання та комунікаційних платформ для створення єдиного цифрового середовища мотивації

4. Культурний етап –формування сильної корпоративної ідентичності через реалізацію принципів взаємопідтримки, визнання досягнень і посилення соціальної відповідальності перед працівникам

В умовах воєнного стану стратегія має складатися із сценарного планування діяльності банку та HR-служби, що включає визначення песимістичного, оптимістичного та поствоєнного сценаріїв. Сценарне планування менеджменту персоналу дозволить банкам підготуватися до різних варіантів розвитку подій, забезпечуючи гнучкість і стійкість організації.

Песимістичний сценарій передбачає найгірші можливі умови, такі як інтенсивні бойові дії та значні втрати інфраструктури, що вимагає максимального захисту персоналу та активів.

Оптимістичний сценарій враховує швидке завершення конфлікту та відновлення стабільності, дозволяючи планувати заходи з розширення діяльності та залучення нових клієнтів.

Поствоєнний сценарій зосереджується на відновленні і розвитку, включаючи модернізацію технологій, реконструкцію інфраструктури та реінтеграцію переміщених працівників. Стратегічне планування менеджменту персоналу допомагає банкам оперативно реагувати на зміни і забезпечувати стабільність у різних умовах[57, с.350].

Ключовими стратегічними орієнтирами мають виступати наступні:

- Справедливість винагороди:передбачає тісний зв'язок між результатами праці, рівнем їхньої кваліфікації та складністю виконуваних завдань із системою матеріального заохочення. Винагорода має бути прозора, зрозуміла і сприймалася б як об'єктивна оцінка кожним працівником;
- Залученість персоналу:працівникии мають розуміти стратегічні цілі банку, бачити власний внесок у досягнення результатів і відчувати, що їхня думка має значення;
- Професійни розвиток: створення індивідуальних траєкторій професійного зростання, навчання, стимулювання саморозвитку через систему бонусів або сертифікатів;

- Емоційний добробут: реалізація програм ментального здоров'я, доступ до консультації психологів та можливість гнучко організовувати свій час для збереження балансу між роботою та особистим життям;

- Соціальна стабільність: забезпечення гарантій, страхування й допомоги у складних життєвих ситуаціях.

У довгостроковій перспективі управління мотивацією АТ «ОТП Банку» має бути спрямоване на побудову організації, що навчається, де головним ресурсом є знання, а головною рушійною силою-люди. Високий рівень довіри, прозорість процесів, можливість самореалізації та справедлива оцінка результатів праці стануть основою ефективної моделі мотивації.

Отже, мотиваційна політика є ключовим фактором формування стійкого та продуктивного колективу, здатного адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Стратегічно продумана мотиваційна політика стає інструментом не лише підвищення продуктивності, але й довгострокової стійкості та розвитку банку.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження визначено ключові теоретичні та практичні аспекти мотивації праці, проаналізовано сучасні методи стимулювання персоналу та оцінено ефективність чинної системи мотивації в банку. На основі отриманих даних розроблено комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення продуктивності, лояльності та професійного розвитку працівників, а також на забезпечення стабільності та конкурентоспроможності банку.

У результаті дослідження зроблені наступні висновки:

1. Економічна сутність мотивації полягає у формуванні взаємозв'язку між інтересами працівника та цілями підприємства, що забезпечує результативність трудової діяльності. Мотивація має багатокомпонентну структуру, яка включає потреби, мотиви, стимули й умови праці, а також поєднує матеріальні й нематеріальні форми впливу.

Розглянуті змістовні та процесуальні теорії доводять, що мотиваційна поведінка формується під дією як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а її ефективність залежить від комплексного врахування соціальних, психологічних і економічних аспектів.

Узагальнюючи, мотивація праці виступає ключовим механізмом активізації персоналу, спрямованим на досягнення індивідуальних і організаційних результатів.

2. Мотивація праці в банківській сфері має комплексний і багатовимірний характер, що зумовлено високою інтелектуальною складністю роботи, суворою регламентацією процесів та необхідністю забезпечення стабільної взаємодії між різними підрозділами. Ефективна система стимулювання повинна поєднувати матеріальні інструменти, орієнтовані на досягнення конкретних результатів, із нематеріальними методами, що формують довіру, професійний розвиток і командну згуртованість.

Важливим аспектом є врахування особистих мотивів співробітників і створення умов, у яких кожен працівник усвідомлює зв'язок між власними результатами та фінансовою стійкістю банку.

