

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ГРИЩЕНКО АЛІНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Юлія ЛАЗАРЕНКО

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

В.о. завідувача кафедри

Олена ШАТІЛОВА
«21» березня 2025 р

Михайло САГАЙДАК
«21» березня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Грищенко Аліні Олександрівні

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

*на тему: «Удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації» /
«Improvement of the incentive system for employees of a business organization»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «19» березня 2025 р. № 523-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

АТ «ТАСКОМБАНК»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «ТАСКОМБАНК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Процес удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації.
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні засади та прикладні аспекти процесу удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Узагальнення теоретико-методичних основ та розробка прикладних аспектів процесу удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

- дослідити сутність стимулювання праці та його роль в забезпеченні ефективного управління персоналом бізнес-організації;
- визначити елементи системи стимулювання персоналу бізнес-організації та принципи її формування;
- охарактеризувати сучасні методи і інструменти стимулювання персоналу;
- дослідити особливості стимулювання праці персоналу банківської установи.

У розділі 2

- надати організаційно-економічну характеристику АТ «ТАСКОМБАНК» та проаналізувати основні показники його фінансово-господарської діяльності;
- провести діагностику наявної системи стимулювання персоналу бізнес-організації;
- обґрунтувати напрями й розробити заходи щодо удосконалення системи стимулювання персоналу досліджуваної бізнес-організації;
- розробити управлінське забезпечення реалізації запропонованих заходів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

Юлія ЛАЗАРЕНКО

(підпис)

«20» березня 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Аліна ГРИЩЕНКО

(підпис)

«24» березня 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 73 сторінки, 21 таблицю, 9 рисунків, список літератури з 70 найменувань, 4 додатки.

«Удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації»

Об'єкт дослідження – процес удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та прикладні аспекти процесу удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації.

Мета дослідження: узагальнення теоретико-методичних основ та розробка прикладних аспектів процесу удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити сутність стимулювання праці та його роль в забезпеченні ефективного управління персоналом бізнес-організації;
- визначити елементи системи стимулювання персоналу бізнес-організації та принципи її формування;
- охарактеризувати сучасні методи і інструменти стимулювання персоналу;
- дослідити особливості стимулювання праці персоналу банківської установи;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «ТАСКОМБАНК» та проаналізувати основні показники його фінансово-господарської діяльності;
- провести діагностику наявної системи стимулювання персоналу бізнес-організації обґрунтувати напрями й розробити заходи щодо удосконалення системи стимулювання персоналу досліджуваної бізнес-організації;
- розробити управлінське забезпечення реалізації запропонованих заходів.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження й запропоновані управлінські рекомендації мають прикладне значення та можуть бути повною мірою або частково запроваджені в АТ «ТАСКОМБАНК» з метою удосконалення системи стимулювання персоналу банківської установи, що у підсумку позитивно впливатиме на рівень продуктивності праці та економічні показники діяльності. Також розроблені пропозиції можуть бути доцільними для інших бізнес-організацій, що функціонують на ринку банківських послуг України. Запропоновані заходи є актуальними для удосконалення системи стимулювання працівників АТ «ТАСКОМБАНК», що знайшло підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено під час участі у VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством», Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава (25 березня 2025 р.) з публікацією тез доповіді на тему: «Система стимулювання персоналу як фактор ефективної діяльності банківської установи» [20].

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: мотивація, стимулювання, система стимулювання, продуктивність праці, персонал, управління, банківська установа

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

Грищенко А.О.

на тему: «Удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації»

Характер виконання роботи: представлена кваліфікаційна бакалаврська робота містить узагальнення теоретичних засад з обраного напрямку дослідження у предметній сфері менеджменту, аналітичне оцінювання діяльності бізнес-організації, діагностування проблемної ситуації із застосуванням сучасного інструментарію менеджменту, а також організаційно-економічне обґрунтування управлінських рекомендацій щодо вирішення окреслених проблем.

Відповідність виконання роботи затвердженому Індивідуальному завданню: кваліфікаційна бакалаврська робота за структурою і змістом розділів повністю відповідає затвердженому Індивідуальному завданню.

Ступінь самостійності здобувачки при виконанні роботи: кваліфікаційна бакалаврська робота є самостійним дослідженням, виявлені в роботі запозичення не мають ознак академічного плагіату. Запозичені фрагменти тексту супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана.

Уміння здобувачки працювати з бібліографічними джерелами, аналізувати теоретичний та практичний матеріал, обґрунтовувати висновки та пропозиції (рекомендації), застосовувати сучасні інформаційні технології та аналітичний інструментарій: у межах проведеного дослідження здобувачкою використано репрезентативну інформаційну базу, що розкриває теоретичні основи й практичні аспекти обраної проблематики. Список використаних джерел містить наукові публікації зарубіжних й українських авторів з питань управління стимулюванням персоналу. Авторкою детально охарактеризовано теоретичні засади управління стимулюванням праці, наведено характеристику ключових методів й інструментів матеріального та нематеріального стимулювання, розглянуто елементи системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації та виокремлено основні етапи її удосконалення. За результатами опрацювання наукових джерел авторкою узагальнено основні фактори, тенденції та особливості стимулювання працівників банківських установ у сучасних умовах бізнесу. Узагальнення за теоретичним розділом роботи супроводжуються критичними висновками, аргументами й власними коментарями здобувачки. У аналітичному розділі представленої кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувачкою проведено ґрунтовний аналіз основних показників господарської діяльності й факторів ринкового середовища АТ «ТАСКОМБАНК». У відповідності до предмету дослідження детально охарактеризовано особливості поточної системи стимулювання персоналу установи, окреслено структуру грошової винагороди, а також розглянуто інструменти нематеріального стимулювання, що застосовуються в компанії. Варто відзначити узагальнення міжнародного досвіду у предметній сфері та представлені результати порівняльного аналізу методів й інструментів стимулювання праці АТ «ТАСКОМБАНК» та інших установ на ринку банківських послуг України.

На основі порівняльного аналізу авторкою було виявлено ключові розриви (GAP) між чинною системою стимулювання АТ «ТАСКОМБАНК» та провідними практиками, які використовують сучасні міжнародні банки. Для підготовки аналітичного розділу кваліфікаційної бакалаврської роботи було використано первинну документацію АТ «ТАСКОМБАНК». Пропозиції авторки щодо розробки та запровадження комплексу заходів, спрямованих на удосконалення системи стимулювання банківської установи, а саме впровадження механізму участі у прибутках компанії (Profit Sharing) та гнучких форматів роботи є доцільними, з огляду на проблеми, виокремлені за результатами проведеного аналізу. Рекомендації підкріплені відповідним організаційно-економічним обґрунтуванням, а також містять детальний управлінський супровід.

Найбільш важливі результати теоретичного та практичного характеру і їх апробація (за наявності публікації автора): теоретичне значення одержаних результатів дослідження полягає в поглибленні розуміння особливостей управління стимулюванням персоналу банківських установ в умовах сучасних викликів ринку праці. Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, запропоновані управлінські рекомендації мають прикладне значення та можуть бути повною мірою або частково запроваджені в АТ «ТАСКОМБАНК» з метою удосконалення системи стимулювання персоналу банківської установи, що у підсумку позитивно впливатиме на рівень продуктивності праці та економічні показники діяльності. Також розроблені пропозиції можуть бути доцільними для інших бізнес-організацій, які функціонують на ринку банківських послуг України. Запропоновані заходи є актуальними для удосконалення системи стимулювання працівників АТ «ТАСКОМБАНК», що знайшло підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу. Результати дослідження оприлюднено під час участі у VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством», Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава (25 березня 2025 р.) з публікацією тез доповіді на тему: «Система стимулювання персоналу як фактор ефективної діяльності банківської установи» [20].

Рівень відповідності оформлення роботи вимогам: текст представленої кваліфікаційної бакалаврської роботи відповідає встановленим вимогам.

Висновок про набуті здобувачкою компетентності відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій» і можливість присвоєння їй кваліфікації бакалавра менеджменту: у процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи здобувачка набула відповідні компетентності, зокрема, здатність до проведення досліджень на високому рівні, здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення. Зміст роботи демонструє високий рівень теоретичної підготовки здобувачки, а також її здатність застосовувати набуті знання при вирішенні конкретних практичних питань стосовно управління бізнес-організацією. Представлена робота відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних бакалаврських робіт, здобувачка заслуговує на присудження кваліфікації «бакалавр менеджменту».

Науковий керівник

доцент кафедри менеджменту,
доц., к.е.н., Юлія ЛАЗАРЕНКО

«26» травня 2025 р.

Рецензія **на кваліфікаційну бакалаврську роботу** **здобувача вищої освіти**

Грищенко Аліни Олександрівни

Тема: «Удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації»

Актуальність теми:

У сучасному банківському середовищі, від якості сервісу та залученості співробітників залежить набагато більше, ніж просто імідж компанії — це безпосередньо впливає на прибутковість, утримання клієнтів і довіру до банку. Тому тема, яку обрала здобувачка вищої освіти, є вкрай актуальною: вона стосується не лише внутрішніх процесів, а й результатів бізнесу в цілому. Робота охоплює реальні виклики, з якими стикається HR-підрозділ будь-якої банківської установи, і тому заслуговує на увагу як з боку академічного середовища, так і з боку практиків.

Позитивні риси роботи:

Робота має чітку логіку викладу. Використано значний обсяг фахової літератури та сучасні аналітичні інструменти. У практичному розділі проведено якісний аналіз чинної системи стимулювання в АТ «ТАСКОМБАНК», що свідчить про вміння здобувача працювати з емпіричними даними. Надані пропозиції є комплексними та враховують як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Окрему увагу заслуговує орієнтація розроблених заходів на практичну імплементацію в умовах діяльності банку.

Зауваження до роботи:

Зауважень до кваліфікаційної бакалаврської роботи немає. Тема розкрита ґрунтовно, структура логічна, виклад чіткий.

Практичне значення одержаних результатів:

Наведені в роботі пропозиції щодо вдосконалення системи стимулювання персоналу можуть бути частково або повністю запроваджені в АТ «ТАСКОМБАНК». Зокрема, рекомендації щодо поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, запровадження гнучких форматів роботи, удосконалення системи преміювання мають практичну цінність і відповідають актуальним потребам банківської установи в підвищенні мотивації працівників.

Заступник Директора департаменту
Департамент по обслуговуванню VIP-клієнтів
АТ «ТАСКОМБАНК»
Доновська Катерина Олександрівна



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Сутність стимулювання праці та його роль в забезпеченні ефективного управління персоналом бізнес-організації.....	6
1.2 Управлінські аспекти формування й удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації.....	14
1.3 Особливості сучасних методів та інструментів стимулювання персоналу банківської установи.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «ТАСКОМБАНК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ.....	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «ТАСКОМБАНК» та аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності.....	24
2.2 Діагностика наявної системи стимулювання персоналу бізнес-організації та розробка заходів для її удосконалення..	38
2.3 Розробка управлінського забезпечення реалізації запропонованих заходів.....	54
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зважаючи на виклики сучасного бізнес-середовища та умови, в яких функціонують суб'єкти господарювання, особливої уваги набуває аспект стимулювання персоналу, оскільки працівники є одним із найважливіших активів будь-якої бізнес-організації, та мають прямий вплив на її результативність. Саме від їх продуктивності значною мірою залежать фінансові результати компанії, її конкурентоспроможність, та загальний розвиток в довгостроковій перспективі. Традиційні підходи до стимулювання, які не адаптовані під потреби співробітників та зовнішні умови, часто є не ефективними: не підвищують продуктивність праці, не збільшують залученість та лояльність співробітників, а у кінцевому підсумку – не покращують результати бізнес-організації та не сприяють її розвитку. Це зумовлює необхідність дослідження питань удосконалення системи стимулювання персоналу, ефективності її методів та інструментів, рівня адаптації під сучасні умови та виклики, а також відповідності потребам співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням питань формування й удосконалення системи стимулювання персоналу на рівні бізнес-організації займалися такі науковці як Гринько Т.В., Климчук А.О., Храпкіна В.В., Морозова Н.Л., Вядрова І.М., Малафєєв Т.Р., Котковський В.Р., Юрченко Н., Бербенець О.В., Сичова М.О., Таран О.О., Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Жежерун Ю.В. та інші. Проте окремі аспекти, пов'язані зі специфікою управління стимулюванням персоналу банківських установ, потребують подальшого вивчення.

Мета дослідження: узагальнення теоретико-методичних основ та розробка прикладних аспектів процесу удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації.

Для досягнення мети кваліфікаційної бакалаврської роботи були визначені такі завдання:

- дослідити сутність стимулювання праці та його роль в забезпеченні ефективного управління персоналом бізнес-організації;
- визначити елементи системи стимулювання персоналу бізнес-організації та принципи її формування;
- охарактеризувати сучасні методи і інструменти стимулювання персоналу;
- дослідити особливості стимулювання праці персоналу банківської установи;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «ТАСКОМБАНК» та проаналізувати основні показники його фінансово-господарської діяльності;
- провести діагностику наявної системи стимулювання персоналу бізнес-організації;
- обґрунтувати напрями й розробити заходи щодо удосконалення системи стимулювання персоналу досліджуваної бізнес-організації;
- розробити управлінське забезпечення реалізації запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – процес удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та прикладні аспекти процесу удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації.

Методи дослідження: інтерпретація (для розуміння сутності поняття «стимулювання праці»), узагальнення (для систематизації основних принципів формування системи стимулювання персоналу), спостереження (для характеристики особливостей системи стимулювання персоналу банківської установи), порівняння (для зіставлення позицій банківської установи з іншими гравцями ринку фінансових послуг та оцінки ефективності системи стимулювання персоналу), аналіз, синтез, (для систематизації інформації та формування висновків щодо діяльності банку), графічний та табличний методи представлення даних.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження й запропоновані управлінські рекомендації мають прикладне значення та можуть бути повною мірою або частково запровадженні в АТ «ТАСКОМБАНК» з метою удосконалення системи стимулювання персоналу банківської установи, що у підсумку позитивно впливатиме на рівень продуктивності праці та економічні показники діяльності. Також розроблені пропозиції можуть бути доцільними для інших бізнес-організацій, що функціонують на ринку банківських послуг України. Запропоновані заходи є актуальними для удосконалення системи стимулювання працівників АТ «ТАСКОМБАНК», що знайшло підтвердження у зовнішній рецензії на кваліфікаційну бакалаврську роботу.

Апробація результатів. Результати дослідження оприлюднено під час участі у VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством», Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава (25 березня 2025 р.) з публікацією тез доповіді на тему: «Система стимулювання персоналу як фактор ефективної діяльності банківської установи» [20].

Інформаційна база дослідження. Дослідження ґрунтується на використанні наукових праць, публікацій у фахових періодичних виданнях з питань управління стимулюванням персоналу, регламентованих документів АТ «ТАСКОМБАНК», фінансової та управлінської звітності установи, оглядів ринку банківських послуг України, нормативно правових актів та Інтернет-джерел за темою дослідження.

Структура роботи. Структурно кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, сформованих відповідно до індивідуального завдання, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 73 сторінки, кількість рисунків – 9, кількість таблиць – 21, кількість використаних джерел – 70, кількість додатків – 4.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТИМУЛЮВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність стимулювання праці та його роль в забезпеченні ефективного управління персоналом бізнес-організації

В умовах високої конкуренції та динамічних змін, що характеризують сучасну економіку, ефективне управління персоналом є одним із ключових факторів успішної діяльності суб'єкта господарювання. Саме людський капітал є стратегічним активом розвитку організації, тому потенціал працівників потрібно постійно розвивати [1]. Створення ефективної системи стимулювання праці в даному контексті є надзвичайно важливим аспектом, адже саме вона забезпечує належний рівень мотивації працівників для виконання поставлених обов'язків, а також досягнення як особистих, так і корпоративних цілей. Правильно розроблена система стимулювання сприяє підвищенню продуктивності персоналу та задоволеності працею, зміцненню корпоративної культури та зменшенню рівня плинності кадрів.

Для розуміння сутності поняття «стимулювання праці» пропонуємо розглянути таблицю 1.1, в якій представлені поширені наукові трактування даного терміну.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності терміну «стимулювання праці» в різних джерелах

№	Автор / Джерело	Визначення
1	2	3
1.	Герасименко А. [2]	Стимулювання праці – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення власних цілей чи цілей організації.
2.	Горпинич Л.І., Петрушенко К.Г. [3]	Стимулювання праці – це система заходів, спрямована на забезпечення матеріальної і моральної зацікавленості людей в суспільно корисній праці і підвищенні її ефективності.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
3.	Ткаченко К.А., Коптаєва Г.М [4]	Стимулювання – це використання стимулів для впливу на діяльність та спрямування зусиль людини при вирішенні завдань, які мають важливе значення для організації.
4.	Погорєлова Т.О. [5]	Стимулювання – це застосування по відношенню до людини стимулів для впливу на її зусилля, старання, цілеспрямованість у справі вирішення завдань, що стоять перед підприємством та включення відповідних мотивів.
5.	Ключко Ю.О., Гусаковська Т.О., Сікетіна Н.Г. [6]	Стимулювання – це процес використання конкретних стимулів для користі працівників і підприємства; вплив на трудову поведінку працівника через створення особистих значимих умов, що спонукають його діяти певним чином; зовнішній вплив до певних дій.

Джерело: узагальнено автором на основі [2-6]

Спираючись на аналіз та порівняння наведених визначень, вважаємо за доцільне сформулювати визначення таким чином: стимулювання праці – це управлінська діяльність, що передбачає використання системи (матеріальних та нематеріальних) заходів та стимулів з метою забезпечення матеріальної і моральної зацікавленості та спонукання працівників до дій, орієнтованих на досягнення як індивідуальних, так і цілей та завдань бізнес-організації.

Для кращого розуміння сутності стимулювання праці та визначення його ролі в управлінні персоналом, необхідно розмежовувати поняття «мотивація» та «стимулювання», оскільки вони не є тотожними, та мають різну природу. На рисунку 1.1 зазначено спільні та відмінні характеристики цих понять.

З огляду на представлену діаграму, можна зробити висновок, що мотивація уособлює в собі *внутрішні спонукання* людини до певної дії, в той час як стимулювання є *зовнішнім впливом*, який формує або підсилює мотивацію за допомогою конкретних методів та стимулів. Тобто стимулювання – це один із засобів, за допомогою якого може підсилюватися мотивація трудової діяльності [8, с. 256]. Роль стимулювання праці в системі управління персоналом є ключовою, оскільки саме воно забезпечує відповідний рівень мотивації, залученості та лояльності співробітників, а це, в свою чергу, має прямий вплив на рівень плинності кадрів, продуктивність праці, моральний клімат в колективі та розвиток бізнес-організації в цілому.

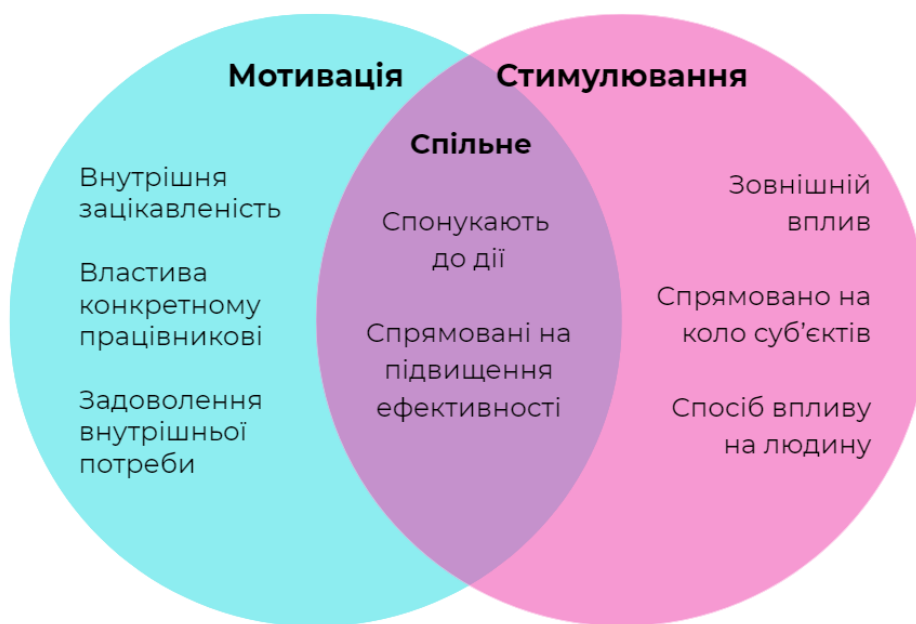


Рисунок 1.1 – Порівняльна характеристика категорій «мотивація» та «стимулювання»

Джерело: узагальнено автором на основі [7]

Стимули відіграють важливу роль, оскільки вони спрямовані не лише на фінансування витрат роботодавця, на управління виробничим процесом та оплату праці за рахунок забезпечення якісної роботи працівників, а й на надання працівникам доступу до певних благ [9, с. 101]. Таким чином стимулювання виступає багатофункціональним інструментом мотивації, який можна використовувати не тільки для підвищення продуктивності праці, а ще й для забезпечення соціального добробуту співробітників.