3. У сучасному управлінні персоналом аналіз мотивації праці ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних методологічних підходів, що забезпечують комплексне розуміння мотивів поведінки працівників. До кількісних методів належать опитування, анкетування, тестування та аналіз KPI, які дозволяють фіксувати динаміку задоволеності та продуктивності. Якісні методи – інтерв'ю, коучинг, менторинг та спостереження – дають змогу виявити глибинні потреби співробітників і приховані проблеми мотивації.

Методики «Job Satisfaction Survey» та «Мотиваційний профіль працівника» дозволяють оцінювати значущість ключових мотиваційних факторів для конкретного співробітника. Інтеграція KPI з оцінкою компетенцій та досягнення економічних і соціальних цілей забезпечує об'єктивність результатів. Використання цих методів дозволяє виявляти дисбаланс у мотиваційній системі та своєчасно коригувати управлінські рішення. Поєднання традиційних і цифрових інструментів створює можливість для всебічного моніторингу та оптимізації системи стимулювання персоналу.

4. АТ «ОТП Банк» є одним з провідних українських банків з іноземним капіталом. Фінансово-економічний стан установи свідчить про стабільне зростання активів та власного капіталу, а також ефективне управління прибутковістю. Банк стабільно перевищує нормативи НБУ за капіталом, ліквідністю, кредитними та інвестиційними ризиками, демонструючи високу фінансову стійкість навіть в умовах економічних та воєнних викликів. Активне впровадження цифрових технологій та розвиток мобільного банкінгу підвищують ефективність обслуговування клієнтів. Таким чином, АТ «ОТП Банк» залишається надійним фінансовим посередником із високим рівнем прибутковості та стабільності.

5. АТ «ОТП Банк» застосовує комплексний підхід, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули для підвищення продуктивності та лояльності персоналу. Незважаючи на зменшення чисельності працівників на 16,7 % у 2020–2024 рр., витрати на оплату праці зросли на 72,8 %, що свідчить про пріоритетність утримання кваліфікованих кадрів.

Система матеріальної мотивації включає базову заробітну плату, регулярні та разові премії, індивідуальні заохочення та річну винагороду, що забезпечує прозорість і справедливість винагороди. Нематеріальна мотивація спрямована на розвиток компетенцій, професійне зростання, соціальні пільги та підтримку корпоративного клімату. Опитування працівників показало високий рівень задоволеності пільгами, визнанням, умовами праці та міжособистісними відносинами, тоді як комунікація та зміст завдань потребують удосконалення. Гендерні відмінності у мотиваційних пріоритетах вказують на необхідність диференційованого підходу. Загалом, система мотивації в банку ефективна та сприяє підвищенню продуктивності й професійного розвитку співробітників.

6. Мотиваційна система АТ «ОТП Банк» має низку проблем, що знижують її ефективність. Недостатньо враховується індивідуальний внесок працівників, а матеріальна винагорода нестабільна та не завжди справедлива. Слабка внутрішня комунікація та обмежена прозорість рішень зменшують лояльність персоналу. Обмежені можливості кар'єрного зростання та професійного розвитку особливо впливають на регіональні підрозділи. Недосконала нематеріальна мотивація, зокрема відсутність повного медичного страхування, підвищує ризик вигорання. Загалом система потребує вдосконалення з урахуванням індивідуальних потреб співробітників та зовнішніх викликів.

7. Для підвищення ефективності мотиваційної системи АТ «ОТП Банк» доцільно вдосконалити матеріальне стимулювання працівників. Слід запровадити диференційовані KPI, які враховують індивідуальні досягнення, складність завдань та професійні компетенції, а також регулярну індексацію заробітної плати відповідно до інфляції та ринкових умов. Автоматизована система оцінки результатів праці дозволить співробітникам бачити власний внесок, порівнювати досягнення з колегами та відстежувати перспективи премій і підвищень. Такий підхід забезпечить прозорість, справедливість і підвищить внутрішню мотивацію персоналу.

Важливим напрямом є розвиток внутрішніх комунікацій та кар'єрного зростання. Регулярні зустрічі, електронні платформи та механізми зворотного

зв'язку дозволять співробітникам відчувати участь у прийнятті рішень і підвищать довіру до керівництва. Адаптивна система кар'єрного розвитку, включаючи тимчасові ротації, участь у проєктах та наставництво, дає можливість бачити реальні перспективи зростання навіть у складних умовах. Це сприятиме зниженню плинності кадрів і формуванню стабільного та професійного колективу.

Не менш важливим є забезпечення соціального захисту та психологічного добробуту працівників. Впровадження корпоративного медичного страхування, програми психологічної підтримки та гнучких мотиваційних пакетів підвищить рівень довіри до роботодавця і сприятиме запобіганню професійному вигоранню. Для молодих співробітників важливим є формування індивідуальних траєкторій розвитку та можливостей самореалізації. У цілому стратегічно продумана мотиваційна політика забезпечить підвищення продуктивності, лояльності та стійкості банку в умовах соціальної та економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 3. С. 39–48.
2. Бадзим О. С. МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. С.30-33
3. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.
4. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. — Київ: КНЕУ, 2001. — 528 с.
5. Definition: intrinsische Motivation. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/intrinsische-motivation.html>
6. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с.
7. Шлепаков А.М. Мотивація праці та формування ринку робочої сили К. : Урожай, 2022. – 416 с
8. Jindal-Snape, D. & Snape, Jonathan. (2006). Motivation of scientists in a Government Research Institute: scientists' perceptions and the role of management. *Management Decision*.
9. Управління персоналом фірми : [навчальний посібник] / [Під ред. д.е.н. В.І. Крамаренко, д.е.н.Б.І. Холода]. –Київ : ЦУЛ, 2003. –272 с
10. Федоришина , Л. (2017). МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ: ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ. *Сталий розвиток економіки*, (2(35), 2017. 90-95.
11. Коваленко, С. . Основні елементи мотивації результативної праці персоналу підприємства. *Економіка і менеджмент: збірник наукових праць*, Том 2. 2013.

12. Герасименко А. В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці / А. В. Герасименко // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 40. – С. 82–86.
13. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку // Агросвіт. – 2018. – № 9. – С.64-70
14. Колот А. М. Мотивація персоналу: підруч. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с
15. Кузьмін О.Є., Бодарецька О.М. Взаємозв'язок понять "мотивація" та "мотивування" у системі мотивування персоналу підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 347–352
16. Семенова Л. Ю. Формування ефективної системи мотивації праці на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Ю. Семенова, А. С. Мірясов. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/1/35.pdf> С.150-154.
17. Єгоркіна Т.О. Формування мотиваційного механізму на торговельних підприємствах / Т.О. Єгоркіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_4/Egorkina.pdf.
18. Менеджмент: понятійно-термінологічний словник / Г.В. Щокін, М.Ф. Головатий, О.В. Антонюк, В.П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.
19. Щєбликіна, Д.В. Грибова. – Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. – 483 с.
20. Данилевич Н.С. Особливості мотивації працівників банку / Н.С. Данилевич, Н.П. Желєтова // Соціально-Економічні відносини: теорія та практика. — 2013. — № 1. — С. 80—85.
21. Пустовіт О.Г. , Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021, № 3 (76). С. 47-63.
22. Ізюмцева Н. В., Коршунов Р. І. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ КБ "ПриватБанк") . Бізнес Інформ. - 2017. - № 11. - С. 472-477.

23. Kumari, K.W.S.N., Jayasinghe, G.J.M.S.R., Sampath, J.K.H. (2020), Employee Motivation Factors in Banking Sector: A Study on Qualitative and Quantitative Analysis. In: Journal of Social and Political Sciences, Vol.3, No.1, 32-38

24. Кичко І.І., Зеленьк І.М. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія / за заг. ред. М.П. Бутка. Київ : Кондор, 2016. С. 88–96.

25. Ізюмцева Н.В., Коршунов Р.І. Особливості побудови мотиваційного процесу в банку (на прикладі ПАТ «КБ «ПриватБанк»). Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 472–477.

26. Eleteive. The best employee survey tool for finance and banking.URL: <https://eleteive.com/blog/the-best-employee-survey-tool-for-finance-and-banking/>

27. Sociable. How to Measure Employee Satisfaction: key Metrics to Track. URL: <https://www.sociabble.com/>

28. Meditopia. Top 14 Tools for Measuring Employee Satisfaction in 2025. URL: <https://meditopia.com/>

29. Кичко І.І. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВ КОЛЕКТИВНОЇ ФОРМИ ВЛАСНОСТІ.Економічний простір.2021.№170.С.75-82.