Сучасний ринок змінюється під тиском зовнішніх чинників і завдання будь-якої бізнес-організації – вміти адаптуватись під виклики та зміни, на які вони не мають прямого впливу. Для того щоб у штаті персоналу були кваліфіковані фахівці, рівень плинності кадрів був низький, а рівень задоволеності працею високим, система стимулювання має налічувати широкий спектр стимулів, які будуть відповідати сучасним умовам ринку, а також, потребам працівників, щоб забезпечувати ефективну роботу та підтримувати високий рівень вмотивованості.

Система стимулювання персоналу – це комплекс заходів, що спрямовані на підвищення трудової активності працівників підприємства і, як наслідок, підвищення якості праці та її ефективності [10].

Система стимулювання складається зі взаємопов'язаних між собою елементів, від яких залежить її ефективність та результативність. Розглянемо кожен з них:

Суб'єктом системи стимулювання персоналу виступає вище керівництво (топменеджмент) та відділ кадрів і / або керівників відділів, а *об'єктом* – працівники або конкретний співробітник [11, с. 4]. Відповідно, суб'єкт відповідає за розробку та впровадження стимулюючих заходів, які спрямовані на об'єкт, з метою задоволення основних його потреб.

Ще одним елементом системи стимулювання персоналу є *умови середовища*, в яких вона функціонує. Розвиток системи стимулювання, підходів до стимулювання, а також методів і видів стимулювання, багато в чому визначається зміною зовнішніх чинників [12, с. 50].

Умови середовища впливають на формування системи стимулювання, оскільки вони визначають наскільки застосовані методи та інструменти стимулювання будуть дієвими та ефективними. До зовнішніх умов можна віднести економічні, соціальні, політичні, технологічні тощо, фактори, які впливають на бізнес-організацію. Від них може залежати можливість впровадження тих, чи інших стимулів, а також ставлення до цих стимулів працівників. Внутрішні умови залежать від самої бізнес-організації: організаційної культури, морально-психологічного клімату, структури управління, фінансового стану та ін.

Окрім того, розвиток системи стимулювання працівників відбувається паралельно з розвитком організації в цілому [12, с. 50]. Тобто, зміна цілей, пріоритетів та напрямку руху компанії матимуть вплив на систему стимулювання.

Зважаючи на дані аспекти, можна зробити висновок, що умови середовища є основою, відповідно до якої, розробляється система стимулювання персоналу, оскільки саме вони, визначають актуальність та ефективність стимулюючих заходів. Крім того, ще одним важливим елементом є *інструменти* стимулювання.

Розглянемо основні методи стимулювання персоналу на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Методи стимулювання персоналу

Джерело: згруповано автором на основі [1; 4; 13]

Матеріальне стимулювання – це один з видів зовнішньої мотивації, який передбачає надання матеріальних винагород чи стимулів для досягнення певних результатів на роботі [2, с. 112]. До нього може відноситись премії, бонуси, надбавки, соціальний пакет тощо. Традиційно, даний елемент вважається більш важливим та значущим, оскільки завдяки ньому, задовольняються базові потреби.

Нематеріальне стимулювання праці – це процес спонукання працівників до підвищення продуктивності при виконанні певних завдань через публічне визнання, підвищення престижу або створення комфортних умов праці [14, с. 141]. До нього може віднести кар'єрне та професійне зростання, навчання, визнання, гнучкий графік роботи, додаткові дні відпустки, тощо. Зазвичай, завдяки даному елементу у співробітників формується лояльність та приналежність до місця роботи, вони відчувають свою значущість, а їх мотивація, в свою чергу, значно зростає.

Пропонуємо для початку розглянути сучасні методи та інструменти в розрізі матеріального стимулювання.

Будь-які блага, які задовольняють важливі потреби людини і вимагають активної діяльності для їх отримання, можуть стати стимулами [4, с. 35]. Матеріальні стимули можна вважати одним з найсильніших мотивуючих факторів для співробітників, який напряду впливає на якість та ефективність виконаної ними

роботи. Завдяки фінансовій винагороді працівники можуть закрити потреби базового рівня, такі як їжа, житло, одяг, медична допомога та ін. Тому природньо, що саме матеріальне стимулювання займає визначну роль, адже воно безпосередньо має вплив на рівень добробуту співробітників. Серед загальновизнаних інструментів матеріального стимулювання є заробітна плата, премії, надбавки, соціальний пакет тощо. Проте з часом, загальноприйняті методи можуть втрачати свою ефективність, а отже, постає гостра потреба у пошуку сучасних, інноваційних інструментів стимулювання персоналу.

До матеріальних негрошових стимулів можна віднести добровільне медичне страхування (ДМС), подарунки співробітникам або їх дітям, безкоштовне харчування, пільги на громадський транспорт, надання службового автомобіля або оплата мобільного зв'язку та ін. Проте, незважаючи на позитивні аспекти, матеріальне стимулювання має певні недоліки. Наприклад воно вимагає значних витрат, має короткостроковий ефект, може сприяти виникненню стану «тихого звільнення» тощо. Тому, матеріальні стимули будуть ефективними лише у поєднанні з нематеріальними

Розглянемо основні інструменти матеріального грошового (передбачає грошові виплати) та негрошового (не передбачає прямих грошових виплат) стимулювання у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних інструментів матеріального стимулювання персоналу

Назва інструменту	Характеристика
<i>Матеріальне грошове стимулювання:</i>	
Програми участі працівників у прибутках компанії (Profit sharing).	Участь у прибутках дає змогу працівникам отримувати частину прибутку компанії або через відрахування на пенсійні рахунки, або через прямі виплати [15]. Даний інструмент користується широким попитом за кордоном. Його особливість полягає не тільки в тому, що працівник має змогу отримувати додаткову фінансову нагороду, а ще й підсилює внутрішню мотивацію, оскільки від його результатів, залежать результати компанії в цілому.
Програми участі працівників у власності компанії (ESOP)	Дозволяє працівникам мати частку власності компанії у вигляді акцій. Метод сприяє зменшенню плинності кадрів, оскільки працівники зацікавлені у розвитку компанії, тому що від цього залежить їх дохід, підвищенню внутрішньої мотивації та збільшенню лояльності з боку працівників.

Продовження табл. 1.2

Назва інструменту	Характеристика
Бонуси	Нараховуються при досягненні певних результатів або перевиконання планів. Мотивують працівників працювати більш ефективно та сумлінно. Можуть реалізовуватись у різних варіаціях: річні або квартальні, індивідуальні або командні (групові), одноразові або на постійній основі тощо.
<i>Матеріальне негрошове стимулювання:</i>	
Додаткова оплачувана відпустка	Додатковий час для відпочинку, який не залежить від основної відпустки.
Корпоративні знижки	Знижки на певні товари чи послуги, які можна використати у партнерів компанії (навчання, подорожі, медичне обстеження, спортзал тощо) або власні програми лояльності (знижки чи бонуси при користуванні товарами/послугами).
Компенсація навчання	Програми компенсації вартості навчання допомагають частково або повністю покрити витрати на освіту працівників [15]. Таким чином, компанія може підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу, економити свої ресурси (оскільки компетентні працівники вже є у штаті і не треба витрачати кошти на пошук професіоналів), а також персонал вмотивований вдосконалювати свої компетенції, знання та навички.

Джерело: узагальнено автором на основі [15; 17]

До основних нематеріальних стимулів можна віднести такі:

Професійний розвиток / навчання. Програми професійного розвитку або навчання передбачають опанування навичок та набуття нових компетенцій у співробітників. Пропонуючи можливості професійного розвитку як стимул, можна мотивувати працівників працювати старанніше, водночас розвиваючи їхні навички на робочому місці [16]. Це можуть бути курси, відвідування лекцій або професійних заходів, стажування у інших організаціях, сертифіковане навчання тощо.

Гнучкий робочий графік. Дозволяє співробітнику адаптувати та коригувати робочий день під свої заняття та потреби. Даний інструмент ефективний тим, що допомагає підтримувати work-life balance, позитивно впливає на емоційний стан працівників, оскільки знижує рівень стресу, а також надає більшу свободу дій, що також позитивно впливає лояльність працівників. Крім того, гнучкий графік може знизити рівень вигорання, оскільки працівники можуть краще справлятися зі своїми особистими та професійними обов'язками [15].

Стимулювання подорожей. Даний інструмент надає можливість співробітникам подорожувати, відвідувати нові міста або просто цікаво проводити

дозвілля, за досягнення значних результатів у роботі. Прикладами таких стимулів є поїздки за рахунок компанії, поїздки на тимбілдінг, заохочувальні туристичні пакети (для працівника та гостя) [17].

Програми визнання. Може реалізовуватись через спеціальні нагороди за досягнення результатів, вручення сертифікатів або грамот, розміщення на дошці найкращих працівників, офіційна подяка на певному заході тощо. Публічне визнання працівників підвищує їхню самооцінку та зміцнює позитивну поведінку, створюючи культуру вдячності [15]. А це, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність, емоційний стан працівника та задоволеність роботою в цілому.

Оздоровчі програми. Заохочують працівників підтримувати здоровий спосіб життя. Практичні стимули для здоров'я включають безкоштовні здорові обіди, медичні огляди на робочому місці, відшкодування витрат на проїзд на велосипеді на роботу, постійні робочі місця та щорічні оздоровчі ярмарки [15]. Дані інструменти позитивно впливають на фізичне та ментальне здоров'я працівників, а це, у свою чергу, підвищує їх продуктивність та залученість.

Окрім даного переліку, до сучасних методів нематеріального стимулювання можна також віднести: офіційні «щасливі години» (час для спілкування з колегами по роботі), тимбілдінг, корпоративні квести, програми підтримки емоційного здоров'я (сеанси з корпоративним психологом) та ін.

Таким чином, сучасні методи та інструменти системи стимулювання орієнтуються на індивідуальні потреби та пріоритети співробітників, дбають про їх емоційний стан та сприяють створенню сприятливого внутрішнього середовища та клімату. Матеріальне стимулювання набуває нових векторів розвитку та розширення, також відбувається підсилення ролі та значення нематеріальних стимулів, у системі стимулювання персоналу, що позитивно впливає на корпоративну культуру та рівень задоволеності працею. Гнучке поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, з урахуванням індивідуальних потреб співробітників, забезпечить довгострокову ефективність та дієвість системи стимулювання персоналу, яка буде не тільки позитивно впливати на персонал, а й забезпечить досягнення стратегічних цілей бізнес-організації.

Для того, щоб краще зрозуміти, як саме функціонує система стимулювання персоналу, пропонуємо розглянути ключові елементи моделі стимулювання персоналу підприємства (рисунок 1.3).

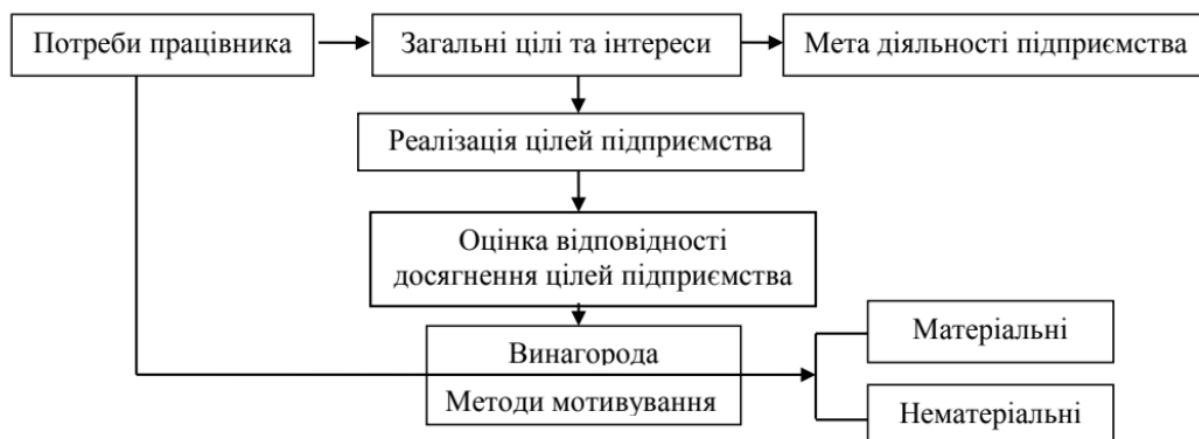


Рисунок 1.3 – Узагальнена модель стимулювання персоналу підприємства [18]

На рисунку 1.3 представлено в узагальненому вигляді модель стимулювання персоналу, яка демонструє принцип узгодженості між потребами працівників і загальними цілями та інтересами бізнес-організації. Відповідно, реалізація цілей підприємства супроводжується оцінкою відповідності їх досягнення, після чого формується система стимулюючих заходів, які мають прямий вплив на поведінку працівників. Таким чином, система стимулювання персоналу буде ефективною та результативною, оскільки вона враховує цілі та потреби зацікавлених сторін (працівників та бізнес-організації).

1.2 Управлінські аспекти формування й удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації

Основною метою стимулювання є не лише заохочення людини до трудової діяльності, але й підсилення її прагнення працювати краще й якісніше, порівняно з тим, що передбачено формальними трудовими відносинами [19].

Тому необхідно щоб система стимулювання персоналу була ефективною та приносила очікувані результати. Для цього вона має складатись з елементів, які охоплюють широке коло дії, починаючи від грошового забезпечення, закінчуючи корпоративною культурою, та базуватись на чітких принципах.

Формування ефективної системи стимулювання персоналу бізнес-організації має ґрунтуватись комплексному підході та відповідних принципах, для того щоб вона приносила очікувані результати. Розглянемо основні принципи, які слід брати до уваги управлінцям в процесі побудови й удосконалення системи стимулювання.

1. *Індивідуальний характер.* Кожен працівник має індивідуальний мотиваційний профіль особистості, що відображає поєднання найбільш і найменш актуальних потреб [20, с. 84].

Тобто, в залежності від особистісних аспектів або обставин, кожен співробітник може мати різні потреби. Так, стандартні методи стимулювання, які не адаптовані під потреби працівників, не будуть ефективно функціонувати та приносити очікуваний результат. Це, у свою чергу, підкреслює необхідність гнучкої, адаптованої під індивідуальні потреби співробітників, системи стимулювання персоналу. Оскільки знаючи потреби й мотиви підпорядкованих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації [9, с. 102].

2. *Прозорість та справедливість.* Чітке визначення критеріїв оцінки роботи та частоти преміювання (бонусу) [19]. Крім того, правила визначення винагороди повинні бути зрозумілими для кожного працівника і справедливими [8, с. 258].

Згідно теорії справедливості Дж. С. Адамса, люди схильні співвідносити (суб'єктивно) витрати власних ресурсів (працьовитість, відданість справі тощо) до відповідної отриманої ними винагороди (бонуси, визнання тощо), та порівнювати таке співвідношення з іншими співробітниками. В результаті чого може виникнути відчуття справедливості (у випадку якщо співробітник вважає, що співвідношення його зусиль і винагороди дорівнює співвідношенню інших працівників) або

несправедливості (якщо інші отримують більше при цьому докладаючи однакові/менші зусилля). Поки працівник не зрозуміє, що він одержує справедливу винагороду за свою роботу по відношенню до своїх колег, він буде намагатись працювати менш інтенсивно [21, с. 16]. Тому, необхідно дотримуватись принципу прозорості та справедливості щоб співробітники відчували власну цінність та важливість, а це, в свою чергу, призведе до покращення емоційного клімату в колективі та зміцнення корпоративної культури, що також позитивно вплине на залученість та рівень мотивації працівників. Крім того, оцінка результатів праці має бути *об'єктивною* та *адекватною* [8, с. 258], тобто відповідати вкладу співробітника в роботу, щоб уникнути конфліктів та невдоволення з боку інших працівників.

3. *Своєчасність*. За досягненням результату якомога швидше має слідувати винагорода [8, с. 257].

У працівника може вибудуватись прямий зв'язок між зусиллями, які він доклав, та своєчасно отриманою винагородою, що буде виступати для нього позитивним підкріпленням його дій. У той час, як затримка винагороди може негативно вплинути на ефективність, а також призвести до зменшення рівня мотивації та залученості. Крім того, зважаючи на те, що люди схильні повторювати дії, які були підкріплені позитивним результатом [22 с. 37], ймовірність їх повторення значно зростає, що призводить до збільшення ефективності роботи працівника та його мотивації.

4. *Значимість*. Винагорода має бути значущою для працівника [8, с. 258].

Як зазначалось раніше, кожен працівник має свій індивідуальний мотиваційний профіль, а тому і значимість винагороди для різних співробітників може значно відрізнятись. З цього виходить, що винагорода не буде стимулювати працівника, якщо вона не є для нього цінною або важливою. Тобто стимули будуть мати вплив лише тоді, коли працівник сам вважає нагороду значущою для себе. В протилежному випадку, стимули не будуть впливати на співробітника (незалежно від розміру чи частоти), оскільки вони не є важливими для нього. У процесі формування ефективної системи стимулювання персоналу важливо враховувати

принципи гнучкості, адаптивності та індивідуального підходу до співробітників, із урахуванням їх інтересів, потреб та домінуючих мотивів. Система стимулювання персоналу має бути комплексною та включати рівні види нагороди, які будуть значущими та цінними для працівників.

Зважаючи на те, що умови середовища, в якому функціонує система стимулювання, не є сталими та постійно змінюються, постає питання перегляду та удосконалення даної системи. Оскільки не актуальні та не ефективні методи й інструменти, які не адаптовані під сучасні реалії та потреби співробітників, не будуть приносити очікуваного результату. Крім того, це може навіть призвести до плинності кадрів, зниження продуктивності, емоційного виснаження тощо.

Пропонуємо в даному контексті розглянути поетапний процес удосконалення системи стимулювання персоналу (рис. 1.4).

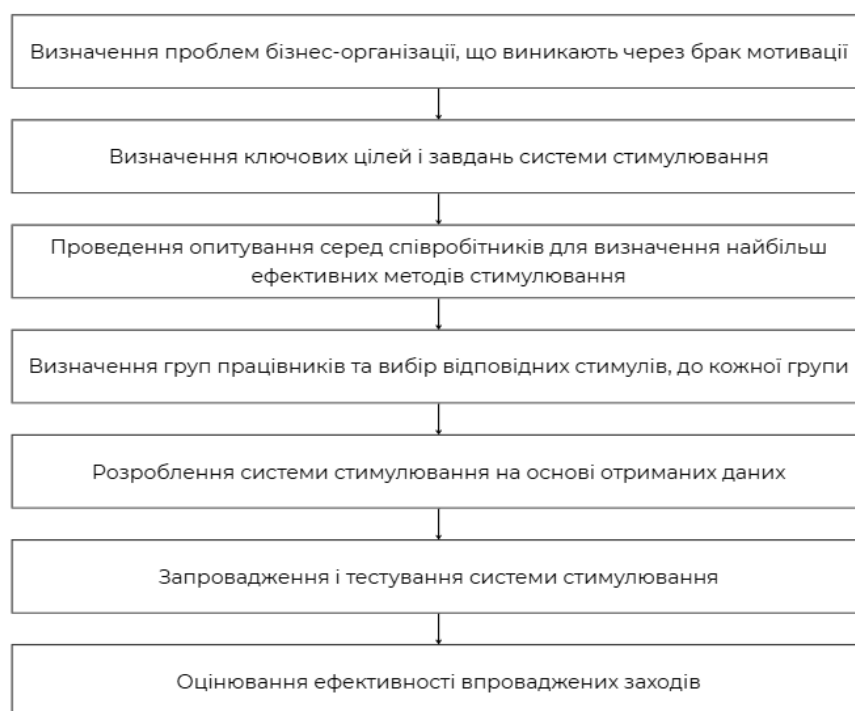


Рисунок 1.4 – Етапи удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Наведені на рисунку 1.4 етапи, дозволяють цілісно підійти до питання удосконалення системи стимулювання, оскільки охоплюють комплекс дій, які необхідні для аналізу поточної ситуації, розробки рішень щодо удосконалення

системи стимулювання, впровадження та оцінки стимулюючих заходів. Відповідно, система стимулювання персоналу буде адаптованою під сучасні виклики зовнішнього середовища та забезпечувати належний рівень мотивації співробітників, оскільки запроваджені методи та інструменти стимулювання, будуть відповідними до їх потреб та запитів. Для оцінки впровадження нової або перевірки ефективності наявної системи стимулювання персоналу існує ряд кількісно вимірюваних індикаторів – HR-метрики, за допомогою яких можна проаналізувати певні аспекти у роботі з персоналом, серед яких рівень утримання, темпи плинності, залученість персоналу та ін. Використовуючи дані показники (табл. 1.3), можна виявляти та оперативно реагувати на проблеми у системі стимулювання, аналізувати загальні тенденції, та на основі отриманих результатів, приймати рішення щодо необхідності її удосконалення.