30. TalentHub. Enhancing Employee Satisfaction: 5 Effective Strategies for Your Workplace. URL: <https://talenthub.glints.com/>

31. Baker, Colleen M. and Odinet, Christopher K., The Gamification of Banking (September 11, 2023). University of Illinois Law Review, Vol. 2025, No. 5, pp. 1567-1609, 2025

32. Лугова В. М., Чумак Г. М. Мотивація як інструмент узгодження інтересів підприємства та персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 259–262.

33. Нечева Н.В. Удосконалення методів виміру мотивації персоналу підприємств курортно-рекреаційної сфери. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 56. С. 65-73.

34. Spector P.E. Job satisfaction: From Assessment to Intervention. New York : Routledge. 2022. 159 p.

35. Шпак Л.І. Формування системи оцінки персоналу на прикладі туристичних організацій / Л.І. Шпак // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент. – 2012. – № 1. – С. 120-127.

36. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

37. Хоменко І. М. (Грінко І. М.) Використання методів мотивації праці в управлінні персоналом машинобудівних підприємств / І. М. Хоменко (І. М. Грінко) // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»: Вип. 4 (1). – Дніпропетровськ: ДП «Видавництво ДНУ», 2010. – Т. 18. – С. 86 – 92.

38. Андрєєва Т. Є., Бутенко О. П. Харківський національний університет будівництва та архітектури ЗДІЙСНЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ. № 10, 2013

39. Абрамова І. Теоретико-методичні засади мотивації персоналу банку // Актуальні проблеми економіки. – 2020. – №5(215). – С. 35–42.

40. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.

41. OTP Bank. URL: <https://www.otpbank.com.ua/>

42. Міністерство фінансів України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>

43. Фінансова звітність АТ «ОТП БАНК». URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/informations/annual-reports/>

44. Офіційний сайт Національного Банку України. URL:

45. Мутерко, Г., & Михальов, Д. (2024). ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ . *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

46. Серода О.Г. Швець Н.М. АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. Юридичний науковий електронний журнал. № 11/2023 .С.229-232.

47. Білявський В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу підприємства // Вісник КНТЕУ. – 2007. – №6. – С.62-68.

48. 1. Виноградова О. В., Гусєва О.Ю., Пілігрим К.І. Наукові проблеми дослідження зовнішнього мотиваційного середовища туристичних підприємств. Механізм регулювання економіки. 2015. № 7. С. 82-89.

49. Гречко, О. Ю., & Марков, В. С. (2024). Вплив інфляційних процесів на діяльність підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (14), С.1-6.

50. Thu Doan Ngoc Vuong. The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. Sustainability 2022, 14(21).С.1-21.

51. Варналій З., Микитюк О., Онисенко Т. Оцінка ефективності інструментів при трансформації системи соціальної безпеки людини на підприємствах у воєнний та повоєнний період. Вісник ОНЕУ. 2024. №7-8 (320-321), С. 41-50.

52. Волохата В. Є. Сутність та роль комунікаційної політики банку в сучасних умовах. БІЗНЕСІНФОРМ № 6, 2019. С.234-239

53. Петровська, О. М. (2025). Мотивація як основа професійного зростання та підвищення ефективності праці в сфері вищої освіти України . *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (18), 2025.

54. О. А. Розкошна, С. О. Бакшеєва. МОТИВАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ЕКОНОМІЧНА НАУКА. 2014. №4. С.121-125

55. О.Я. Коваленко, О. П. Микитюк. СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БІЗНЕСУ У ВОЄННИЙ ЧАС. *Economics*. 2024. Т. 10, вип. 280. С. 61–72.

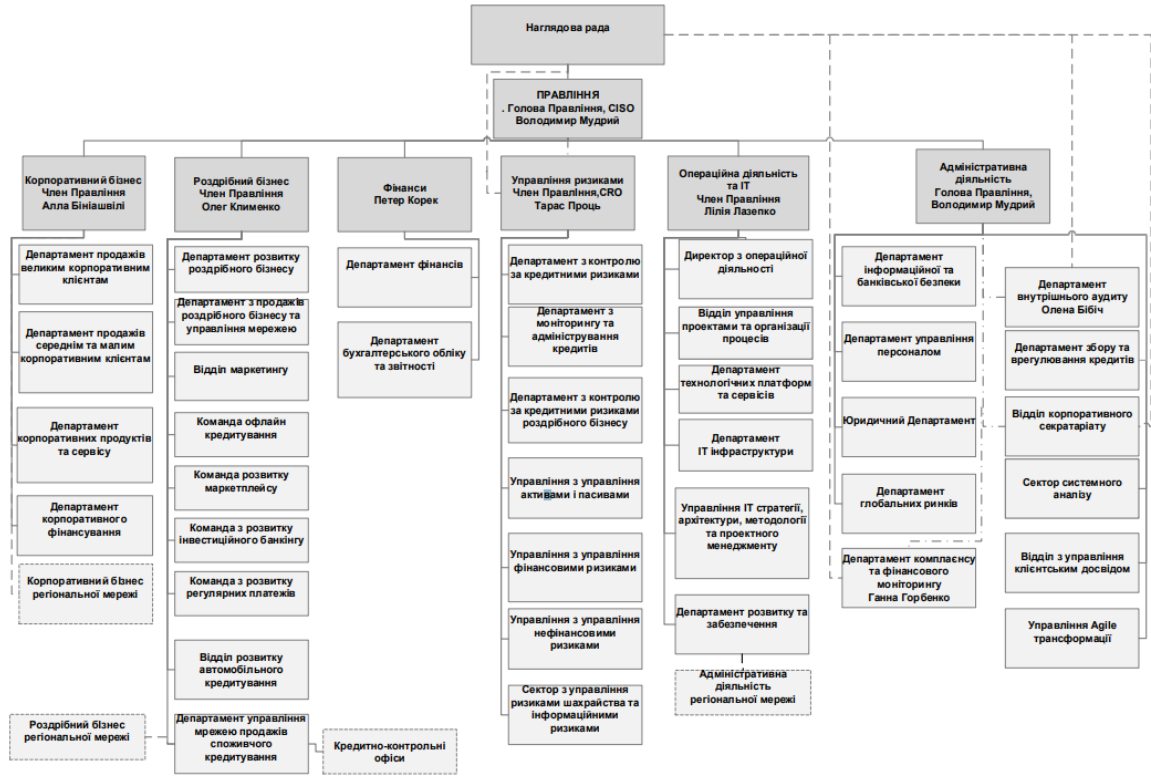
56. Варналій З., Микитюк О., Онисенко Т. Оцінка ефективності інструментів при трансформації системи соціальної безпеки людини на підприємствах у воєнний та повоєнний період. Вісник ОНЕУ. 2024. №7-8 (320-321), С. 41-50.

57. Карп В. Менеджмент персоналу українських банків під час війни: нові підходи та стратегії. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 348-359.
58. Страхова компанія ITG. URL: <https://itg.ua/contacts>
59. Страхова компанія VUSO. URL: <https://vuso.ua/>
60. Страхова компанія UNIQA. URL: <https://uniqa.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура АТ “ОТП БАНК”



Додаток Б

Баланс АТ «ОТП Банк» станом на 31 грудня 2024 року

	Примітки	31 грудня 2024 року	31 грудня 2023 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	7,788,504	10,827,171
Кредити та аванси банкам	5	10,800,061	21,491,993
Кредити та аванси клієнтам	6	31,274,810	24,861,899
Інвестиції в цінні папери	7	62,374,094	43,360,299
Похідні фінансові активи		11,003	-
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	8	-	139,143
Інвестиційна нерухомість		24,634	24,634
Поточні податкові активи		64	40
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	9	566,795	486,795
Основні засоби	9	736,236	684,883
Інші фінансові активи	10	177,007	114,674
Інші нефінансові активи	10	57,556	51,951
Загальна сума активів		113,810,764	102,043,482
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		442	15,211
Кошти клієнтів	11	90,573,724	81,855,086
Похідні фінансові зобов'язання		1,333	22,758
Інші залучені кошти		46	53
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		934,535	2,683,009
Забезпечення:			
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	24	252,717	246,958
Інші фінансові зобов'язання	12	1,162,200	1,162,001
Інші нефінансові зобов'язання	12	171,874	162,478
Відстрочені податкові зобов'язання	17	104,620	76,907
Загальна сума зобов'язань		93,201,491	86,224,461
КАПІТАЛ			
Статутний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		12,203,942	7,484,733
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	22	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		577,939	506,896
Загальна сума власного капіталу		20,609,273	15,819,021
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		113,810,764	102,043,482