Таблиця 1.3 – Ключові HR-метрики для оцінювання ефективності системи стимулювання персоналу [24]

Назва	Характеристика
Витрачений час на пошук кандидата	Показник може вплинути на рівень мотивації працівників, оскільки він визначає терміни пошуку нових кадрів та швидкість заповнення вакансій.
Втрачені вигоди	Можуть включати втрату потенційного прибутку, що міг би бути отриманий іншим, більш продуктивним працівником.
Відсоток згоди	Полягає в розрахунку співвідношення між кількістю отриманих згод і кількістю пропозицій. Це може використовуватися для оцінки рівня погодження чи підтримки серед учасників процесу або ініціативи.
Рівень утримання	Передбачає визначення рівня утримання працівників шляхом порівняння кількості працівників, які залишаються у компанії, з кількістю тих, хто подає заяви про звільнення за власним бажанням.
Плинність нових співробітників	Кількість працівників, які залишають компанію за власним рішенням протягом року
Швидкість темпу плинності	Рівень змін в швидкості та плинності роботи може бути використаний для оцінки динаміки мотивації працівників.
Залученість персоналу	Рівень мотивації персоналу можна виміряти готовністю рекомендувати компанію своїм знайомим.

Отже, на основі розглянутих принципів, аналізу етапів удосконалення та розглянутих HR-метрик можна визначити ключові управлінські завдання, які постають у процесі удосконалення системи стимулювання. Серед них варто виокремити такі: забезпечення узгодженості між цілями бізнес-організації та персоналу; виявлення та усунення проблем, які виникають у системі стимулювання; формування прозорості та справедливої системи стимулювання;

використання значущих стимулів для персоналу; підвищення залученості персоналу; постійний моніторинг рівня вмотивованості працівників; регулярне оцінювання ефективності системи стимулювання. Усі ці завдання потребують комплексного підходу, щоб забезпечити належний рівень вмотивованості та продуктивності співробітників, підвищити їх лояльність та залученість, а також створити сприятливе робоче середовище, в якому цінується людський потенціал.

1.3 Особливості сучасних методів та інструментів стимулювання персоналу банківської установи

Система стимулювання персоналу банку виконує одне з основних завдань управління, а саме – формування методів морального і матеріального стимулювання працівників до продуктивної та ефективної праці, отримання задоволення від результатів власної праці та залучення персоналу до розвитку банківської установи [25, с. 66]. Сучасний банк ставить перед собою багато стратегічних цілей, таких як підвищення прибутковості, оптимізацію бізнес процесів, розширення клієнтської бази, впровадження інноваційних підходів тощо. Однак головним показником успіху вважається рівень задоволеності клієнтів. І саме від того, як персонал взаємодіє з клієнтами, залежить їх лояльність та довіра, а у кінцевому підсумку – конкурентоспроможність банківської установи на ринку фінансових послуг.

Мотиваційна стратегія в банках базується на тому, що ефективність роботи співробітників безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і загальний успіх банку на ринку [20, с. 83-84]. Саме тому, система стимулювання банківських працівників має заохочувати досягнення високих результатів, підтримувати ініціативність та розвиток, а також звертати увагу на потреби працівників. Оскільки вмотивований персонал здатен значно ефективніше створювати позитивний клієнтський досвід, оперативно реагувати на запити, а

також формувати лояльність та довіру до банківської установи. Зважаючи на специфіку роботи банківських працівників, високі вимоги до професійної компетентності та відповідальності, необхідно розуміти фактори які впливають на рівень мотивації персоналу, аби підібрати найбільш ефективні інструменти та методи стимулювання, щоб не допустити високої плинності кадрів, незадоволеності працею та не сприятливого емоційного клімату.

Для початку, пропонуємо розглянути чинники, які найбільше цінують працівники банків в контексті створення мотиваційного клімату (рис. 1.5).

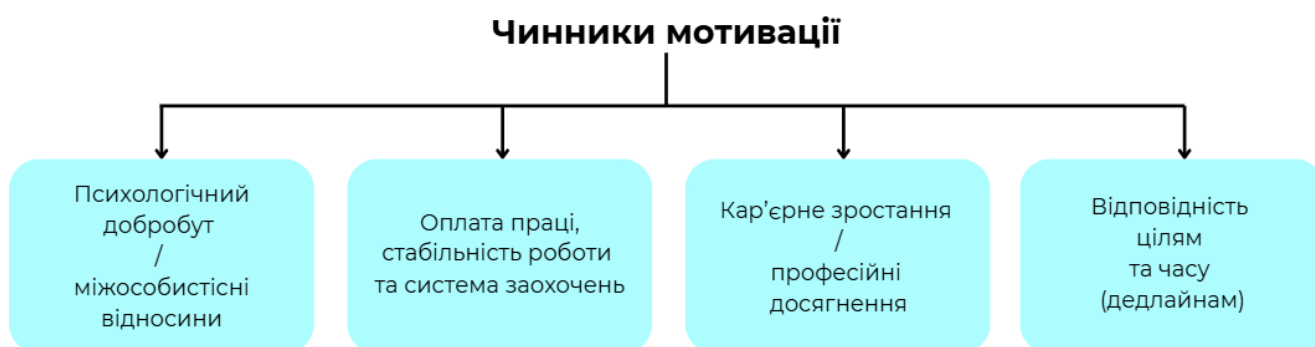


Рисунок 1.5 – Чинники мотивації, які найбільше цінуються працівниками банківських установ

Джерело: сформовано автором на основі [26]

З рисунку 1.5 видно, що фактори, які здійснюють мотивуючий вплив, охоплюють різні сфери та напрямки. Наприклад психологічний добробут та міжособистісні відносини передбачають сприятливе комунікаційне середовище та клімат, що має великий вплив на моральний стан працівників. Чинники, які пов'язані з оплатою праці, стабільністю роботи та системою заохочень, вказують на те, що працівники цінують фінансову впевненість, а також мотиваційні заходи, щоб досягати високих результатів. Крім того, ще одною важливою складовою є прагнення працівників до розвитку, тому кар'єрне зростання та професійні досягнення також є чинником, що високо цінується. Відповідність цілям та часу, вказує на те, що для працівників важлива чіткість у цьому аспекті, щоб планувати свою професійну діяльність та виконувати поставлені завдання у визначені терміни.

Розглянемо ще один рисунок (рисунок 1.6), на якому також представлені фактори, які впливають на мотивацію працівників банківських установ й схематично наведено взаємозв'язок між впливом цих факторів на рівень мотивації співробітників та результативність їх роботи.

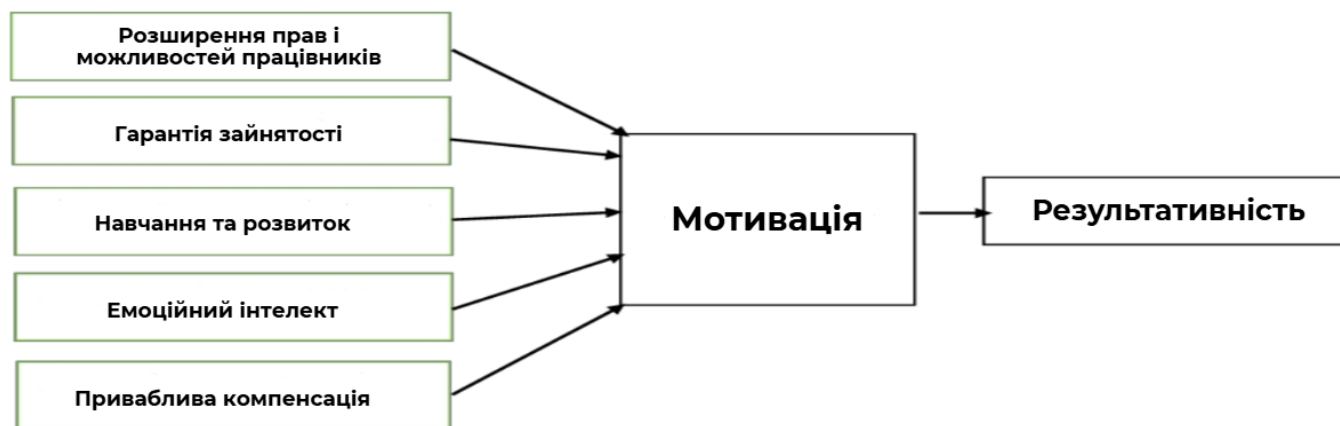


Рисунок 1.6 – Фактори, які впливають на мотивацію працівників банківських установ [27]

У даному дослідженні було виокремлено 5 факторів, які впливають на мотивацію працівників. Вони охоплюють дещо інші сфери, проте мають спільні риси. Так, розширення прав і можливостей працівників підкреслює важливість надання більшої свободи дій співробітникам. Гарантія зайнятості пов'язана з внутрішнім відчуттям стабільності та впевненості. Навчання та розвиток наголошує на важливості розвитку та вдосконаленню навичок та компетентностей. Емоційний інтелект в контексті робочого середовища пов'язаний із трудовою активністю та сприятливим комунікаційним середовищем. Приваблива компенсація уособлює в собі справедливу винагороду, яка стимулює працівників працювати більш ефективно.

Разом із тим слід зазначити, що лише індивідуальний підхід та регулярний аналіз потреб співробітників дозволить розробити ефективну систему стимулювання персоналу, яка сприятиме підвищенню продуктивності персоналу, а це в свою чергу, буде мати прямий вплив на результати діяльності банківської установи.

У порівнянні з організаціями інших сфер діяльності, система стимулювання персоналу банку робить значний акцент на фінансовій винагороді, надаючи співробітникам можливість отримувати бонуси та премії від кількості залучених клієнтів, виконання КРІ, зростання прибутковості відділення тощо. Крім того, існують особливості нарахування та визначення розміру фінансової винагороди, оскільки це може залежати від конкретного департаменту чи відділу, в якому працює співробітник. У різних структурних підрозділах може застосовуватись індивідуальна процедура оцінки ефективності та нарахування бонусів. У розрізі нематеріального стимулювання часто застосовують інструменти, пов'язані з кар'єрним розвитком та підвищенням кваліфікації. Наприклад, банки можуть оплачувати професійне навчання, сертифікацію або забезпечувати можливість кар'єрного зростання. Важливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, зокрема наявність системи наставництва, внутрішні конкурси та заходи, які сприяють створенню сприятливого емоційного клімату в команді.

Зважаючи на наведені результати розглянутих досліджень, можна зробити висновок, що система стимулювання праці персоналу банківської установи має базуватись на комплексному підході, використовуючи як матеріальні, так і нематеріальні стимули, які спрямовані на різні сфери та напрямки.

Загалом, можна виділити три основні напрямки, на яких зосереджені чинники та фактори мотивації:

1. *Фінансовий напрямок* (оплата праці, приваблива компенсація). Система стимулювання банку робить значний акцент на фінансовій винагороді, надаючи співробітникам можливість отримувати бонуси від кількості залучених клієнтів, виконання КРІ, зростання прибутковості відділення тощо [20, с. 84] Що вказує на важливість грошових інструментів стимулювання, які будуть задовольняти базові потреби та мотивувати досягати більших результатів.

2. *Професійний розвиток* (кар'єрне зростання, навчання та розвиток). Пов'язаний з нематеріальним стимулюванням, яке спрямоване на отримання нових знань та досвіду, а також вдосконалення

компетентностей. Наприклад, банки можуть оплачувати професійне навчання, сертифікацію або забезпечувати можливість кар'єрного зростання [20, с. 84-85].

3. *Психологічний клімат* (міжособистісні відносини та психологічне благополуччя, емоційний інтелект). Підкреслює важливість стимулюючих інструментів, які пов'язані зі створенням сприятливого комунікаційного середовища та робочої атмосфери, які будуть впливати на моральний стан працівників. Важливим є розвиток корпоративної культури, зокрема наявність програми наставництва, внутрішні конкурси та заходи, які сприяють створенню сприятливого емоційного клімату в колективі [20, с. 85].

Отже, система стимулювання персоналу виступає важливим фактором ефективної діяльності банківської установи. В умовах конкурентного середовища та сучасних економічних викликів якість обслуговування клієнтів стає визначальним фактором успіху, і саме від вмотивованості персоналу залежить рівень задоволеності клієнтів та їх лояльність. Для того, щоб банк досягав поставлених цілей, необхідно комплексно підходити до формування системи стимулювання персоналу, постійно її удосконалювати відповідно до тенденцій ринку праці та потреб співробітників. Такий підхід дозволить банківській установі зменшити плинність кадрів, зміцнити конкурентні позиції, а також забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів та розвиватись на ринку у довгостроковій перспективі. Керівництву банків слід розглядати управління стимулюванням персоналу, як динамічний процес, що має враховувати фактори зовнішнього середовища, адаптуватись до змін на ринку праці, потреб працівників та стратегічних цілей установи. Система стимулювання має розроблятись на засадах інтегрованості, щоб інструменти та методи стимулювання доповнювали одне одного для досягнення максимальної ефективності. Урахування зазначених аспектів забезпечить не лише високу продуктивність праці співробітників, а й розвиток, конкурентоспроможність та успіх банківської установи на ринку фінансових послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ АТ «ТАСКОМБАНК» ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «ТАСКОМБАНК» та аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності

Акціонерне товариство «ТАСКОМБАНК» є одним із провідних універсальних банків України, який надає широкий спектр фінансових послуг своїм клієнтам, якими виступають як фізичні, так і юридичні особи. Банк є юридичною особою приватного права за законодавством України. Організаційно-правова форма Банку – акціонерне товариство. Тип товариства – приватне [28, с. 3]. Організація була створена відповідно до законодавства України шляхом реєстрації. Юридична адреса та місцезнаходження бізнес-організації: 01032, місто Київ, вулиця Симона Петлюри, будинок 30.

Банк діє відповідно до ліцензії Національного банку України (від 25.10.2011 р.), яка дозволяє провадити всі види банківських операцій. Станом на кінець 2023 р. банківська установа належить до системно важливих банків згідно з переліком НБУ [29]. Це, у свою чергу, свідчить про значущість Банку для національної фінансової системи. Основний вид економічної діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» – 64.19 Інші види грошового посередництва [30].

Згідно цього виду діяльності банківська установа надає своїм партнерам та клієнтам банківські та фінансові послуги, послуги з торгівлі валютними цінностями в готівковій та безготівковій формі, платіжні послуги, послуги з електронної обробки даних по операціях на фондовому ринку та може здійснювати інші види діяльності.

Повний список послуг в залежності від сегментів ринку / напрямів бізнесу наведений у Додатку А.

У Банку застосовується дворівнева структура управління. Органами управління та контролю Банку є:

- Загальні Збори акціонерів;
- Наглядова Рада Банку;
- Правління Банку [28, с. 10].

Кожен з представлених органів управління бізнес-організацією має чітко визначені функції та обов'язки, які регламентуються Статутом Банку та законодавством України. Наглядова Рада здійснює стратегічний контроль, в той час як Правління Банку займається операційною діяльністю, при цьому відбувається реалізація інтересів акціонерів та інших стейкхолдерів за допомогою Загальних Зборів акціонерів. Таким чином, дана структура забезпечує баланс та створює надійну основу для стабільного функціонування банківської установи. Розглянемо більш детально організаційну структуру Банку, на рисунку 2.1.

Як видно з рисунку 2.1, організаційна структура АТ «ТАСКОМБАНК» представлена, як поєднання декількох типів структур. Оскільки Голова Правління має своїх заступників, яким підпорядковуються департаменти, це вказує на *лінійний характер підпорядкування*, тому що таким чином існують чіткі лінії відповідальності та контролю. У той же час, структура передбачає наявність департаментів та управлінь, які утворені за конкретним спрямуванням та функціями, що вказує на присутність *функціональної структури*. Зважаючи на ці аспекти, можна зробити висновок, що банківська установа має організаційну структуру лінійно-функціонального типу.

Місія бізнес-організації звучить так: «Працюючи на засадах тривалого партнерства, ми допомагаємо нашим клієнтам знаходити оптимальні рішення для досягнення стабільного фінансового успіху та зростання їхнього добробуту» [31].

Серед цінностей, компанія виокремлює такі: чесність, відкритість, динаміка, розвиток, довгострокові відносини, сучасні технології [31].

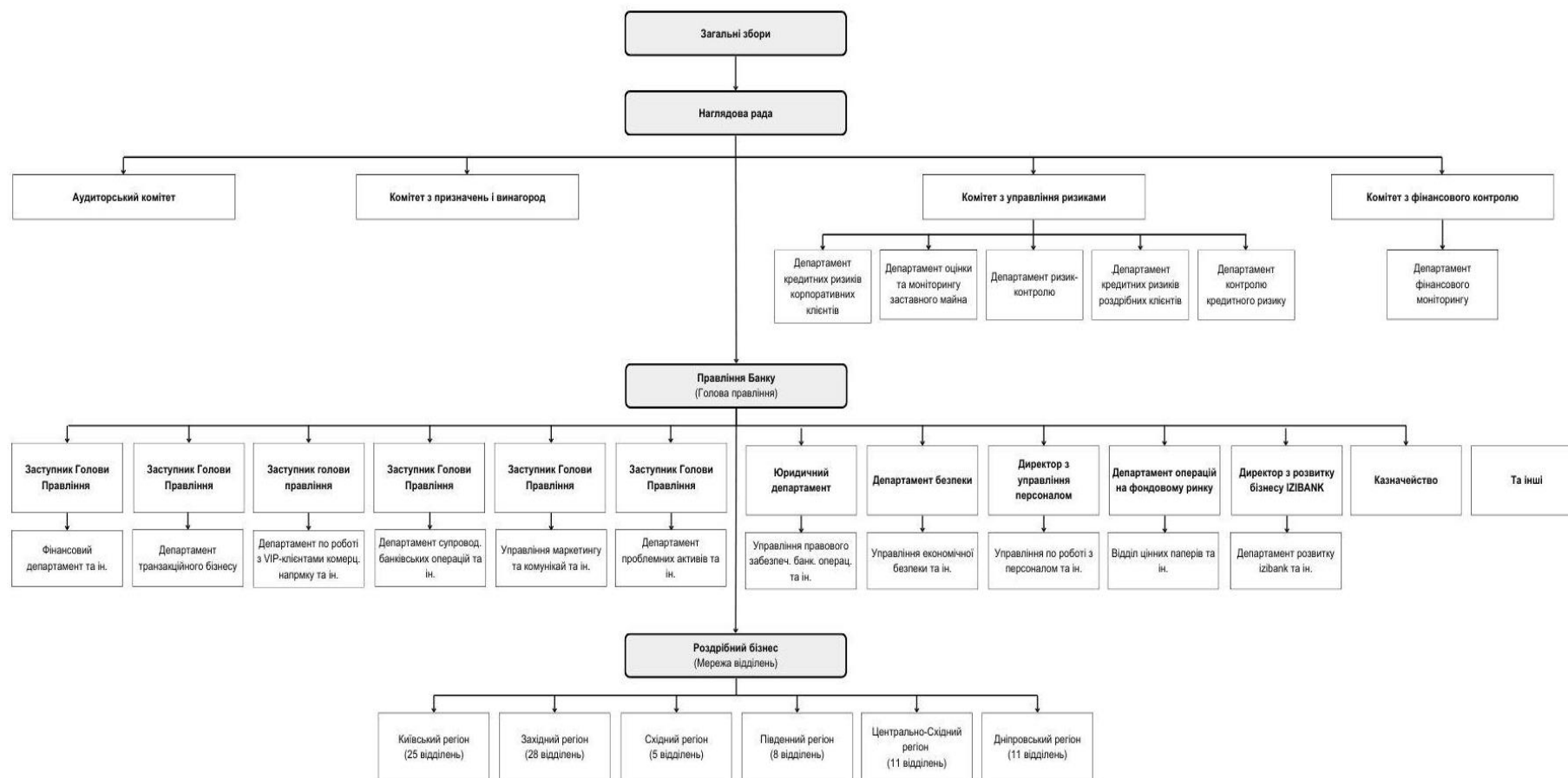


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури АТ «ТАСКОМБАНК»

Джерело: розроблено автором на основі [31-32]

Такий підхід забезпечує ефективну взаємодію з клієнтами, створення довготривалих відносин з ними та досягнення стратегічних цілей бізнес-організації. У своїй стратегії розвитку, АТ «ТАСКОМБАНК» визначив свої стратегічні цілі на 2025-2026 роки, які відображають його вектор розвитку та спрямування. Основні цілі банківської установи охоплюють різні сфери та аспекти діяльності Банку та спрямовані на стабільний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію до сучасних умов і викликів.