Продовження додатку Б

Звіт про фінансові результати за 2024 рік

	Примітки	2024	2023
Процентні доходи, у т.ч.:	13	11,851,747	12,121,526
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	11,839,475	12,109,061
Інші процентні доходи	13	12,272	12,465
Процентні витрати	13	(3,262,122)	(3,480,867)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)	13	8,589,625	8,640,659
Комісійні доходи	14	1,898,570	1,869,768
Комісійні витрати	14	(902,622)	(739,463)
Інші доходи		155,874	91,475
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		602,649	(102,552)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		54,294	(24,491)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		312,252	378,182
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(397,500)	206,885
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	552,653	120,458
Інші витрати	16	(165,222)	(220,011)
Інші прибутки (збитки), у т.ч.:		(15,456)	(129,729)
- Збиток від модифікації фінансових активів		(15,456)	(129,729)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,978,061)	(1,679,418)
Амортизаційні витрати	16	(393,820)	(341,058)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(764,443)	(647,867)
Прибуток (збиток) до оподаткування		7,548,793	7,422,838
Витрати на сплату податку на прибуток	17	(3,428,713)	(3,710,531)
Прибуток (збиток) за рік		4,120,080	3,712,307
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		8,253	7,436

Додаток В

Баланс АТ «ОТП Банк» станом на 31 грудня 2023 року

	Примітки	31 грудня 2023 року	31 грудня 2022 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	10,827,171	4,749,260
Кредити та аванси банкам	5	21,491,993	21,720,592
Кредити та аванси клієнтам	6	24,861,899	29,892,900
Інвестиції в цінні папери	7	43,360,299	32,852,589
Похідні фінансові активи		-	3,246
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	8	139,143	139,143
Інвестиційна нерухомість		24,634	24,634
Поточні податкові активи		40	5
Відстрочені податкові активи	17	-	65,407
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	9	486,795	362,306
Основні засоби	9	684,883	802,462
Інші фінансові активи	10	114,674	330,426
Інші нефінансові активи	10	51,951	62,568
Загальна сума активів		102,043,482	91,005,538
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		15,211	231
Кошти клієнтів	11	81,855,086	77,736,460
Похідні фінансові зобов'язання		22,758	9,233
Інші залучені кошти		53	159
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		2,683,009	119,500
Забезпечення:			
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	24	246,958	301,643
Інші фінансові зобов'язання	12	1,162,001	1,070,480
Інші нефінансові зобов'язання	12	162,478	137,164
Відстрочені податкові зобов'язання	17	76,907	-
Загальна сума зобов'язань		86,224,461	79,374,870
КАПІТАЛ			
Статутний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		7,484,733	3,772,426
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	22	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		506,896	30,850
Загальна сума власного капіталу		15,819,021	11,630,668

Додаток В

Звіт про фінансові результати за 2023 рік

	Примітки	2023	2022
Процентні доходи, у т.ч.:	13	12,121,526	8,787,828
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	12,109,061	8,774,395
Інші процентні доходи	13	12,465	13,433
Процентні витрати	13	(3,480,867)	(1,981,446)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)	13	8,640,659	6,806,382
Комісійні доходи	14	1,869,768	1,785,441
Комісійні витрати	14	(739,463)	(663,787)
Інші доходи		91,475	128,973
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		(102,552)	100,893
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(24,491)	(7,847)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		378,182	713,690
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		206,885	70,226
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	120,458	(5,658,273)
Інші витрати	16	(220,011)	(134,244)
Інші прибутки (збитки), у т.ч:		(129,729)	(100,474)
- Збиток від модифікації фінансових активів		(129,729)	(100,254)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,679,418)	(1,408,154)
Амортизаційні витрати	16	(341,058)	(341,116)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(647,867)	(565,299)
Прибуток (збиток) до оподаткування		7,422,838	726,411
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(3,710,531)	(129,305)
Прибуток (збиток) за рік		3,712,307	597,106
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		7,436	1,196

Додаток Г

Баланс АТ «ОТП Банк» станом на 31 грудня 2022 року

	Примітки	31 грудня 2022 року	31 грудня 2021 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	4,749,260	3,870,163
Кредити та аванси банкам	5	21,720,592	9,129,391
Кредити та аванси клієнтам	6	29,892,900	40,460,458
Інвестиції в цінні папери	7	32,852,589	14,627,919
Похідні фінансові активи		3,246	8,376
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	8	139,143	139,143
Інвестиційна нерухомість		24,634	26,075
Поточні податкові активи		5	110
Відстрочені податкові активи	16	65,407	68,847
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	9	362,306	344,801
Основні засоби	9	802,462	948,483
Інші фінансові активи	10	330,426	118,981
Інші нефінансові активи	10	62,568	76,697
Загальна сума активів		91,005,538	69,819,444
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків		231	1,225
Кошти клієнтів	11	77,736,460	57,064,997
Похідні фінансові зобов'язання		9,233	4
Інші залучені кошти		159	176
Забезпечення:			
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	24	301,643	298,908
Інші фінансові зобов'язання	12	1,070,480	1,106,276
Інші нефінансові зобов'язання	12	137,164	137,788
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		119,500	149,689
Загальна сума зобов'язань		79,374,870	58,759,063
КАПІТАЛ			
Статутний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		3,772,426	3,175,320
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	22	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		30,850	57,669
Загальна сума власного капіталу		11,630,668	11,060,381
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		91,005,538	69,819,444

Продовження додатку Г

Звіт про фінансові результати за 2022 рік

	Примітки	2022	2021
		За нарастаючим підсумком із початку року до дати звітності	За нарастаючим підсумком із початку року до дати звітності
Процентні доходи, у т.ч.:	13	8,787,828	5,770,296
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	8,774,395	5,740,629
Інші процентні доходи	13	13,433	29,667
Процентні витрати	13	(1,981,446)	(1,129,067)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)	13	6,806,382	4,641,229
Комісійні доходи	14	1,785,441	1,989,949
Комісійні витрати	14	(663,787)	(700,725)
Інші доходи		128,973	102,884
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		100,893	231,419
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		(7,847)	183,338
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		713,690	301,288
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		70,226	(202,227)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	(5,658,273)	(789,663)
Інші витрати	16	(134,244)	(118,864)
Інші прибутки (збитки), у т.ч.:		(100,474)	(13,340)
- Збиток від модифікації фінансових активів		(100,254)	(11,209)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,408,154)	(1,328,609)
Амортизаційні витрати	16	(341,116)	(316,322)
Інші адміністративні та операційні витрати	16	(565,299)	(629,626)
Прибуток (збиток) до оподаткування		726,411	3,350,731
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(129,305)	(605,620)
Прибуток (збиток) за рік		597,106	2,745,111
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		1 196	5 499

Додаток Е

Баланс АТ «ОТП Банк» станом на 31 грудня 2021 року

		31 грудня 2021 року	31 грудня 2020 року (як рекламифіковано)	31 грудня 2019 року (як рекламифіковано)
	Примітки			
АКТИВИ				
Грошові кошти та їх еквіваленти	4	3,870,163	3,510,420	3,139,593
Кредити та аванси банкам	5	9,129,391	13,628,078	4,308,470
Кредити та аванси клієнтам	6	40,460,458	27,638,193	25,311,393
Інвестиції в цінні папери	7	14,627,919	12,503,675	10,824,761
Похідні фінансові активи		8,376	10,561	454
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	8	139,143	139,143	139,143
Інвестиційна нерухомість		26,075	27,857	28,152
Поточні податкові активи		110	90	64
Відстрочені податкові активи	16	68,847	76,544	38,747
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	9	344,801	358,631	196,461
Основні засоби	9	948,483	822,412	564,279
Інші фінансові активи	10	118,981	98,434	152,745
Інші нефінансові активи	10	76,697	110,869	77,061
Загальна сума активів		69,819,444	58,924,907	44,781,323
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Кошти банків		1,225	132	189,668
Кошти клієнтів	11	57,064,997	47,838,522	35,401,926
Похідні фінансові зобов'язання		4	844	3,447
Інші залучені кошти		176	267	378,133
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		298,908	279,484	83,939
Інші фінансові зобов'язання	12	1,106,276	1,043,519	767,140
Інші нефінансові зобов'язання	12	137,788	109,274	97,768
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		149,689	81,304	84,827
Загальна сума зобов'язань		58,759,063	49,353,346	37,006,848
КАПІТАЛ				
Статутний капітал	22	6,186,023	6,186,023	6,186,023
Нерозподілений прибуток		3,175,320	1,630,209	(103,513)
Емісійний дохід	22	405,075	405,075	405,075
Результат від операцій з акціонером	22	1,236,294	1,236,294	1,236,294
Інші резерви		57,669	113,960	50,596
Загальна сума власного капіталу		11,060,381	9,571,561	7,774,475
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		69,819,444	58,924,907	44,781,323