Основні цілі та завдання Банку на 2025-2027 роки [36, с.10]:

- стати банком №1 для клієнтів малого, середнього та мікро бізнесів;
- стати другим основним банком клієнтів VIP-сегменту;
- увійти до ТОП-10 банків України за обсягами кредитування юридичних та фізичних осіб, кількістю активних карток та POS терміналів, за документарними операціями;
- увійти до ТОП-15 банків України за обсягами активів та коштами юридичних та фізичних осіб;
- увійти до ТОП-5 банків України за факторингом;
- стати лідером серед банківського лізингу;
- інвестувати в нові технології (зادля підвищення якості сервісу для клієнтів, сприяння професійному розвитку та удосконалення навичок працівників, а також підвищення конкурентоспроможності Банку на ринку) ;
- створити новий мобільний додаток для фізичних осіб;
- перейти на сучасну автоматизовану банківську систему;
- забезпечити сталий розвиток (через впровадження ESG-ініціатив та дотримання міжнародних стандартів);
- розвивати бренд роботодавця;
- оновити систему мотивації.

Таким чином, цілі Банку спрямовані на забезпечення його довгострокової стабільності та зміцнення позицій. У випадку досягнення даних цілей, АТ

«ТАСКОМБАНК» підтвердить свій статус надійного партнера і важливого гравця на ринку фінансових послуг.

Проведемо аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності АТ «ТАСКОМБАНК», щоб оцінити ефективність управління ресурсами та фінансову стабільність бізнес-організації. Спочатку розглянемо горизонтальний та вертикальний аналіз Балансу банківської установи (Додаток Б).

За результатами проведеного горизонтального аналізу балансу видно, що активи Банку у 2022 році скоротилися на 5,1%, що є наслідком впливу такого зовнішнього фактору, як початок повномасштабного вторгнення. Проте вже наступного року показник виріс на 15,2%, та склав 34 607 млн. грн., що демонструє стабілізацію. Аналогічно, зобов'язання зменшились у 2022 році на 6,1%, а у 2023 році зросли на 16,1% та склали 31 120 млн. грн. Що стосується необоротних активів, то після незначного (на 1%) зниження у 2022 році, відбулось значне зростання (на 22,6%), що свідчить про збільшення обсягу інвестицій у довгострокові активи.

У структурі оборотних активів спостерігається схожа тенденція: скорочення у 2022 році (на 7,7%), та збільшення у 2023 (на 9,7%). Основним джерелом фінансування є кошти клієнтів, які зросли на 8,3% у 2022 році, та на 15,2% у 2023 та склали відповідно 29 313 млн. грн. Водночас, залучені кошти інших банків, значно скоротились у 2022 році (на 1824,6%) і залишились на низькому рівні у 2023 році. Також варто зауважити різке збільшення вкладів у резервні та інші фонди Банку у 2022 році (на 60,6% більше у порівнянні з минулим роком), що пов'язано із воєнними діями на території України та ризиками, які вони несуть за собою. У 2023 році вклади збільшились на 0,5% та склали 332 млн. грн.

Загалом за результатами вертикального аналізу Балансу товариства (Додаток Б). спостерігається збільшення частки необоротних активів з 37,6% у 2021 році до 42,9% у 2023 році. У той час як, оборотні активи знижуються з 62,3% у 2021 році до 57% у 2023 році, що свідчить про зменшення частки короткострокових активів, у загальній структурі активів. Це може бути пов'язано зі скороченням

обсягу кредитів та авансів клієнтам, оскільки даний показник зменшився з 50,3% у 2021 році до 39,1% у 2023 році.

Зобов'язання залишаються на стабільному рівні. Кошти клієнтів займають найбільшу частку в структурі пасивів (84,7% у 2023 році), проте частка коштів банків починає зменшуватись у 2022 році, та на кінець 2023 року займає 0,52%.

Власний капітал залишається на стабільному рівні та складає близько 10-11% пасивів, що підтримує фінансову стійкість установи.

Далі проведемо аналіз Звіту про прибутки і збитки та інший сукупний дохід товариства (табл. 2.1).

З даних таблиці 2.1 спостерігається збільшення процентних доходів установи (на 28,4% у 2022 році, на 17,5% у 2023 році та на 1,7% у 2024 році), за рахунок збільшення депозитних сертифікатів Національного банку України, але процентні витрати також значно зросли (на 39,7% у 2022 році та 27,3% у 2023 році), у зв'язку зі збільшенням строкових коштів фізичних та юридичних осіб. Це, у свою чергу, істотно вплинуло на чистий процентний дохід, який у 2022 році зріс на 18,7% та склав 22 311 млн. грн., а у 2023 році – на 5,4% та становив, відповідно, 23 595 млн. грн. У 2024 році, даний показник зріс на 13,1% та становив 27 509 млн. грн., що обумовлено зменшенням процентних витрат (на 11,5%).

У період з 2021 по 2022 рік прослідковується різке падіння (на 1185,9%) обсягів прибутку до оподаткування та чистого прибутку за рік (на 1373,5%), що пов'язано із війною та збільшенням витрат на формування резервів. Проте вже у 2023-2024 роках, обсяги витрат на формування резервів скоротилися і це, в свою чергу, разом з нарощенням чистого процентного доходу, дозволило збільшити прибуток до оподаткування (на 54,8% у 2023 році та 85,1% у 2024 році), а також обсяг прибутку за рік (на 93,6% у 2024 році).

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз Звіту про прибутки і збитки та інший сукупний дохід АТ «ТАСКОМБАНК», 2021-2024 рр. (тис. грн.)

Показник	Звітний рік				Абсолютні змінні			Відносні змінні, %		
	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Процентні доходи	2981830	4165650	5050474	5137586	1183820	884824	87112	28,4%	17,5%	1,7%
Процентні витрати	-1167410	-1934478	2661023	-2386639	-767068	4595501	-5047662	39,7%	172,7%	211,5%
<i>Чистий процентний дохід</i>	<i>1814420</i>	<i>2231172</i>	<i>2389451</i>	<i>2750947</i>	<i>416752</i>	<i>158279</i>	<i>361496</i>	<i>18,7%</i>	<i>6,6%</i>	<i>13,1%</i>
Комісійні доходи	837862	924044	883112	957150	86182	-40932	74038	9,3%	-4,6%	7,7%
Комісійні витрати	-437554	-534515	-605667	-627671	-96961	-71152	-22004	18,1%	11,7%	3,5%
Чистий прибуток від операцій з фін. інструмент. за справедливою вартістю через прибуток або збиток	22088	188394	46502	30483	166306	-141892	-16019	88,3%	-305,1%	-52,6%
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	4689	486814	225716	210833	482125	-261098	-14883	99,0%	-115,7%	-7,1%
Збиток від збільшення резерву під очікувані кредитні збитки	-	-2104202	-1288584	-669881	-2104202	815618	618703	-	-63,3%	-92,4%
Витрати на виплати працівникам	-797116	-725396	-880251	-1132254	71720	-154855	-252003	-9,9%	17,6%	22,3%
Адміністративні та інші операційні витрати	-837466	-627137	-781781	-1126474	210329	-154644	-344693	-33,5%	19,8%	30,6%
<i>Прибуток до оподаткування</i>	<i>555252</i>	<i>43181</i>	<i>95536</i>	<i>640990</i>	<i>-512071</i>	<i>52355</i>	<i>545454</i>	<i>-1185,9%</i>	<i>54,8%</i>	<i>85,1%</i>
<i>Прибуток за рік</i>	<i>456062</i>	<i>30950</i>	<i>19930</i>	<i>309081</i>	<i>-425112</i>	<i>-11020</i>	<i>289151</i>	<i>-1373,5%</i>	<i>-55,3%</i>	<i>93,6%</i>

Джерело: розроблено автором на основі [33-36]

З проведеного вертикального аналізу Звіту про прибутки і збитки та інший сукупний дохід АТ «ТАСКОМБАНК» (Додаток В). видно, що частка процентних доходів займає більшу частину в структурі чистих процентних доходів, та демонструє позитивну динаміку (2021 рік – 164,3%, 2022 рік – 186,7%, 2023 рік – 212,8%). Водночас, частка процентних витрат хоча і займає меншу частину, проте також зростає (2021 рік – 64,3%, 2022 рік – 86,7%, 2023 рік – 112,8%). Якщо говорити про комісійні доходи та витрати, то у 2022 році спостерігається істотне зростання частки даних показників у структурі, що свідчить про збільшення обсягу комісійних операцій. Але вже у 2023 році, дані показники зменшились та склали: доходи (485,8%), витрати (333,2%). Частка чистого прибутку від операцій з фінансовими інструментами та іноземною валютою займають значну частину серед доходів, проте ці показники зазнали значних коливань. Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами у 2021 році склав 4%, а у 2022 році зріс до 436,3%, та знизився до 25,6% у 2023 році. Така сама тенденція спостерігається у розрізі чистого прибутку від операцій з іноземною валютою (2021 рік – 0,8%, 2022 рік – 1127,4%, 2023 рік – 124,2%). Стосовно витрат, найбільшу частку займає збиток від збільшення резерву під очікувані кредитні збитки (у 2022 році цей показник зріс до 4873%), що обумовлено війною.

Наступним етапом проведемо аналіз Звіту про рух грошових коштів (Додаток Д). Його результати дозволяють зробити такі висновки.

У розрізі чистих грошових потоків від:

- операційної діяльності – спостерігається значне зменшення у 2022 році на 4 455 млн. грн. у порівнянні з минулим роком, але у 2023 році цей показник збільшився на 167% та склав 3 733 млрд. грн.;

- інвестиційної діяльності – показник значно збільшився у 2022 році (на 134%), проте у 2023 році знову став від’ємним та склав -2 189 млрд. грн., що може свідчити про нові вкладення;

- фінансової діяльності – у 2022 році відбулось зменшення коштів (на 415 423 млрд. грн.), але у 2023 році спостерігається позитивна динаміка, хоча показники все ще не повернулися на довоєнний рівень (315 671 млрд. грн.).

Курсові різниці зазнали значних коливань: у 2022 році збільшилися на 110% або 555 млн. грн., проте у 2023 році зменшилися на 191% та становили 174 млн. грн. Загалом за результатів аналізу помітно, що у 2023 році, операційна діяльність стала основним джерелом припливу коштів (251,1%). Інвестиційна діяльність нестабільна: у 2022 році вона займала найбільшу частку (760,4%), проте вже наступного року показник змінився в негативний бік (-147,2%). Фінансова діяльність починає відновлюватись після різкого спаду (-412,4%) у 2022 році. Зростання грошових коштів свідчить про стабілізацію та покращення фінансової ситуації. Наступним кроком аналізу фінансово-економічної діяльності товариства буде розрахунок та аналіз таких економічних показників, як показники рентабельності, ліквідності, ділової активності. Першим етапом розглянемо показники рентабельності, розрахунок яких представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників рентабельності АТ «ТАСКОМБАНК», 2021-2024 рр.

Показник	Рік			
	2021	2022	2023	2024
ROA	1,48%	0,11%	0,18%	0,76%
ROE	14,6%	0,96%	1,81%	7,98%

Джерело: дані згруповані автором на основі [33-36]

У розрізі двох показників (табл. 2.2) спостерігається значне зниження у 2022 році, що пов'язано зі зменшенням чистого прибутку через війну та її наслідки. У 2023-2024 роках помітне значне покращення, що може свідчити про поступову стабілізацію та адаптацію діяльності Банку. Проте загальний рівень рентабельності все ще не досяг довоєнних показників.

Розглянемо показники ліквідності товариства у таблиці 2.3.

Як видно з даних табл. 2.3, загалом рівень ліквідності залишається достатнім та перевищує нормативні вимоги протягом досліджуваного періоду. У 2022 році спостерігається значне збільшення коефіцієнту ліквідності (LCR), особливо за іноземною валютою (IB), що може вказувати на накопичення валюти, через війну. Коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR) також демонструє певні коливання (з покращенням у 2023-2024 роках), проте залишається в межах норми.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ліквідності АТ «ТАСКОМБАНК», 2021-2024 рр.

Показник		Рік			
		2021	2022	2023	2024
LCR	<i>Нормативне значення: не нижче 100%</i>				
	LCR BB	197,96%	221,06%	170,49%	128,41%
	LCR IB	157,81%	308,32%	165,44%	257,19%
NSFR	<i>Нормативне значення: не нижче 90%</i>				
	NSFR _{BB}	129,53%	124,93%	139,15%	137,93%
	NSFR _{HB}	140,05%	127,63%	165,00%	152,90%
	NSFR _{IB}	105,80%	120,03%	96,93%	152,90%

Джерело: дані згруповані автором на основі [33-36]

АТ «ТАСКОМБАНК» є універсальним комерційним банком, який зосереджений одразу на декількох сегментах та ринках, надаючи послуги як фізичним так і юридичним особам. Основні сегменти ринку охоплюють:

Роздрібний сегмент (фізичні особи):

Масовий сегмент. До цієї категорії належать пенсіонери, клієнти зарплатних проектів, користувачі кредитних та/або депозитних послуг, платники касових платежів, а також фізичні особи підприємці).

Private banking. Відносяться клієнти з високим рівнем доходу, які обслуговуються у VIP-відділеннях.

Юридичні особи:

Малий та середній бізнес (МСБ). Компанії, які мають відносно невеликі фінансові обороти та залучають банківські послуги для введення господарської діяльності.

Корпоративні клієнти. Великі компанії, які мають значні фінансові результати, які зазвичай фінансуються за індивідуальними умовами

Сегментація ринку базується на таких параметрах / показниках клієнтів:

- Для фізичних осіб: розмір депозитів або коштів на рахунку.
- Для юридичних осіб: масштаб бізнесу, обсяг фінансових операцій, показники фінансової діяльності.

Оскільки всі сегменти різні, та мають свої особливості, розглянемо, які чинники впливають на розвиток кожного сегменту у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Позитивні та негативні чинники, які впливають на тенденції розвитку різних сегментів ринку банківських послуг

Сегмент	Фактори	
	Позитивні	Негативні
Фізичні особи	– Зростання доходів населення (за прогнозами НБУ У 2025 році номінальна зарплата зросте на 14,2%, реальна - на 6,5%, у 2026 році номінальна зарплата зросте на 8,6%, реальна - на 3,0%) [37]. – Підвищення фінансової грамотності та обізнаності. – Покращення умов банківського обслуговування. – Розробка нових спеціалізованих послуг. – Онлайн-банкінг тощо.	– Інфляція та економічна нестабільність (рівень інфляції у 2024 році становив 112,0 %) [38]. – Зростання конкуренції з боку фінтех-компаній. – Відсутність адаптованих під сучасні потреби послуги. – Виїзд закордон через воєнні дії. – Високий рівень оподаткування (з 1 січня 2025 року військовий збір на інші доходи громадян збільшився з 1,5% до 5%) [39].
Юридичні особи	– Економічне зростання та розвиток підприємства. – Державні програми підтримки (державна програма доступних кредитів «5-7-9», Державні програми підтримки АПК) [31]. – Доступ до фінансування.	– Високий рівень оподаткування. – (Збільшення військового збору у жовтні 2024 року: для ФОПів 1, 2 та 4 груп – 10%, для ФОПів 3 групи – 1%; – Збільшення податку на прибуток: для банків – 50%, для фінансових установ (крім страхових компаній) – 25%. – Регуляторні обмеження. – Кризові явища. – Наслідки війни.

Джерело: розроблено автором на основі [31; 37-39]

Отже, перспективи розвитку кожного із сегментів залежать від адаптації до змін в економічному середовищі, впровадженні інновацій, відповідності послуг до потреб клієнтів. Особливу увагу необхідно приділяти збільшенню сегменту роздрібного бізнесу та утриманню VIP-клієнтів.

Проведемо порівняльний аналіз рейтингових позицій із провідними банками України. Даний аналіз допоможе оцінити позиції АТ «ТАСКОМБАНК» щодо рівня стійкості банківської установи та порівняти їх з показниками інших представників банківського сектору. Динаміка рейтингів банків упродовж 2021-2024 рр. представлена на рисунку 2.2.

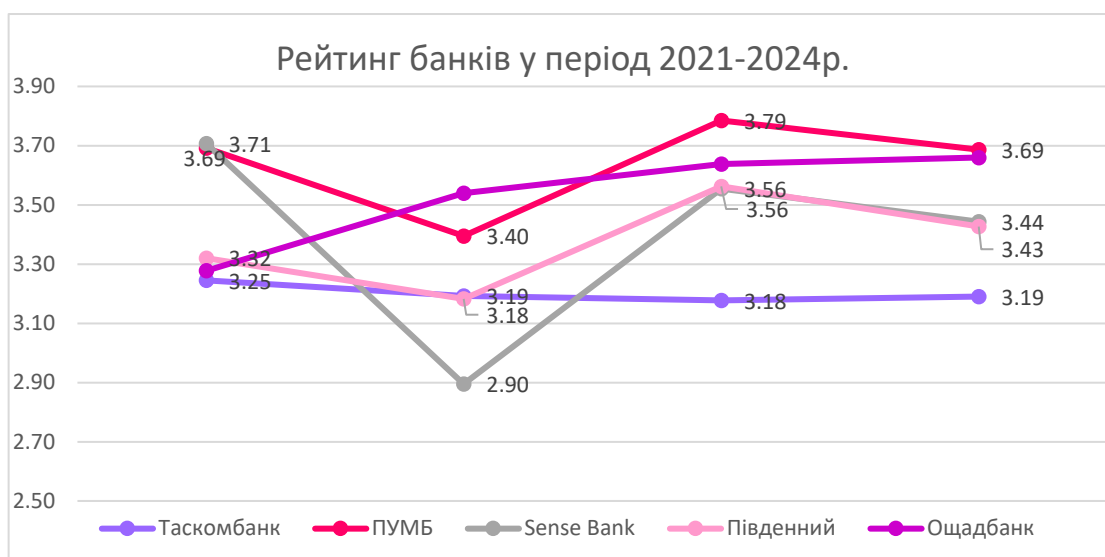


Рисунок 2.2 – Динаміка рейтингів банків України у період 2021-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [40]

З рисунку 2.2 видно, що стійкість більшості банків (АТ «ПУМБ», АТ «Сенс Банк», Акціонерний Банк «Південний») знизилась у 2022 році, що обумовлено початком повномасштабного вторгнення. Чого не скажеш про державний АТ «ОЩАДБАНК», стійкість якого підвищилась у 2022 році. У 2023 році спостерігається помітне відновлення та навіть покращення позицій банків. АТ «ТАСКОМБАНК» демонструє помітну стабільність, без значних зростань або падінь. Важливим фактором залишається збереження цих позицій та розвиток конкурентних переваг, щоб підвищити показники та піднятися в рейтингу.

Варто зазначити, що АТ «ТАСКОМБАНК» знаходиться на конкурентному рівні з іншими банками за кількома факторами (достатність капіталу, частково прибутковість), але поступається в таких показниках як частка банку на ринку депозитів, ліквідність та масштаб діяльності, дані пункти є резервами для підвищення конкурентоспроможності на ринку. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що АТ «ТАСКОМБАНК» займає стабільну та стійку, але не лідируючу позицію на ринку банківських послуг України. Банківська установа має резерви та потенціал для покращення своїх результатів та позиції, але для цього необхідно адаптуватися до умов зовнішнього середовища та запроваджувати заходи, спрямовані на зміцнення й розвиток конкурентних переваг.

Для оцінки поточного стану та перспектив розвитку установи, ідентифікуємо її сильні та слабкі сторони, ринкові можливості та загрози, застосовуючи метод SWOT-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз АТ «ТАСКОМБАНК»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	– Стабільний попит на фінансові послуги. – Державні програми (див. табл. 2.4). – Інноваційні технології для оптимізації діяльності та залучення нових клієнтів. – Можливість міжнародної співпраці.	– Збільшення регуляторного тиску та рівня оподаткування (див. табл. 2.4). – Зростання конкуренції. – Макроекономічна нестабільність. – Воєнні ризики.
Сильні сторони	– Збільшення частки ринку корпоративних клієнтів та МСБ. – Розширення онлайн-банкінгу. – Залучення міжнародних партнерів.	– Зміцнення фінансової стійкості, для протистояння макроекономічній нестабільності. – Використання диверсифікованих послуг для охоплення сегментів ринку та підвищення конкурентоспроможності.
– Системна важливість банку (п. 2.1). – Диверсифіковані послуги [Додаток А]. – Чітко визначена стратегія розвитку та цілі [36]. – Стабільний фінансовий стан (див. табл. 2.1).		
Слабкі сторони	– Удосконалення системи стимулювання персоналу. – Співпраця з міжнародними партнерами для підвищення впізнаваності бренду. – Підвищення привабливості банку для молодшої аудиторії через інноваційні технології.	– Залучення фізичних осіб шляхом посилення брендингу та проведення маркетингових кампаній. – Удосконалення системи стимулювання для утримання персоналу.
– Низька частка ринку роздрібних депозитів [40]. – Низька впізнаваність бренду серед молодшої аудиторії. – Система стимулювання потребує удосконалення. – Висока плинність кадрів.		

Джерело: сформовано автором

Якщо говорити про сильні сторони бізнес-організації, то слід виокремити належність до переліку системно важливих банків України, що позитивно впливає на репутацію та довіру клієнтів. Основною перевагою банківської установи є диверсифікованість послуг для різних сегментів. Таким чином Банк може широко охопити ринок, задовольняючи потреби багатьох клієнтів. Також Банк має чітко визначену стратегію розвитку, що сприяє ефективному управлінню та досягненню результатів. Крім того, важливою сильною стороною є те, що банківська установа

змогла адаптуватись до викликів економічного середовища та змін на ринку, які були спричинені повномасштабним вторгненням. АТ «ТАСКОМБАНК» демонструє відновлення фінансових показників у 2023 році, після складного періоду у 2022 році. Серед слабких сторін варто виділити недоліки залучення та утримання персоналу, що виявляється в тому, що не вдається вчасно закривати вакансії, які з'являються у зв'язку з тим, що працівники звільняються, мобілізуються, виїжджають за кордон тощо, що може вплинути на ефективність та результативність бізнес-організації. Також Банк має низьку частку на ринку роздрібних депозитів, у порівнянні з іншими гравцями ринку, а бренд має низьку впізнаваність серед молодшої аудиторії, що може вплинути на залучення нових клієнтів. Попри це, банківська установа має значні перспективи розвитку. Однією із ключових можливостей зовнішнього середовища є те, що споживачі стабільно потребують банківських послуг, що створює основу для розвитку. Також існують державні програми, які можуть допомагати Банку залучати нових клієнтів та охоплювати більшу аудиторію. Крім того, розвиток інновацій та їх впровадження може оптимізувати діяльність Банку, залучати нових клієнтів та покращувати якість обслуговування. Також можливість міжнародної співпраці, відкриває для Банку можливість для виходу на міжнародний рівень.

Проте, незважаючи на ряд можливостей, існують також певні загрози, які можуть впливати на діяльність АТ «ТАСКОМБАНК». Зокрема, зростає регуляторний тиск та посилюється конкуренція, що ускладнює займати лідируючі позиції на ринку. Макроекономічна нестабільність та військові ризики також вагомими, оскільки несуть загрозу фінансовому сектору, ринку та функціонуванню в цілому. У матриці SWOT-аналізу також було зазначено, як саме банківська установа може ефективно використовувати свої сильні сторони та можливості, а також як може подолати загрози та працювати над слабкими сторонами, щоб зміцнити свої позиції на ринку та підвищити конкурентоспроможність.

Далі пропонується на основі проведеного аналізу розглянути одну з можливостей бізнес-організації, а саме: удосконалення системи стимулювання персоналу, як один із напрямів підвищення ефективності діяльності компанії.

2.2 Діагностика наявної системи стимулювання персоналу бізнес-організації та розробка заходів для її удосконалення

Якщо говорити про чисельність персоналу Банку, то протягом трьох років спостерігалось скорочення. У період з 2021 по 2022 рік, кількість персоналу зменшилась на 254 особи, а у період з 2022 по 2023 роки на 70 та склала 1586 осіб. Така динаміка може бути пояснена виїздом співробітників за кордон у зв'язку з початком війни. У 2024 році штат персоналу налічував 1588 осіб. У Банку запроваджені, принципи етичної поведінки, яких мають дотримуватись всі співробітники. Серед яких клієнтоорієнтованість, ефективність, прозорість, інноваційність, професіоналізм [41, с. 4]. Дані принципи сприяють досягненню високого рівня обслуговування, а також створенню надійних та довгострокових відносин з клієнтами.

До того ж в АТ «ТАСКОМБАНК» існують положення про кадрову роботу [32], які визначають: порядок прийняття працівників на роботу, порядок переведення працівників на іншу посаду/підрозділ, оформлення особових справ працівників, порядок надання відпусток, формування штатного розпису та ін. Крім зазначеного положення всередині організації діє кодекс поведінки (етики) АТ «ТАСКОМБАНК», який включає в себе принципи поведінки (етики) працівників, їх права та обов'язки, правила поведінки з працівниками та клієнтами, корпоративний стиль, культура управління ризиками, дотримання конфіденційності, гарантії рівності тощо.

Важливим аспектом у роботі з персоналом є його розвиток, кваліфікація та навички. Саме тому, для підвищення професійного рівня співробітників, банківська установа має свою Академію ТАСКОМБАНК [42]. Дана академія представлена у вигляді спеціального навчального порталу для професійного навчання, на якому розміщені: база знань, бібліотека, внутрішні тренінги, зовнішнє навчання, безбар'єрне спілкування та курси для саморозвитку.

Також Банк приділяє велику увагу адаптації нових співробітників. Програма адаптації включає проходження випробувального терміну (ВТ), визначення учасників процесу, визначення правил комунікації нового співробітника з відповідальними співробітниками, описані результати проходження ВТ та вимоги до наставника. До того ж в рамках обов'язкової програми співробітники проходять ряд тренінгів, ситуативне навчання, кваліфікаційне навчання та сертифікацію та ін.

Матеріальне стимулювання. Фінансова винагорода складається з двох частин та включає в себе фіксовану та змінну винагороду [43].

Важливим фактором є те, що при визначенні та ухваленні рішенні щодо виплати змінної винагороди враховуються ключові показники ефективності (КРІ), які розробляються на рівні керівництва банку й доводяться до працівників кожного окремого департаменту або підрозділу. Після цього, керівники департаментів здійснюють розподіл КРІ між підлеглими працівниками. Таким чином, забезпечується каскадування цілей від вищого рівня управління до команд та окремих співробітників. Результати виконання КРІ враховуються потім при визначенні розміру змінної частини винагороди працівників. Розглянемо детальніше особливості фіксованої та змінної частин грошової винагороди працівників товариства у порівняльній таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Структура й особливості грошової винагороди для працівників АТ «ТАСОКМБАНК»

Критерії	Тип винагороди	
	Фіксована	Змінна
1	2	3
Склад	Оклад + доплати	Премії (разові, щомісячні, квартальні, річні)
Умови надання (виплати)	– Ґрунтується на заздалегідь визначених критеріях; – має визначений розмір; – відображає рівень досвіду та організаційної відповідальності; – не залежить від фінансових результатів банку;	– Залежить від результатів діяльності працівника, підрозділу та Банку; – може бути розподілена частинами; – враховується оцінка ефективності; – відрізняється в залежності від підрозділу (департаменту).
Призначення	Усім категоріям працівників	Членам Правління, впливовим особам (професійна діяльність яких має значний вплив на профіль ризику Банку, крім членів органу управління), іншим працівникам

Продовження табл. 2.6

1	2	3
Особливості визначення / нарахування	– Здійснюється на постійній основі протягом усього часу виконання функцій; – не підлягає зменшенню, призупиненню чи скасуванню; – може бути переглянута шляхом внесення змін до договору або відповідно до законодавства України; – умови визначення, нарахування та виплати є прозорими та зрозумілими.	– Для членів правління та впливових осіб: виплата залежить від досягнення поставлених цілей, виконання стратегії банку. Залежить від фінансового стану банку. – Для Головного ризик-менеджера, керівника Служби внутрішнього аудиту, Головного комплаєнс-менеджера, відповідального працівника за проведення фінансового моніторингу: залежить від виконаних функцій, досягненні цілей, які пов'язані з цими функціями. Не залежить від результатів діяльності банку. – Для інших працівників: нараховується на основі оцінки ефективності. Залежить від фінансового стану банку.

Джерело: сформовано автором на основі [43]

До додаткового грошового стимулювання також належать різні види матеріальної допомоги. Працівники можуть отримати фінансову допомогу у разі одруження, захворювання, народження дитини, смерті близького родича тощо. Також до матеріального стимулювання варто зарахувати наявність певних корпоративних знижок, які дозволяють користуватись пільговими умовами при бронюванні готелів, страхуванні нерухомості, проходженні медичного обстеження та навчанні у мовних школах. Крім того, за потреби існує можливість компенсації витрат на мобільний зв'язок.

Що стосується матеріального негрошового стимулювання, однією з ключових складових стандартного соціального пакету є програма добровільного медичного страхування (ДМС), яка покриває швидку невідкладну допомогу, стаціонарну та амбулаторно-поліклінічну допомогу, медикаментозне забезпечення та проходження профілактичного медогляду.

Витрати на ДМС розподіляються між Банком та працівником (25% Банк та 75% співробітник), при цьому утримання вартості страхового полісу відбувається із заробітної плати співробітника.

Також Банк надає своїм працівникам щорічну оплачувану відпустку тривалістю 28 календарних днів за відпрацьований робочий рік [32]. Крім того, згідно умов колективного договору, працівникам надаються такі додаткові оплачувані відпустки [32]: до основної щорічної відпустки – 4 дні; у зв’язку з одруженням – 3 дні; у зв’язку з народженням дитини (для татусів чи інших близьких родичів) – 14 днів; непередбачувані сімейні обставини – 3 дні; на честь дня народження працівника – 1 день; батькам першокласників на 1 вересня – 1 день; донорам крові – 2 дні.

Нематеріальне стимулювання. Якщо говорити про нематеріальні стимули, то особлива увага приділяється розвитку та навчанню співробітників. Розглянемо більш детально характеристику й особливості цих заходів у таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Характеристика програм навчання та розвитку для працівників АТ «ТАСКОМБАНК»

Напрямок навчання	Форма реалізації	Опис (зміст)
1	2	3
Академія наставництва (керівництва)	Спеціалізоване навчання для майбутніх керівників	В рамках кадрового резерву дозволить готувати наступників на управлінські позиції. Програма передбачає в собі наявність індивідуальних навчальних планів, сформованих після аналізу сильних та слабких сторін кандидатів, що включають сертифікацію, тренінги, оцінку компетенцій тощо.
Мікронавчання	Короткі курси та модулі у дистанційному форматі, відео та подкасти, онлайн майстер-класи	Один з методів продуктивного навчання, який дозволяє навчатись в будь-якому місті та в будь-який час. Темі охоплюють широке коло напрямків, таких як: принципи комунікації, емоційний інтелект, особиста ефективність, принципи побудови ефективної команди тощо.
Дистанційне навчання	Навчальний портал «Академія Таскомбанк»	Надає доступ до загальнобанківського навчання, продуктового навчання, професійного тестування, опитувань, бази навчальних ресурсів, навчання для саморозвитку, бібліотеки, внутрішніх тренінгів та ін.
Аудиторне навчання	Комбіновані тренінги, бізнес-ігри тощо	Проводяться для: – <i>Працівників відділення.</i> Охоплюють такі теми як ефективні продажі, діловий етикет та ін. – <i>Керівників.</i> Навчання пов’язане з тайм-менеджментом, плануванням, публічними виступами та ін. – <i>Працівників головного офісу.</i> Темі пов’язані з ефективною комунікацією, командоутворенням, управлінськими навичками та ін.

Продовження табл. 2.7

1	2	3
Сертифікація	Програми від провайдерів	Можливість підвищити кваліфікацію та здобути нові навички шляхом проходження зовнішнього навчання у провайдерів та отримання офіційного підтвердження у вигляді сертифікату.
Програма наставництва	Наразі призупинена	Можливість передання навичок та вмінь від колег з більшим досвідом, для нових співробітників. Це забезпечує швидку адаптацію, підвищує рівень знань та розвиває компетенції.

Джерело: сформовано автором на основі внутрішньої інформації АТ «ТАСКОМБАНК»

Крім того, для підтримки корпоративної культури та створення сприятливого мотиваційного клімату серед співробітників регулярно проводяться командоутворюючі заходи. Серед них квести, teambuilding, бізнес-ігри, розбір командних кейсів та наради з представниками регіонів. Також, працівники АТ «ТАСКОМБАНК» беруть участь у спортивних змаганнях (Банк має власну футбольну команду та спонсорує Федерацію Баскетболу України) [31], що також позитивно впливає на згуртованість колективу та командний дух.

Корпоративне визнання також відіграє важливу роль. В рамках цього працівники мають можливість висловити подяку своїм колегам через корпоративний портал, що сприяє розвитку клімату всередині компанії. Також слід зазначити програму «Best of the best», яка наразі функціонує лише у відділеннях Банку. Дана програма передбачає нагородження найкращих працівників у різних категоріях. Переможці отримують окрім додаткової премії, можливість зустрічі з керівництвом Банку у Головному офісі.

Підтримка внутрішньої комунікації здійснюється за рахунок індивідуальних зустрічей «One to one», які дозволяють працівникам висловлювати свої побажання та думки стосовно кар'єрного зростання та інших питань керівництву. Також всередині компанії впроваджений механізм внутрішніх конкурсів, що дає можливість співробітникам заявити про себе іншим департаментам та підрозділам. Крім того, згідно внутрішньої інформації, бізнес-організація має свої традиції які позитивно впливають на створення сприятливого емоційного клімату та розвиток корпоративної культури. Працівники святкують день вишиванки, відзначають професійні свята (день банківського працівника),

проводять заходи з нагоди Дня Прапора та Дня незалежності України, вітають АТ «ТАСКОМБАНК» з днем народження, дарують новорічні подарунки працівникам та їх дітям, приймають участь у заходах фінансової грамотності тощо.

Розглянемо динаміку витрат на виплату працівникам (табл. 2.8), щоб проаналізувати як змінювався фонд оплати праці упродовж трьох звітних років.

Таблиця 2.8 – Динаміка обсягу витрат на виплати працівникам АТ «ТАСКОМБАНК» у 2021-2024 рр. (тис. грн.)

Показник	Рік			
	2021	2022	2023	2024
Виплати працівникам	761215	725396	880251	1132254
Чисельність працівників	1910	1656	1586	1588
Середній обсяг щорічних виплат на одного працівника	398,5	438,0	555,0	713,0

Джерело: сформовано автором на основі [33-36]

Згідно даних, наведених у таблиці 2.8, спостерігається загальна тенденція до зменшення кількості персоналу та підвищення витрат на виплати працівникам, що вказує на збільшення матеріального грошового стимулювання. Середній обсяг щомісячних виплат на одного працівника збільшився зі 398,5 тис. грн. у 2021 році, до 713 тис. грн. у 2024 році.

Розглянемо розподіл суми виплат Членам Правління Банку у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Структура винагороди Членів Правління АТ «ТАСКОМБАНК» у 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Показник	2021 р.	Питома вага, у %	2022 р.	Питома вага, у %	2023 р.	Питома вага, у %
Загальна сума виплат	78987	100%	72203	100%	82095	100%
У т.ч. фіксована винагорода	38964	49,33%	46677	64,65%	48056	58,54%
У т.ч. змінна винагорода	40023	50,67%	25526	35,35%	34038	41,46%

Джерело: сформовано автором на основі [44-46]

З таблиці 2.9 видно, що загальна сума виплат залишається на відносно стабільному рівні протягом звітних років, зазнаючи невеликих коливань. Проте, спостерігається зміна у структурі винагород. Так, у 2021 році змінна частина винагороди займала більшу частину (50,7%) загальної суми витрат, а у 2022 та 2023 роках, акцент було змінено на фіксовану винагороду, яка становила 64,6% та 58,5%

відповідно, загальних виплат. Це може свідчити, про важливість забезпечення стабільних та постійних виплат у кризових умовах.

Далі розглянемо структуру винагороди впливових осіб Банку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура винагороди впливових осіб АТ «ТАСКОМБАНК» у 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Показник	2021 р.	Питома вага, у %	2022 р.	Питома вага, у %	2023 р.	Питома вага, у %
Загальна сума виплат	31192	100%	27121	100%	27241	100%
У т.ч. фіксована винагорода	23839	76,43%	19389	71,49%	17153	62,97%
У т.ч. змінна винагорода	7353	23,57%	7732	28,51%	10088	37,03%

Джерело: сформовано автором на основі [44-45; 47]

Загальна сума виплат впливових осіб зазнала незначних змін: у 2022 році відбувся невеликий спад (виплати склали 27121 тис. грн.), після чого, в подальшому році, рівень виплат залишився на, відносно, сталому рівні (виплати склали 27241 тис. грн.). Водночас, протягом звітних років, відбувалось поступове збільшення частки змінної винагороди у загальній структурі виплат: з 23,5% у 2021 році, до 37% у 2023 році. Що може свідчити про зміни у системі стимулювання, а саме: посилення ролі заходів, які орієнтовані на досягнення результатів та підвищення продуктивності у роботі.

Для того, щоб визначити, наскільки чинна система стимулювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» є сучасною, ефективною та чи відповідає комплекс запропонованих стимулів потребам співробітників, пропонуємо зробити порівняльний аналіз.

Для оцінки рівня розвитку системи стимулювання персоналу було проведено порівняльний аналіз із провідними гравцями, які присутні на українському ринку банківських послуг, а саме АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та АТ «КРЕДОБАНК».

Розглянемо результати порівняльного аналізу у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Порівняльний аналіз системи стимулювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» та інших українських банків

Елемент системи стимулювання	Банк		
	АТ «ТАСКОМБАНК»	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	АТ «КРЕДОБАНК»
<i>Матеріальне стимулювання</i>			
Фіксована винагорода	Ґрунтується на заздалегідь визначених критеріях, має наперед визначений розмір відповідно до умов договору, відображає відповідний рівень професійного досвіду та організаційної відповідальності, не залежить від результатів діяльності банку, може бути переглянута шляхом внесення змін до договору, має постійний характер виплати.	Відображаються в трудовому договорі. Розмір винагороди залежить від кваліфікації, загального досвіду роботи та досвіду роботи у фінансово-банківській системі, інтенсивності праці на займаних посадах, важливості, складності виконуваних функцій тощо.	Фіксована винагорода формується з урахуванням складності виконуваних завдань у цій організаційній структурі, рівня відповідальності, пов'язаного з даною посадою, результатів роботи, оцінки компетентності і на основі аналізу інформації про розмір заробітної плати, представленої в зовнішніх звітах і дослідженнях винагород.
Змінна винагорода	Сума визначається на основі комбінування банком оцінки результатів діяльності працівника, відповідного структурного підрозділу та сумарних результатів банку.	Включає додаткову заробітну плату та інші заохочувальні та компенсаційні виплати. Залежить від досягнутих результатів.	Ґрунтується на преміальній системі, в якій є обов'язковим виконання цілей, пов'язаних зі стратегією Банку. В обґрунтованих випадках працівникам можуть встановлюватись премії за особливі досягнення в роботі.
Негрошова винагорода	Добровільне медичне страхування, додаткові дні відпустки, забезпечення службовим автомобілем, компенсація мобільного зв'язку, корпоративні знижки	Добровільне медичне страхування, забезпечення службовим автомобілем, отримання компенсації за користування власним автомобілем у службових, тощо.	Добровільне медичне страхування, система кафетерію при доступі до поза зарплатних виплат, пропозиції та акції для працівників.
<i>Нематеріальне стимулювання</i>			
Інші види стимулювання	Програми розвитку на навчання, подяки, подарунки, командоутворюючі заходи, програма «Best of the best», заходи, спрямовані на розвиток корпоративної культури та ін.	Програми навчання, можливий дистанційний формат роботи та ін.	Розвиток на основі наданих навчальних програм, форми підтримки здорового та активного способу життя, ініціативи, що дозволяють збалансувати особисте і професійне життя та ін.