Продовження додатку Е

Звіт про фінансові результати за 2021 рік

	Примітки	2021	2020 (як рекламифіковано)
		За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності	За наростаючим підсумком із початку року до дати звітності
Процентні доходи, у т.ч.:	13	5,770,296	4,962,915
Процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	13	5,740,629	4,943,088
інші процентні доходи	13	29,667	19,827
Процентні витрати	13	(1,129,067)	(1,409,227)
Чистий процентний дохід (Чисті процентні витрати)	13	4,641,229	3,553,688
Комісійні доходи	14	1,989,949	1,684,106
Комісійні витрати	14	(700,725)	(567,220)
інші доходи		102,884	104,883
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток		231,419	(402,922)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		183,338	79,306
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		301,288	692,833
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(202,227)	95,761
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	15	(789,663)	(1,030,570)
інші витрати	16	(118,864)	(75,384)
інші прибутки (збитки)		(13,340)	(18,917)
Витрати на виплати працівникам	16	(1,328,609)	(1,144,668)
Амортизаційні витрати	16	(316,322)	(238,128)
інші адміністративні та операційні витрати	16	(629,626)	(613,419)
Прибуток (збиток) до оподаткування		3,350,731	2,119,349
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	17	(605,620)	(385,627)
Прибуток (збиток) за рік		2,745,111	1,733,722
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		5,499	3,473

Додаток Ж

Баланс АТ «ОТП Банк» станом на 31 грудня 2020 року

	Примітки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	9	3,510,420	3,139,593
Кошти в банках	10, 24	13,628,078	4,308,470
Кредити клієнтам	11, 24	27,638,193	25,311,393
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12	6,602,257	3,612,465
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	13	5,901,418	7,212,296
Інвестиції в дочірню компанію	14	139,143	139,143
Основні засоби та нематеріальні активи	15	734,358	568,882
Активи з права користування	16	446,685	191,858
Поточні активи з податку на прибуток		90	64
Відстрочені активи з податку на прибуток	8	76,544	38,747
Інвестиційна нерухомість		27,857	28,152
Інші активи	17, 24	219,864	230,260
ВСЬОГО АКТИВІВ		58,924,907	44,781,323
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків та інших фінансових установ	18, 24	399	567,801
Рахунки клієнтів	19, 24	47,838,522	35,401,926
Орендні зобов'язання	20	450,684	174,425
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		81,304	84,827
Інші зобов'язання	21, 24	982,437	777,869
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		49,353,346	37,006,848
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Інший додатковий капітал	22	1,236,294	1,236,294
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		113,960	50,596
Нерозподілений прибуток/(накопичений дефіцит)		1,630,209	(103,513)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		9,571,561	7,774,475
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		58,924,907	44,781,323

Продовження додатку Ж

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

	Примітки	2020	2019
Процентні доходи	4, 24	4,962,915	5,092,574
Процентні витрати	4, 24	(1,386,122)	(1,653,327)
Чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	4	3,576,793	3,439,247
Комісійні доходи	6, 24	1,684,106	1,696,120
Комісійні витрати	6, 24	(506,572)	(393,261)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	24	295,785	258,222
Чистий прибуток від операцій з похідними фінансовими інструментами	24	89,887	81,431
Чистий прибуток від інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		79,306	43,502
Чистий збиток від модифікації фінансових активів		(18,917)	(12,884)
Формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за активами, за якими нараховуються проценти	5, 24	(836,210)	(145,694)
Формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за іншими операціями		(202,707)	(46,447)
Інші доходи	24	104,883	162,643
Чистий непроцентний дохід		689,561	1,643,632
Операційний дохід		4,266,354	5,082,879
Операційні витрати	7, 24	(2,147,005)	(1,988,513)
Прибуток до оподаткування		2,119,349	3,094,366
Витрати з податку на прибуток	8	(385,627)	(557,610)
Чистий прибуток за рік		1,733,722	2,536,756
Інші сукупні доходи/(збитки)			
Статті, які в подальшому можуть бути рекласифіковані до складу прибутків або збитків:			
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		63,364	(17,087)
Інші сукупні доходи/(збитки)		63,364	(17,087)
ВСЬОГО СУКУПНИХ ПРИБУТКІВ ЗА РІК		1,797,086	2,519,669
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		3,473	5,081