Джерело: сформовано автором на основі [43; 48-49]

На основі порівняльного аналізу можна зробити висновок, що система стимулювання персоналу в українських банках має багато спільних рис. Наявна фіксована та змінна винагорода, негрошові стимули в основному включають медичне страхування, компенсаційні виплати, додаткові пільги тощо. Нематеріальне стимулювання орієнтоване на навчання та розвиток персоналу. Тобто система стимулювання українських банків орієнтована на базові фінансові стимули та пропонує стандартний набір нематеріальних заохочень.

Тому пропонуємо розглянути міжнародний досвіт та підходи, які застосовують такі провідні банки як: один із найбільших банків Сполучених Штатів Америки – Bank of America, один з найбільших та найстаріших банків Великої Британії – Lloyds Bank, найбільший банк Франції – Credit Agricole та банк Японії – Japan Post Bank.

Наведемо детальний порівняльний аналіз системи стимулювання персоналу, за певними елементами у перелічених вище банках у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Порівняльний аналіз системи стимулювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» та провідних банків світу

№	Елемент системи стимулювання	Банк				
		ТАСКОМБАНК	Bank of America	Lloyds Bank	Credit Agricole	Japan Post Bank
1	2	3	4	5	6	7
МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ						
<i>Грошові стимули</i>						
1	Фіксована винагорода	Встановлюється договором, залежить від посади. Не прив'язана до фінансових результатів банку. Переглядається та визначається за рішенням керівництва.	Мінімальна заробітна плата співробітника – 24 дол. на годину. Середня річна заробітна плата – 96, 862 дол. Розмір заробітної плати залежно від посади та досвіду працівника.	Має 10 груп оплати праці (кожна з них має діапазон заробітної плати для кожного рівня в бізнесі).	Базується на навичках та відповідальності з урахуванням короткострокових, середньострокових та довгострокових цілей.	Визначається залежно від посади та змісту роботи. Виплата перевищує розмір мінімальної регіональної заробітної плати, щоб підтримувати мінімальні стандарти повноцінного та культурного життя.
2	Змінна винагорода	Премії нараховуються залежно від досягнутих КРІ. Розподіл премій різний у бізнес-напрямках (залежно від департаменту), контролюючих та підтримуючих підрозділах. Розмір премії визначає безпосередній керівник.	Співробітники можуть отримувати відповідні внески компанії (до 5% від заробітної плати, та щорічний внесок від компанії у розмірі 2% або 3% від заробітної плати, залежно від стажу роботи).	Премії залежать від досягнення індивідуальних та командних цілей. Можна брати участь у плані розподілу ефективності і бути розглянутим для отримання щорічної винагороди.	Річна змінна винагорода. Колективна змінна винагорода. Довгострокова змінна винагорода.	Базується на досягненні визначених показників ефективності.
3	Участь працівників у капіталі (акції / дивіденди)	Відсутня можливість участі у капіталі банку.	Наявна програма участі у капіталі.	Наявна програма участі у капіталі.	Наявна програма участі у капіталі.	Відсутня інформація у відкритих джерелах.

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7
4	Додаткові фінансові стимули / бенефіти	Корпоративні знижки на страхування, медичні послуги, готелі, мовні курси. Можлива компенсація мобільного зв'язку.	Співробітники, у яких є бажання продовжити освіту, можуть отримувати до 7500 дол. допомоги на навчання. Програма Family Planning Reimbursement надає до 20000 дол. на витрати пов'язані з плануванням сім'ї.	Доступ на пільгових умовах до фінансових продуктів банку (поточні рахунки, кредити, страхування житла та автомобілів).	Субсидії та кредити на оренду соціального житла. Банківські переваги. Часткове відшкодування витрат на транспорт, субсидії на їдальні, монетизація кредитів.	Комплексні пакети пільг (медичне страхування, страхування житла, пенсійні накопичування плани, житлові надбавки, транспортні субсидії, знижки на продукти та послуги).
<i>Негрошові стимули</i>						
5	Відпустки та робочий графік	Основна відпустка – 28 днів, додаткові оплачувані дні за певних умов. Дистанційний формат можливий лише за певних обставин. Понаднормові години не оплачуються.	Доступні оплачувані відпустки, лікарняні та особисті дні. 20 днів відпустки у зв'язку з втратою близького родича. 26 тижнів відпустки для нових батьків (16 з яких повністю оплачуються).	Можливість роботи з дому до 3-х днів на тиждень, гнучкі літні робочі графіки та можливість обміну робочими днями. Є можливість взяти кар'єрну перерву до 10 місяців.	До 5 тижнів відпустки, 10 оплачуваних святкових днів, 3 особисті дні, 8 тижнів відпустки для батьків.	Оплачувані відпустки та святкові дні. Наявність гнучких робочих форм роботи та різноманітність робочих стилів. Відпустки по догляду за дітьми.
6	Здоров'я та добровільне медичне страхування (ДМС)	ДМС покриває швидку допомогу, стаціонарне та амбулаторне лікування тощо. Оплата розподіляється між банком та співробітником (25% - банк, 75% - працівник).	Програми медичного та страхового забезпечення. Віртуальні консультації у питаннях психічного здоров'я через Teladoc Health. Доступ до програми підтримки сім'ї.	Приватне медичне страхування для всіх співробітників (поради щодо здорового способу життя, опції медичного обслуговування).	Додаткове медичне страхування, програми пенсійного забезпечення, страхування життя та інвалідності.	Медичне страхування, яке входить до комплексного пакету пільг.
НЕМАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ						
7	Корпоративні програми	Подяки на корпоративному порталі, програма «Best of the best», тимблдинги, бізнес-ігри, розбір командних кейсів, внутрішні конкурси.	Відсутня інформація у відкритих джерелах.	Заохочення культури добробуту та інклюзивності (послуги для підтримки здоров'я та добробуту співробітників).	Доступ до спортивних заходів та асоціацій, пенсійна програма.	Підтримка балансу між роботою та доглядом за дітьми.

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7
8	Кар'єрний розвиток і навчання	Академія Таскомбанк, сертифікація у зовнішніх провайдерів. Кадровий резерв. Запровадження Академії керівника. Мікронавчання. Дистанційне навчання.	До 7500 дол. на рік на оплату навчання (для курсів, сертифікацій пов'язаних із роботою). Програми підтримки лідерства.	Програма розвитку для випускників. Оплата навчання для підвищення кваліфікації. Заходи для ознайомлення з групою. Доступ до навчальної платформи з навчальними курсами.	Щорічні оцінки та професійні інтерв'ю для розвитку навичок, доступ до навчальних програм та інструмент. управління кар'єрою. Надається індивідуальний звіт співробітникам з описом переваг отриманих протягом року.	Портфоліо людських ресурсів (візуалізує кількість та якість необхідних кадрів). Активно займається їх розвитком через програми навчання та підвищення кваліфікації. Близько 200 напрямів заочного навчання. Наявність можливостей закордонного навчання.
9	Наставництво та адаптація	Програма наставництва (наставник отримує винагороду після того як співробітник пройде випробувальний термін). Наразі програма призупинена. Передбачена програма адаптації нових співробітників.	Присутні наставницькі програми, які забезпечують розвиток підопічних. Коучинг.	Співпраця з випускником програми, для отримання досвіду. Наставництво від колег різного рівня та сфери знань.	Програма наставництва щоб допомогти побудувати план кар'єри.	Відсутня програма наставництва.
10	Соціальна відповідальність перед співробітниками	Матеріальна допомога у кризових ситуаціях. Підтримка та заняття з дітьми співробітників. Допомога армії.	Доступ до програми Employee Assistance Program (EAP) яка надає доступ до консультацій спеціалістів. Фінансова допомога через Employee Relief Fund для співробітників, які зазнали втрат через природні катастрофи або інші труднощі.	Допомога людям з обмеженими можливостями, неврологічними розладами. Етнічне розмаїття співробітників. Підтримка гендерної ідентичності.	Доступ до денних центрів (дитячі центри), центрів відпочинку для дітей, спортивні заходи, академічна підтримка для дітей, соціальне житло.	Працевлаштовує людей з інвалідністю, прагнення досягти рівня зайнятості до 2,5% або більше до 2026 року. Наявність власного дитячого садка.

Джерело: сформовано автором на основі [32; 43; 50-58]

На основі порівняльного аналізу було виявлено ключові розриви (GAP) між чинною системою стимулювання АТ «ТАСКОМБАНК» та передовими підходами, які використовують міжнародні банки. Для фокусування на найбільш критичних напрямках та аспектах вважаємо доцільним провести GAP-аналіз лише за тими категоріями, де було виявлено суттєві відмінності та, відповідно, визначити потенційні зони розвитку. Детальніше аналіз розривів продемонстровано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – GAP-аналіз системи стимулювання АТ «ТАСКОМБАНК» та провідних міжнародних банків

Елемент системи стимулювання	АТ «ТАСКОМБАНК»	Міжнародні банки, обрані для порівняння	Розрив (GAP)
Додаткові фінансові стимули / бенефіти	Корпоративні знижки.	Надають субсидії на харчування, транспортні витрати, страхування життя, пенсійні програми.	Обмежений перелік фінансових стимулів, немає пенсійних програм.
Відпустки та робочий графік	Дистанційний формат лише за певних обставин. Понаднормові години не оплачуються.	Кар'єрні перерви, можливість роботи з дому протягом 2-3 днів, 4-денний робочий тиждень.	Відсутність можливості дистанційної роботи та гнучкого графіку, понаднормові години не оплачуються.
Кар'єрний розвиток і навчання	Академія керівника, внутрішнє навчання, кадровий резерв, мікронавчання, дистанційне навчання.	Надання коштів на оплату навчання щороку, кар'єрні консультації, наявність закордонного навчання.	Відсутність корпоративних грантів на освіту, немає міжнародних сертифікацій.
Наставництво та адаптація	Призупинена програма.	Постійні менторські програми, корпоративні коучі.	Менторство наразі неможливе.
Участь працівників у капіталі (акції / дивіденди)	Відсутня.	Мають Profit Sharing, опціони для співробітників.	Немає механізму участі працівників у прибутках банку.

Джерело: сформовано автором на основі даних таблиці 2.12

Після проведення порівняльного аналізу та аналізу розривів (GAP) можна зробити висновок, що система стимулювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК» має певні недоліки у порівнянні з провідними міжнародними практиками. Саме тому до розгляду пропонуються напрями вдосконалення системи стимулювання АТ

«ТАСКОМБАНК», які ґрунтуються на міжнародному досвіді, а також відповідають умовам сучасного ринку праці та економічному середовищу, в якому наразі здійснює свою діяльність Банк:

1. *Впровадження механізму участі у прибутках або акціях компанії (Profit Sharing).* Це може бути реалізовано через програму Profit Sharing. Тобто коли певний відсоток від чистого прибутку компанії розподіляється серед співробітників відповідно до посад, які вони займають та їх внеску. Впровадження даної програми може позитивно вплинути на мотивацію співробітників, оскільки вони будуть розуміти, що безпосередньо від їх вкладу та фінансових результатів компанії, буде залежати їх дохід. Крім того, це також впливає на залученість та лояльність, тому що таким чином компанія буде сприйматись не як роботодавець, а як партнер, у подальшому розвитку якого вони зацікавлені. Впровадження даної ініціативи буде потребувати попереднього фінансового аналізу (щоб визначити оптимальний розмір бонусного фонду), розробку необхідних юридичних документів та інтеграції нового механізму в систему Банку.

2. *Запровадження гнучких форматів роботи.* Гнучкий формат роботи допоможе співробітникам підтримувати «work–life balance», тобто баланс між роботою та особистим життям. Окрім того, зважаючи на сучасні умови, а саме військові дії, повітряні тривоги, обстріли та інші загрози, які несе у собі війна, гнучкий графік роботи має вкрай важливе значення. Одним із варіантів є частковий або повний віддалений режим роботи для тих співробітників, які можуть виконувати свою роботу поза межами офісу. Також Банк може запровадити пілотний проєкт, який передбачає 4-денний робочий тиждень, що є ефективною практикою закордоном. Дані нововведення будуть потребувати аналізу посад, оновлення внутрішніх політик та розпоряджень, а також поступового тестування нових режимів роботи.

3. *Корпоративна пенсійна програма.* Дана програма дозволяє, співробітникам формувати додаткові накопичування на майбутнє. Пропонується робити внески до приватного пенсійного фонду (наприклад 5% внесок працівника + 5% внесок банку). Таким чином, співробітник зацікавлений у довгостроковій

роботі, оскільки він працює для того, щоб бути забезпеченим у майбутньому, а також даний підхід покращує соціальну захищеність населення. Для цього будуть потребуватись пошук партнера (приватного пенсійного фонду), розробка юридичних механізмів та ознайомлення персоналу з особливостями такої програми.

4. *Корпоративні гранти та міжнародне стажування.* АТ «ТАСКОМБАНК» приділяє немало уваги навчанню та вдосконаленню компетенцій своїх співробітників, проте даний напрямок можна розширити ще більше. Програма корпоративних грантів може передбачати здобуття ступеню MBA, а міжнародне стажування для перспективних співробітників дозволить познайомитись з найкращими світовими практиками, щоб потім використати отриманий досвід на робочому місці. Це буде потребувати визначення бюджету, розробки механізму відбору учасників та встановлення партнерських відносин із міжнародними бізнес-школами та фінансовими установами.

5. *Розширення програм підтримки ментального здоров'я.* Війна в Україні, стресові внутрішні фактори, сучасні виклики та загрози середовища все це призводить до погіршення емоційного стану співробітників і може мати прямий вплив на виконання їх робочих завдань та обов'язків. Саме тому програма підтримки ментально здоров'я є дуже важливою та має бути комплексно впроваджена в систему стимулювання персоналу Банка. Дана програма має включати безкоштовні консультації з психологом онлайн та офлайн (для співробітників та їх близьких), роботу з дітьми співробітників (за потреби), групові сеанси та тренінги з управління стресом тощо. Варто також приділити особливу увагу тих груп співробітників, які постраждали внаслідок війни або члени родин яких перебувають на території бойових дій, були мобілізовані або загинули. Для працівників, які перебувають у стані емоційного виснаження або вигорання, варто запровадити додаткові дні відпочинку, оскільки у такому стані, вони не можуть ефективно виконувати покладені на них завдання. Для реалізації даного заходу необхідно домовитись про співпрацю з професійними сертифікованими психологами.

Також додатковими рекомендаціями є відновлення програми наставництва, оскільки таким чином новим співробітникам буде набагато легше проходити випробувальний термін та здобувати досвід. Крім того це також додаткове стимулювання для наставників, адже вони отримають винагороду за допомогу новим спеціалістам. Безпечний та комфортний простір, де співробітники будуть мати змогу перепочити протягом робочого дня чи обіду, буде позитивно впливати на їх моральний стан та залученість. Сприяння створенню позитивного клімату всередині колективу, через розвиток корпоративної культури, відкритою комунікацією між співробітниками та керівництвом, прислухання до думки працівників тощо. Оскільки важливо дбати про те, в якому середовищі працюють робітники, адже це може впливати на їх моральний стан, залученість та ефективність. Важливо щоб співробітники не знаходились у стані «тихого звільнення», коли вони живуть від вихідних до вихідних, а отримували приємні емоції на своєму робочому місці та мали мотивацію й залученість до роботи.

Таким чином, на основі проведеного аналізу було розроблено низку рекомендацій щодо удосконалення системи стимулювання персоналу АТ «ТАСКОМБАНК». Запропоновано використовувати комплексний підхід, що охоплює як матеріальне так і нематеріальне стимулювання, щоб забезпечити ефективну та результативну роботу співробітників, а також збільшити їх лояльність та залученість, тим самим формуючи організаційну прихильність.

Після проведеного усного інтерв'ю зі співробітниками та представлення їм можливих варіантів удосконалення системи стимулювання персоналу, було виявлено які саме заходи вони вважають найбільш важливими й першочерговими для впровадження. Серед них впровадження механізму участі у прибутках компанії (Profit Sharing) та запровадження гнучких форматів роботи.

Отже, вважаємо ці заходи пріоритетними для впровадження, а інші – доповнюючими, які можна імплементувати другорядно, за наявності фінансових ресурсів на реалізацію проєктів.

2.3 Розробка управлінського забезпечення реалізації запропонованих заходів

Пропонуємо розглянути розрахунок прогнозованого бюджету на реалізацію проєктів для обґрунтування доцільності впровадження наведених вище ініціатив.

Розглянемо орієнтовний бюджет витрат за кожним проєктом окремо.

1. Впровадження механізму участі у прибутках компанії (*Profit Sharing*)

Зважаючи на специфіку ініціативи, пропонуємо даний інструмент стимулювання орієнтувати не на весь штат персоналу, а на певну цільову групу співробітників, а саме: працівників які мають безпосередній вплив на формування прибутку Банку. До цієї цільової групи належать керівники департаментів, менеджери середньої ланки та фахівці з корпоративного обслуговування.

Крім того, необхідно запровадити критерії відбору працівників, для участі у прибутках компанії. До них слід віднести:

- результати досягнення ключових показників ефективності;
- стаж роботи в Банку;
- рівень професійної відповідальності;
- рівень доходу, який згенерував департамент за звітний період.

Завдяки визначенню цільової групи та критеріїв відбору, інструмент матиме максимальний стимулюючий вплив на працівників, мотивуючи їх досягати більших результатів.

У своїх внутрішніх планових документах Банк ставить перед собою ціль – отримати прибуток на рівні 592 млн. грн. за 2026 рік [35, с.15]. Припустимо, що фінансовий результат буде саме таким, та розрахуємо орієнтовний бюджет запровадження наведених вище ініціатив, базуючись на цих даних.

Припустимо, що розмір фонду участі у прибутках компанії, буде складати 15% від чистого прибутку, тобто:

$$592\,000\,000 \times 15\% = 88\,800\,000 \text{ грн.}$$

Розрахуємо єдиний соціальний внесок у розмірі 22% [59], який нараховується на фонд оплати праці:

$$88\,800\,000 \times 22\% = 19\,536\,000 \text{ грн.}$$

Чисельність працівників наразі налічує 1 588 осіб, припустимо, що цільова група (ключові співробітники) для виплат буде складати 10%, тобто:

$$1\,588 \times 10\% = 158 \text{ співробітників}$$

Розрахуємо виплати на одного працівника (без ПДФО та військового збору), за умови рівномірного розподілу коштів:

$$88\,800\,000 \div 158 = 562\,025,3 \text{ грн.}$$

Загальні витрати компанії складатимуть:

$$88\,800\,000 + 19\,536\,000 = 108\,336\,000 \text{ грн.}$$

Крім того, для реалізації проєкту передбачено ще деякі статті витрат. Розглянемо їх більш детально у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Орієнтовний бюджет для реалізації проєкту участі у прибутках АТ «ТАСКОМБАНК», грн.

Категорія витрат	Назва/опис	Орієнтовна вартість, грн.	Обґрунтування обсягу витрат (джерело)
Канцтовари	Папір офісний	225	«Rozetka» [60]
Експертиза	Залучення експертів для перевірки правильності розрахунків та введення звітності	20000	Незалежний інститут судових експертиз [61]
Автоматизація розрахунків	BAS Зарплата та управління персоналом	15600	«Conto» [62]
	Conto. Модуль «Розширення зарплатного функціоналу для BAS»	16200	
Резерв	На технічні коригування	15000	
Всього		67025	

Джерело: розроблено автором на основі [60-62]

Таким чином, загальний орієнтований бюджет на впровадження механізму участі у прибутках компанії (Profit Sharing) буде складати:

$$108\,336\,000 + 67\,025 = 108\,403\,025 \text{ грн.}$$

Запровадження гнучких форматів роботи.

Для запуску пілотного проєкту, пропонуємо запровадити гнучкі формати лише для 15% співробітників, щоб оцінити ефективність даного заходу. Тобто:

$$1\,586 \times 15\% = 238 \text{ співробітників}$$

Розрахуємо річні витрати на забезпечення роботи у віддаленому форматі одного співробітника. Детальніше розглянемо бюджет проєкту у таблиці 2.15

Таблиця 2.15 – Орієнтовний бюджет за проєктом запровадження гнучких форматів роботи працівників АТ «ТАСКОМБАНК», грн.

Категорія витрат	Назва / опис	Орієнтовна вартість на одного працівника, грн.	Обґрунтування обсягу витрат (джерело)
Ноутбук	ASUS Vivobook 15 X1504ZA-BQ531	23999	«Rozetka» [63]
Програмне забезпечення та ліцензії	Операційна система Windows 11	10288	«Rozetka» [64]
	Професійна на 1ПК Microsoft 365 Персональний	2699	Microsoft [65]
Обслуговування та підтримка	Технічна підтримка 24/7 протягом 12 місяців	2499	Support.ua. [66]
Інші витрати	Компенсація інтернету, навчання з безпеки	1300	«Triolan» [67]
Всього	40785		

Джерело: розроблено автором на основі [63-67]

Відповідно, загальний бюджет запровадження гнучких форматів роботи складатиме:

$$40\,785 \times 238 = 9\,706\,830 \text{ грн.}$$

Отже, можна зробити висновок, що на запровадження комплексних заходів, а саме: впровадження механізму участі у прибутках компанії (Profit Sharing) та запровадження гнучких форматів роботи в сумі знадобиться приблизно 118 109 855 грн. За умов здійснення прогнозів, щодо зростання чистого прибутку, такий обсяг інвестицій є цілком прийнятним з огляду на потенційне підвищення ефективності та результативності роботи співробітників.

Здійснимо прогноз впливу запропонованих заходів на ефективність та продуктивність працівників, а також прибутковість бізнес-організації, щоб зрозуміти доцільність їх впровадження в систему стимулювання АТ «ТАСКОМБАНК». Розглянемо результати останніх досліджень, які проводились задля вияву переваг в участі працівників у прибутках компанії (див. табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Основні результати досліджень щодо впливу запровадження механізму Profit Sharing на ключові показники діяльності персоналу і результативності бізнесу [68]

Автор / Дослідження	Метрики	Висновки (приріст, %)
Kato (2020)	Підвищення мотивації співробітників.	15%
Kato (2020)	Підвищення продуктивності.	12%
Jones & Kato (2018)	Вищий рівень задоволеності роботою.	20%
Sesil (2019)	Працівники надають перевагу участі у прибутках, а не фіксованому підвищенню заробітної плати.	60%
Sesil (2019)	Працівники надають перевагу підвищенню заробітної плати для стабільності.	40%
Blasi, Freeman, & Kruse (2016)	Підвищення загальної фінансової ефективності завдяки щоквартальним розподілам.	10%
Kruse, Blasi, & Freeman (2018)	Підвищення прибутковості компанії за допомогою активного управління.	5%
Smith, Brown, & Wilson (2021)	Підвищення рівня завершення проєктів завдяки розподілу прибутку на основі проєкту.	25%
Smith, Brown, & Wilson (2021)	Зменшення витрат на проєктом завдяки розподілу прибутку на основі проєкту.	15%
Doucouliaagos, Laroche, Kruse, & Stanley (2018)	Підвищення ефективності в об'єднаних організаціях.	18%
Nimier-David, Sraer, & Thesmar (2018)	Підвищення рівня задоволеності працівників завдяки обов'язковій участі у розподілі прибутку.	10%
Nimier-David, Sraer, & Thesmar (2018)	Підвищення продуктивності фірми за рахунок розподілу прибутку між працівниками.	7%

Орієнтуючись на результати проведених емпіричних досліджень в розрізі впровадження механізму участі у прибутках компанії, можна зробити висновок, що за підсумками впровадження розглянутих заходів у АТ «ТАСКОМБАНК» можна прогнозувати підвищення мотивації співробітників на 15%, підвищення продуктивності на 12% та підвищення рівня задоволеності роботою на 20%, що, у свою чергу, вплине на ефективність виконання їх завдань та обов'язків.

Крім того, було зазначено, що впровадження Profit Sharing, позитивно впливає на фінансові результати компанії, а саме: підвищує прибутковість (на 5%), забезпечує підвищення фінансової ефективності (на 10%), а також підвищення продуктивності (на 7%) бізнес-організації. На основі цього можна спрогнозувати, що фінансові результати АТ «ТАСКОМБАНК» після запровадження рекомендованих заходів можуть підвищитись на 5-10% відповідно.

При збільшенні прибутковості на 5%, очікуваний прибуток у 2026 році буде складати:

$$592\,000\,000 \times 5\% = 29\,600\,000 \text{ грн.}$$

$$592\,000\,000 + 29\,600\,000 = 621\,600\,000 \text{ грн.}$$

У випадку, якщо прибутковість збільшиться на 10%, очікуваний прибуток у 2026 році буде складати:

$$592\,000\,000 \times 10\% = 59\,200\,000 \text{ грн.}$$

$$592\,000\,000 + 59\,200\,000 = 651\,200\,000 \text{ грн.}$$

Відповідно, можна зробити висновок, що за умови виконання прогнозу, протягом першого року Банк зможе частково компенсувати витрати, пов'язані з інвестиціями у персонал, оскільки запроваджені заходи, будуть позитивно впливати на підвищення фінансових результатів бізнес-організації. Щодо ефективності впровадження другої ініціативи, а саме запровадження гнучких форматів роботи, здійснимо аналіз сучасного практичного досвіду, після чого, оцінимо вплив даного заходу на ефективність роботи персоналу та результати діяльності Банку в цілому.

Розглянемо зміни в результатах діяльності компаній, які запровадили гнучкі робочі графіки у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Сучасний досвід запровадження гнучких форматів роботи та їх вплив на показники результативності бізнесу

Компанія	Інструмент	Результат
NexGen Innovations	Впровадження гнучкої робочої політики	Збільшення задоволеності співробітників на 40%. Рівень плинності кадрів зменшився на 50%.
Dell	Ініціатива «Flexible Work Options»	Показники залученості співробітників зросли на 20%. Накладні витрати зменшились до 12 млн. доларів на рік
Microsoft Japan	Експеримент запровадження чотириденного робочого тижня	Підвищення продуктивності на 40%. Витрати на електроенергію знизилися на 23%.
Google	Гнучкий робочий день	Підвищення продуктивності на 37%.
Buffer	Гнучкі робочі графіки	Зниження рівня вигорання та плинності кадрів на 22%
GetResponse	Гнучкі робочі графіки	Підвищення продуктивності на 55%.

Джерело: сформовано автором на основі [69-70]

На основі даних таблиці 2.17, можна зробити висновок, що запровадження гнучких форматів роботи, позитивно впливає на продуктивність персоналу, яка

збільшується на 37-55%. Рівень плинності кадрів зменшується на 22-50%, а рівень залученості співробітників та задоволеності роботою збільшується на 20% та 40% відповідно.

Крім того, дана ініціатива сприяє зниженню стресу, допомагає підтримувати баланс між роботою та життям, підвищує мотивацію, зміцнює корпоративну культуру, що, у свою чергу, впливає на їх ефективність та результативність, а у кінцевому підсумку, на результати бізнес-організації. До того ж, витрати бізнес-організації також зменшуються, оскільки співробітники проводять менше часу у стінах офісу. Відповідно, можна зробити висновок, що запровадження гнучких форматів роботи для працівників АТ «ТАСКОМБАНК», позитивно вплине на їх продуктивність (можливе збільшення до 55%), зменшить рівень плинності кадрів (можливе зменшення до 50%), сприятиме підвищенню залученості та задоволеності роботою, сприятиме створенню сприятливого емоційного стану, підтримці балансу в житті та покращить фінансові результати Банку.

Пропонуємо розглянути діаграму Ганта, щоб продемонструвати візуально календарний план впровадження першочергових змін на рис. 2.3.

Задача	Чер.25	Лип.25	Сер.25	Вер.25	Жов.25	Лис.25	Гру.25	Січ.26	Лют.26	Бер.26	Кві.26
1. Впровадження механізму участі у прибутках (Profit Sharing)											
1.1 Аналіз фінансових можливостей та моделей розподілу прибутків											
1.2 Розробка юридичних документів та нормативної бази											
1.3 Інтеграції механізму в систему банку та тестування розрахунків											
1.4 Запуск пілотного проєкту та перше нарахування											
1.5 Аналіз результатів											
2. Запровадження гнучких форматів роботи											
2.1 Визначення посад, для яких можливі гнучкі графіки											
2.2 Розробка та впровадження політик											
2.3 Тестування різних варіантів											
2.4 Аналіз результатів тестового періоду											
2.5 Прийняття рішень щодо масштабування											

Рисунок 2.3 – Діаграма Ганта за проєктом удосконалення системи стимулювання АТ «ТАСКОМБАНК»

Джерело: розроблено автором

Діаграма наочно демонструє, що на впровадження комплексних заходів знадобиться 11 місяців. Це дозволить розподілити навантаження між відповідальними підрозділами, забезпечить покрокове впровадження та тестування першочергових ініціатив, а також допоможе виявити лише ефективні механізми на основі отриманих результатів. До того ж графік демонструє можливість виконання окремих завдань паралельно, що допоможе оптимізувати процеси.

Далі пропонуємо розглянути матрицю відповідальності (табл. 2.18) як елемент управлінського забезпечення реалізації розроблених заходів.

Таблиця 2.18 – Матриця відповідальності за проектом удосконалення системи стимулювання АТ «ТАСКОМБАНК»

Перелік робіт / виконавці	Управління по роботі з персоналом (директор управління по роботі з персоналом)	Фінансовий департамент (фінансовий директор та аналітик)	Юридичний департамент (директор юридичного департаменту)	Управління маркетингу та комунікацій (директор управління маркетингу та комунікацій)	Члени Правління Банку
1. Впровадження механізму участі у прибутках (Profit Sharing)					
1.1 Аналіз фінансових можливостей та моделей розподілу прибутків	I	R	C	-	A
1.2 Розробка юридичних документів та нормативної бази	-	-	R	-	A
1.3 Інтеграція механізму в HRM-систему та тестування розрахунків	R	C	-	-	A
1.4 Запуск пілотного проекту та перше нарахування	R	C	C	R	A
1.5 Аналіз результатів	R	C	I	I	A
2. Запровадження гнучких форматів роботи					
2.1 Визначення посад, для яких можливі гнучкі графіки	R	-	-	-	A
2.2 Розробка та впровадження політик	R	-	A	-	A
2.3 Тестування різних варіантів	R	I	I	C	A
2.4. Аналіз результатів тестового періоду	R	-	-	-	A
2.5 Прийняття рішень про масштабування	R	I	I	I	A

Джерело: розроблено автором

Матриця відповідальності (табл. 2.18) демонструє, які саме підрозділи беруть участь у реалізації кожного етапу: хто є виконавцем (R – Responsible), хто ухвалює кінцеві рішення (A – Accountable), хто залучений як експерт (C – Consulted), та хто отримує інформацію про хід проєкту (I – Informed). Відповідно, матриця відповідальності чітко розподіляє ролі між задіяними підрозділами, забезпечуючи ефективну координацію та організацію впровадження нових методів та інструментів стимулювання персоналу.

Пропонуємо наступним кроком розглянути потенційні ризики реалізації проєктів та заходи щодо їх мінімізації.

У розрізі впровадження механізму участі у прибутках (Profit Sharing) ключовим ризиком є те, що працівники можуть вважати новий інструмент стимулювання несправедливим, оскільки він буде спрямований не на всі групи працівників. Як наслідок – зниження мотивації та рівня продуктивності, крім того, це також може негативно вплинути на внутрішній клімат, викликавши конфлікти та невдоволення. Для мінімізації даного ризику необхідно завчасно проводити інформування персоналу, забезпечувати прозорість механізму, а також заохочувати не цільові групи іншими методами та інструментами, які відповідають їх потребам.

Якщо говорити про ризики пов'язані із запровадженням гнучких форматів роботи, то серед основних слід виокремити такі:

- Проблеми з адаптацією, оскільки не всім співробітникам комфортно працювати дистанційно, через певні особисті обставини. Це може призвести до зниження продуктивності працівників. Для того, щоб мінімізувати даний ризик, необхідно поступово впроваджувати захід, постійно аналізуючи результати, щоб вчасно виявити проблеми та відреагувати на них. Крім того, варто використовувати індивідуальний підхід та використовувати даний інструмент стимулювання лише для тих груп співробітників, які вважають його значимим для себе.
- Порушення конфіденційності, через роботу поза стінами офісу. Даний ризик несе у собі фінансові та репутаційні аспекти, оскільки витoki даних можуть нести серйозні збитки. Для мінімізації ризику необхідно

проводити навчання співробітників, а також забезпечувати належний рівень захисту облікового запису шляхом використання двофакторної автентифікації, VPN тощо.

Спільним ризиком для обох ініціатив є недостатній економічний ефект, тобто очікуване зростання ефективності та продуктивності не компенсуватиме інвестиційних витрат. Для мінімізації необхідно запроваджувати спочатку пілотні проєкти, здійснювати постійний моніторинг, а також проводити опитування серед співробітників стосовно рівня їх задоволеності та вмотивованості. Проте з огляду на розраховані показники запропоновані заходи є перспективними і доцільними для запровадження з метою підвищення продуктивності праці та показників економічної ефективності АТ «ТАСКОМБАНК».

ВИСНОВКИ

На основі проведеного комплексного дослідження можна зробити такі висновки. У теоретичному розділі роботи було досліджено сутність стимулювання праці яка полягає у тому, що це управлінська діяльність, яка передбачає використання системи заходів та стимулів. Метою цього є забезпечення зацікавленості співробітників, а також спонукання їх до дій, орієнтованих на досягнення певних цілей. Крім того, було виявлено, що роль стимулювання праці в забезпеченні ефективного управління персоналом є ключовою, оскільки воно напряду впливає на результати роботи працівників, а це, відповідно, має свій вплив на загальний розвиток бізнес-організації.

У роботі було визначено основні елементи системи стимулювання персоналу, а саме: суб'єкт (топменеджмент), об'єкт (працівники / конкретний співробітник), умови середовища (внутрішні та зовнішні чинники) та інструменти стимулювання (матеріальні та нематеріальні методи). Дані елементи є взаємопов'язаними між собою, і від них залежить чи буде система стимулювання ефективною та приносити очікувані результати. Серед принципів формування системи стимулювання, було виокремлено такі, як індивідуальний характер; прозорість та справедливість; своєчасність; значимість для працівника.

За результатами дослідження охарактеризовано сучасні методи та інструменти стимулювання персоналу. В розрізі матеріального стимулювання, було розглянуто: програми участі працівників у прибутках компанії (Profit sharing), програми участі працівників у власності компанії (ESOP), бонуси, додаткова оплачувана відпустка, корпоративні знижки, компенсація навчання. Серед сучасних інструментів нематеріального стимулювання було виокремлено: професійний розвиток / навчання, гнучкий робочий графік, стимулювання подорожей, програми визнання, оздоровчі програми, офіційні щасливі години, тимбілдінги, корпоративні квести та програми підтримки емоційного здоров'я. Крім того, було визначено, що

матеріальне та нематеріальне стимулювання слід застосовувати комплексно, спираючись на індивідуальні потреби працівників.

Було визначено особливості стимулювання праці банківських працівників. В розрізі даного питання виділено три основних напрямки, на яких зосередженні чинники мотивації працівників банківських установ, серед них: фінансовий напрямок; професійний розвиток; психологічний клімат. Обґрунтовано, що заходи та інструменти стимулювання праці банківських працівників, мають доповнювати одне одного, та бути спрямованими на різні напрямки, щоб всебічно охопити потреби співробітників, та, відповідно, задовільнити, з користю для банківської установи.

В аналітичному розділі роботи була надана організаційно-економічна характеристика АТ «ТАСКОМБАНК». Встановлено, що банківська установа має організаційну структуру лінійно-функціонального типу, з дворівневою структурою управління (органами управління та контролю є: Загальні Збори аукціонерів, Наглядова Рада, Правління Банку). Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності показав, що не зважаючи на зовнішні умови, ризики та зміни на ринку, Банку вдається зберігати стабільний фінансовий стан.

В розрізі наявної системи стимулювання персоналу бізнес організації, було ідентифіковано інструменти та методи матеріального (грошового та негрошового) і нематеріального стимулювання. Серед них: фіксована та змінна винагороди, матеріальна допомога, корпоративні знижки, добровільне медичне страхування (ДМС), як складова стандартного соціального пакету, додаткові дні відпустки, програми навчання та розвитку (зокрема академія наставництва, мікронавчання, дистанційне навчання, аудиторне навчання, сертифікація), командоутворюючі заходи, корпоративне визнання, підтримка комунікації та сприяння корпоративній культурі.

На основі аналізу та порівняння системи стимулювання АТ «ТАСКОМБАНК» з міжнародними практиками, було виявлено, що чинна система стимулювання, запроваджена в бізнес-організації, має певні недоліки. З урахуванням виявлених недоліків, було розроблено ряд рекомендацій щодо

удосконалення системи стимулювання АТ «ТАСКОМБАНК», які включають як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Зокрема: впровадження механізму участі у прибутках компанії, запровадження гнучких форматів роботи, впровадження корпоративної пенсійної програми та корпоративних грантів на навчання, а також розширення програм ментального здоров'я.

Після виявлення, шляхом усного опитування співробітників, найбільш важливих інструментів для них, було виокремлено два пріоритетних заходи для першочергового впровадження, а саме: впровадження механізму участі у прибутках компанії (Profit Sharing) та запровадження гнучких форматів роботи. Крім того, було розроблено управлінське забезпечення (розрахунок обсягу витрат та очікуваних результатів реалізації заходів, діаграма Ганта та матриця відповідальності, а також характеристика потенційних ризиків реалізації проєкту та заходи, щодо їх мінімізації), задля ефективної реалізації проєкту удосконалення системи стимулювання АТ «ТАСКОМБАНК». На реалізацію заходів знадобиться 11 місяців, загальний бюджет складатиме 118 109 855 грн. Очікується, що впровадження нових заходів сприятиме підвищенню мотивації та продуктивності працівників, зменшенню рівня плинності кадрів, підвищенню рівня залученості та задоволеністю роботою, а також покращенню фінансового стану бізнес-організації.

Отже, в рамках написання кваліфікаційної бакалаврської роботи, було узагальнено теоретико-методичні основи та розроблено прикладні аспекти процесу удосконалення системи стимулювання персоналу досліджуваної бізнес-організації – АТ «ТАСКОМБАНК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.
2. Герасименко А. Мотивація та матеріальне стимулювання праці як фактори економічного та соціального зростання. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення: Матеріали VII Міжнар. науково-практ. конф.*, м. Бережани. 2023. С. 111–113.
3. Горпинич Л. І., Петрушенко К. Г. Шляхи підвищення ефективності праці персоналу на підприємстві. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали V міжнар. науково-практ. конф.*, м. Київ, 10 січ. 2024 р. С. 151–153.
4. Ткаченко К. А., Коптаєва Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38.
5. Погорєлова Т. О. Дослідження проблем стимулювання праці. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 3. С. 8–11.
6. Клочко Ю. О., Гусаковська Т. О., Сікетіна Н. Г. Формування системи стимулювання персоналу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. № 1 (79). С. 141–147.
7. J. G. Різниця між стимулом і мотивацією. URL: <https://dovidka.biz.ua/riznitsya-mizh-stimulom-i-motivatsiyeyu/> (дата звернення: 02.04.2025).
8. Богацька Н. Механізм стимулювання праці персоналу на підприємстві. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління: Матеріали XIV міжнар. науково-практ. інтернет-конф.*, м. Полтава, 12–13 груд. 2024 р. С. 255–258.

9. Алексєєнко С., Кириченко О. Сучасні системи та форми стимулювання праці. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку : Матеріали V міжнар. конф.*, м. Київ, 7 груд. 2023 р. С. 101–103.
10. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1.
11. Власенко Т. А., Матюшенко Ю. В. Формування механізму стимулювання персоналу до здійснення організаційних змін. 2017. № 3 (83). С. 1-11.
12. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48–52.
13. Taylor T. C., Mourad M. How To Develop a Compensation Package in 11 Steps. URL: <https://www.aihr.com/blog/compensation-package/> (accessed: 04.04.2025).
14. Маріяш О. Управління персоналом підприємства на основі нематеріального стимулювання в умовах війни. *Європейське майбутнє: філософсько-освітні студії : Матеріали I міжнар. науково-практ. конф.*, м. Херсон, 9–10 трав. 2024 р. С. 141–143.
15. Dewar K. 25 employee incentive programs to engage your team. 2025. URL: <https://www.achievers.com/blog/employee-incentive-programs/> (accessed: 05.04.2025).
16. Indeed Editorial Team. 15 Examples of Employee Incentives. 2024. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/examples-of-incentives> (accessed: 05.04.2025).
17. SAP Concur, Seidner P. Employee Incentive Strategies to Apply in Your Business. URL: <https://www.concur.se/blog/article/incentives-for-employees> (accessed: 05.04.2025).

18. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 166–172.

19. Тертична Л. І., Паламарчук А. Б. Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62.

20. Грищенко А. О., Лазаренко Ю. О. Система стимулювання персоналу як фактор ефективної діяльності банківської установи. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали VIII Всеукр. науково-практ. інтернет- конф., м. Полтава, 25 берез. 2025 р.* С. 83–85.

21. Боришкевич І., Якубів В., Романюк Х. Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 1 (61). С. 12–18.

22. Турло Н., Літвін О. Класичні та перехідні теорії мотивації: аналіз та застосування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. С. 34–41.

23. Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу: чек-лист. 2021. URL: <https://collaborator.biz/blog/motivation-chek-list/> (дата звернення: 07.04.2025).

24. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасний трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12.

25. Бербенець О., Сичова М., Таран О. Управління персоналом банківської установи. *Економічна наука*. 2022. № 18. С. 62–67.

26. Sousa, Á., Silva, O., Batista, M.G., Cabral, S., Bacelar-Nicolau. Typology of Motivation Factors for Employees in the Banking Sector: An

Empirical Study Using Multivariate Data Analysis Methods. *Classification and Data Science in the Digital Age*. 2022. P. 363-371.

27. Ali, A. I., Haque, A. S. M. . A., Nahar, S. Influencing factors of bank employees' motivation and its impact on employees' performance. *American International Journal of Multidisciplinary Scientific Research*. 2022. No 13 (1). P. 21-27.

28. Статут акціонерного товариства «ТАСКОМБАНК». Протокол від 2023-12-21. Київ, 2023. URL: https://tascombank.ua/files/Statut_AT_TASKOMBANK.pdf (дата звернення: 15.01.2025)

29. Таскомбанк. *Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/taskombank/> (дата звернення: 17.01.2025).

30. AT «ТАСКОМБАНК». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/09806443/ (дата звернення: 17.01.2025)

31. ТАСКОМБАНК. 2025. URL: <https://tascombank.ua/> (дата звернення: 17.01.2025)

32. Корпоративний портал. AT «ТАСКОМБАНК».

33. Звіт незалежного аудитора та фінансова звітність за 2021 рік. AT «ТАСКОМБАНК». URL: https://tascombank.ua/files/IFRS_FS_TCB_2021.pdf (дата звернення: 11.02.2025)

34. Звіт незалежного аудитора та фінансова звітність за 2022 рік. AT «ТАСКОМБАНК». URL: https://tascombank.ua/files/Richnyi_zvit_TASKOMBANK_2022.pdf (дата звернення: 11.02.2025)

35. Звіт незалежного аудитора та фінансова звітність за 2023 рік. AT «ТАСКОМБАНК». URL: https://tascombank.ua/files/Richnyi_zvit_TASKOMBANK_2023_1804_FINAL_1.pdf (дата звернення: 11.02.2025)

36. Звіт незалежного аудитора та фінансова звітність за 2024 рік. АТ «ТАСКОМБАНК». URL: https://tascombank.ua/files/FS_TASCOMBANK_2024.pdf (дата звернення: 09.05.2025)

37. Білоус О. Як зростатимуть зарплати українців: прогноз НБУ на три роки. 2024. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/k-zrostatimut-zarplati-ukrayintsiv-prognoz-1714719874.html> (дата звернення: 19.02.2025)

38. Індекс інфляції. *Мінфін*. 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2024/> (дата звернення: 19.02.2025).

39. Тімонов А. Підвищення податків в Україні: ключові положення Закону та ризику. 2024. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/231164_pdvishchennya-podatkv-v-ukran-klyuchov-polozhennya-zakonu-ta-riziki (дата звернення: 19.02.2025)

40. Рейтинг стійкості банків. *Мінфін*. 2024. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення: 23.02.2025)

41. Кодекс поведінки (етики). АТ «ТАСКОМБАНК». Офіц. вид. Київ, 2021. URL: <https://taslife.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/kodeks-etyky-v-bankivskij-grupi-«tas».pdf> (дата звернення: 12.02.2025)

42. Академія ТАСКОМБАНК. Навчальний портал. 2025. URL: <https://academy.tascombank.ua/> (дата звернення: 13.02.2025)

43. Політика про винагороду працівників АТ «ТАСКОМБАНК». Чинний від 2024-12-26. Офіц. вид. Київ. 2024.

44. Звіт про винагороду членів Правління та впливових осіб АТ «ТАСКОМБАНК» за 2021 рік. Київ, 2022. URL: [https://tascombank.ua/files/ZVIT_PRO_VYNAGORODU_ChP_\(2021\)_sa_it.pdf](https://tascombank.ua/files/ZVIT_PRO_VYNAGORODU_ChP_(2021)_sa_it.pdf) (дата звернення: 07.05.2025)

45. Звіт про винагороду членів Правління та впливових осіб АТ «ТАСКОМБАНК» за 2022 рік. Київ, 2023.

URL: https://tascombank.ua/files/ZVIT_pro_vynagorodu_chleniv_Pravlinnia_ta_vplyvovykh_osib_za_2022_rik.pdf (дата звернення: 07.05.2025)

46. Звіт про винагороду членів Правління за 2023 рік. АТ «ТАСКОМБАНК». Київ, 2024

47. Звіт про винагороду впливових осіб за 2023 рік. АТ «ТАСКОМБАНК». Київ. 2024

48. Політика винагороди АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Чинний від 2024-12-12. Офіц. вид. Київ. 2024.

URL: <https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/676/596/b52/676596b5281be811757378.pdf> (дата звернення: 10.02.2025)

49. Політика винагороди в акціонерному товаристві «КРЕДОБАНК». Чинний від 2024-04-25. Офіц. вид. Львів. 2024.

URL: <https://kredobank.com.ua/public/upload/ceaabcdd541fbde982fe93535994310a.pdf> (дата звернення: 10.02.2025)

50. Employee Benefits & Perks at Bank of America. *Bank of America*. URL: <https://careers.bankofamerica.com/en-us/benefits> (accessed: 12.02.2025)

51. Employee Banking & Investing. *Bank of America*. URL: <https://business.bofa.com/en-us/content/workplace-benefits/solutions-and-services/banking-and-investing.html> (accessed: 18.02.2025)

52. Steve Gelsi. Bank of America raises employee minimum wage to \$24 per hour. 2024. URL: <https://www.marketwatch.com/story/bank-of-america-employees-to-pocket-24-an-hour-minimum-wage-a190097d> (accessed: 12.02.2025)

53. Benefits. *Lloyds Banking Group*. URL: <https://www.lloydsbankinggroup.com/careers/benefits.html> (accessed: 12.02.2025)

54. All about pay Lloyds Banking Group. URL: <https://accord-myunion.org/help-centre/policies-guidance/all-about-pay-lbg> (accessed: 12.02.2025)

55. Performance and compensation. *Crédit Agricole Group*. URL: <https://www.credit-agricole.com/en/responsible-and-committed/a-responsible-employer/performance-and-compensation> (accessed: 12.02.2025)
56. Develop your career. *Crédit Agricole Group*. URL: <https://groupecreditagricole.jobs/en/develop-your-career/your-benefits/> (accessed: 12.02.2025)
57. Securing and Developing Human Resources. *Japan Post Insurance*. URL: <https://www.jp-life.japanpost.jp/english/aboutus/sustainability/social/development.html> (accessed: 18.02.2025)
58. JAPAN POST BANK : Notice Concerning Changes to the Bank's Compensation System for Executive Officers. 2024. URL: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/JAPAN-POST-BANK-CO-LTD-23672735/news/JAPAN-POST-BANK-Notice-Concerning-Changes-to-the-Bank-s-Compensation-System-for-Executive-Office-47006340/> (accessed: 18.02.2025)
59. Який розмір зарплатних податків за працівника у 2025 році? 2025. URL: <https://taxer.ua/uk/kb/yakij-rozmir-zarplatnih>. (дата звернення 28.04.2025)
60. Паперова продукція. *Rozetka*. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/hp-hpa480ho/p365905068/> (дата звернення: 02.05.2025)
61. Ціни. *Незалежний інститут судових експертиз*. URL: <https://www.nise.expert/pricing> (дата звернення: 02.05.2025)
62. Автоматизація розрахунку зарплати. *Conto*. URL: <https://www.conto.com.ua/salary-2/> (дата звернення: 02.05.2025)
63. Комп'ютери та ноутбуки. *Rozetka*. URL: <https://rozetka.com.ua/ua/asus-90nb1022-m01260/p414328056/> (дата звернення: 02.05.2025)
64. Програмне забезпечення. *Rozetka*. URL: <https://soft.rozetka.com.ua/ua/microsoft-fqc-10572-esd/p382869123/> (дата звернення: 02.05.2025)

65. Плани Microsoft 365. *Microsoft*. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/buy/compare-all-microsoft-365-products> (дата звернення: 02.05.2025)
66. Support.ua. URL: <https://online.support.ua/> (дата звернення: 02.05.2025)
67. Triolan. URL: <https://triolan.kyiv.ua/> (дата звернення: 02.05.2025)
68. Siman, B. P. A Meta-analysis of the Profit-Sharing Practices among Engineering, Construction, and Related Firms: Strategy to Increase Company Revenue. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*. 2024. No 5 (9). P. 3531-3536.
69. How can organizations measure the impact of flexible work arrangements on employee productivity? 2024. URL: <https://vorecol.com/blogs/blog-how-can-organizations-measure-the-impact-of-flexible-work-arrangements-on-employee-productivity-87543> (accessed: 03.05.2025)
70. Evaluating the Impact of Flexible Working Hours Regulations on Employee Productivity: What Do the Numbers Say? 2024. URL: <https://vorecol.com/blogs/blog-how-do-flexible-working-hours-regulations-impact-employee-retention-rates-in-different-industries-207208> (accessed: 03.05.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. – Послуги АТ «ТАСКОМБАНК» в залежності від сегментів ринку/напрямів бізнесу

Сегмент/напрямок бізнесу	Послуги
Корпоративні клієнти	Поточні рахунки Клієнт-банк
	Зарплата співробітникам
	Корпоративна картка
	Міжбанківські та валютні операції
	Рахунок Ескроу
	Депозитні продукти
	Цінні папери
	Кредитування
	Документарні операції
	Факторинг
	Доступний факторинг
	Оренда сейфів для корпоративних клієнтів
	Форвардні операції
	Державні програми підтримки АПК
	Валютні операції на умовах своп
	Державні гарантії на портфельній основі
	Лізинг
Малий та середній бізнес (МСБ)	Пакети послуг (ТАС-Базовий, ТАС-Форекс, ТАС-МАКСИМУМ, ТАС-Персональний)
	Комплекс електронного банкінгу
	Кредити (Кредит зі змінюваною процентною ставкою, кредит з диференційованою ставкою, овердрафт, інвестиційний кредит, кредит під депозит, лізинг, факторинг, доступні кредити 5-7-9%, генеральний кредитний ліміт, кредит на відновлення енергетичної інфраструктури)
	Документарні операції (Банківські гарантії, акредитиви, авалювання векселів)
	Депозити (Строковий депозит, овернайт)
	Картки (корпоративна картка, Бізнес-картка)
	Державні програми (Програма підтримки ВПК)
	Додаткові послуги (Зарплатні проекти, цінні папери)

Фізичні особи	Картки(Пакет послуг Platinum, azure card, соціальна, єВідновлення, єПідтримка, просто картка, rudra card, велика п'ятірка, lime card для зарплатних клієнтів та крос-продажів,
	Депозити (Депозит строковий, депозит стабільний, ощадний, конвертаційний)
	Кредити (Зручна готівка максимум, рефінансування, кредит на навчання, державна програма придбання житла єОселя, кредит на купівлю нерухомості на вторинному ринку, під заставу нерухомого майна, на придбання авто, доступна іпотека 7%)
	Для клієнтів спортбанк (Картка success credit, Картка success debit, розстрочка та оплата частинами, кредити готівкою, депозитні вклади, єПідтримка, єВідновлення)
	Погашення кредиту
	Страховання (Автоцивілка, зелена картка, туристичне страхування, страхування житла, страхування здоров'я, страхування життя, додаткові документи)
	Платежі та перекази (прийом платежів, грошові перекази, переказ коштів на картку Visa, поточні рахунки)
	Індивідуальні банківські сейфи

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Таблиця Б.1. – Горизонтальний аналіз Балансу АТ «ТАСКОМБАНК» 2021-2023рр.(тис.грн.)

Показник	Звітний рік			Абсолютні змінні		Відносні змінні, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Активи	30838944	29343954	34607201	-1494990	5263247	-5,1%	15,2%
1. Необоротні активи	11615131	11502319	14853966	-112812	3351647	-1,0%	22,6%
1.1. Основні засоби та активи з права користування	629131	700609	795567	71478	94958	10,2%	11,9%
1.2. Інвестиції в цінні папери	10345541	10087234	12592451	-258307	2505217	-2,6%	19,9%
2. Оборотні активи	19223813	17841635	19753235	-1382178	1911600	-7,7%	9,7%
2.1. Грошові кошти та їх еквіваленти	2415525	3237251	4724429	821726	1487178	25,4%	31,5%
2.2. Кредити та аванси банкам	272782	-	506457	-272782	506457	100,0%	-
2.3. Кредити та аванси клієнтам	15533891	13484203	13554219	-2049688	70016	-15,2%	0,5%
Пасив	30838944	29343954	34607201	-1494990	5263247	-5,1%	15,2%
3. Зобов'язання	27714676	26109629	31120144	-1605047	5010515	-6,1%	16,1%
3.1. Кошти банків	3717303	193142	179463	-3524161	-13679	-1824,6%	-7,6%
3.2. Кошти клієнтів	22818308	24872277	29313480	2053969	4441203	8,3%	15,2%
3.3. Боргові цінні папери, емітовані банком	113768	9560	78521	-104208	68961	-1090,0%	87,8%
3.4. Поточні податкові зобов'язання	19963	-	80086	-19963	80086	100,0%	-
4. Власний капітал	3124268	3234325	3487057	110057	252732	3,4%	7,2%
4.1. Резервні та інші фонди банку	130250	330250	331797	200000	1547	60,6%	0,5%

Джерело: розрахунки зроблені автором на основі [33-35]

Таблиця Б.2. – Вертикальний аналіз Балансу АТ «ТАСКОМБАНК» 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Показник	Звітний рік			%		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
<i>Активи</i>	<i>30838944</i>	<i>29343954</i>	<i>34607201</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
1. Необоротні активи	11615131	11502319	14853966	37,66%	39,20%	42,92%
1.1. Основні засоби та активи з права користування	629131	700609	795567	2,04%	2,39%	2,30%
1.2. Інвестиції в цінні папери	10345541	10087234	12592451	33,55%	34,38%	36,39%
2. Оборотні активи	19223813	17841635	19753235	62,34%	60,80%	57,08%
2.1. Грошові кошти та їх еквіваленти	2415525	3237251	4724429	7,83%	11,03%	13,65%
2.2. Кредити та аванси банкам	272782	-	506457	0,88%	-	1,46%
2.3. Кредити та аванси клієнтам	15533891	13484203	13554219	50,37%	45,95%	39,17%
<i>Пасив</i>	<i>30838944</i>	<i>29343954</i>	<i>34607201</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
3. Зобов'язання	27714676	26109629	31120144	89,87%	88,98%	89,92%
3.1. Кошти банків	3717303	193142	179463	12,05%	0,66%	0,52%
3.2. Кошти клієнтів	22818308	24872277	29313480	73,99%	84,76%	84,70%
3.3. Боргові цінні папери, емітовані банком	113768	9560	78521	0,37%	0,03%	0,23%
3.4. Поточні податкові зобов'язання	19963	-	80086	0,06%	-	0,23%
4. Власний капітал	3124268	3234325	3487057	10,13%	11,02%	10,08%
4.1. Резервні та інші фонди банку	130250	330250	331797	0,42%	1,13%	0,96%

Джерело: розрахунки зроблені автором на основі [33-35]

Додаток В

Таблиця В.1. – Вертикальний аналіз Звіту про прибутки і збитки та інший сукупний дохід АТ «ТАСКОМБАНК» 2021-2023 рр. (тис.грн.)

Показник	Звітний рік			%		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
<i>1. Чистий процентний дохід</i>	<i>1814420</i>	<i>2231172</i>	<i>2359538</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
Процентні доходи	2981830	4165650	5020561	164,3%	186,7%	212,8%
Процентні витрати	-1167410	-1934478	-2661023	64,3%	86,7%	112,8%
<i>2. Прибуток до оподаткування</i>	<i>555252</i>	<i>43181</i>	<i>181787</i>	<i>100</i>	<i>100</i>	<i>100</i>
Комісійні доходи	837862	924044	883112	150,9%	2139,9%	485,8%
Комісійні витрати	-437554	-534515	-605667	78,8%	1237,8%	333,2%
Чистий прибуток від операцій з фін. інструмент. за справедливою вартістю через прибуток або збиток	22088	188394	46502	4,0%	436,3%	25,6%
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	4689	486814	225716	0,8%	1127,4%	124,2%
Збиток від збільшення резерву під очікувані кредитні збитки	-	-2104202	-1089204	-	4873,0%	599,2%
Витрати на виплати працівникам	-797116	-725396	-880251	143,6%	1679,9%	484,2%
Адміністративні та інші операційні витрати	-837466	-627137	-781771	150,8%	1452,3%	430,0%
<i>3. Прибуток за рік</i>	<i>456062</i>	<i>30950</i>	<i>63055</i>			

Джерело: розрахунки зроблені автором на основі [33-35]

Додаток Д

Таблиця Д.1. – Горизонтальний аналіз Звіту про рух грошових коштів АТ
«ТАСКОМБАНК» 2021-2023 рр. (тис.грн.)

Показник	Звітний рік			Абсолютні змінні		Відносні змінні, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Грошові кошти отримані від опер. діял. до змін	596239	1776420	1312860	1180181	-463560	66%	-35%
Грошові кошти отримані від опер. діял. після змін	1941397	-4290225	2420788	-6231622	6711013	145%	277%
Чисті грошові потоки від операційної діяльності	1941397	-2513805	3733648	-4455202	6247453	177%	167%
Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності	-2124648	6248722	-2189080	8373370	-8437802	134%	385%
Чисті грошові потоки від фінансової діяльності	765488	-3388743	-232033	-4154231	3156710	123%	-1360%
Вплив курсових різниць	-49433	505740	173860	555173	-331880	110%	-191%
Вплив змін очікуваних кредитних збитків	-3722	-30188	783	-26466	30971	88%	3955%
<i>Чиста зміна грошових коштів та їх еквівалентів</i>	<i>529082</i>	<i>821726</i>	<i>1487178</i>	<i>292644</i>	<i>665452</i>	<i>36%</i>	<i>45%</i>
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року</i>	<i>2415525</i>	<i>3237251</i>	<i>4724429</i>	<i>821726</i>	<i>1487178</i>	<i>25%</i>	<i>31%</i>

Джерело: розрахунки зроблені автором на основі [33-35]

Таблиця Д.2. – Вертикальний аналіз Звіту про рух грошових коштів АТ «ТАСКОМБАНК» 2021-2023 рр. (тис. грн.)

Показник	Звітний рік			%		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
<i>Чиста зміна грошових коштів та їх еквівалентів</i>	529082	821726	1487178	100	100	100
Чисті грошові потоки від операційної діяльності	1941397	-2513805	3733648	366,9%	-305,9%	251,1%
Чисті грошові потоки від інвестиційної діяльності	-2124648	6248722	-2189080	-401,6%	760,4%	-147,2%
Чисті грошові потоки від фінансової діяльності	765488	-3388743	-232033	144,7%	-412,4%	-15,6%
Вплив курсових різниць	-49433	505740	173860	-9,3%	61,5%	11,7%
Вплив змін очікуваних кредитних збитків	-3722	-30188	783	-0,7%	-3,7%	0,1%

Джерело: розрахунки зроблені автором на основі [33-35]



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

КБР_Грищенко АО ЕО-401

Автор

Науковий керівник / Експерт

Грищенко Аліна ОлександрівнаЛазаренко Юлія Олександрівна

підрозділ

кафедра менеджменту

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		4
Інтервали		0
Мікропробіли		61
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		32

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Грищенко Аліна Олександрівна

Назва роботи: Удосконалення системи стимулювання персоналу бізнес-організації

Науковий керівник: Лазаренко Юлія Олександрівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності 1: 4,28%

Коефіцієнт подібності 2: 0,52%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ☒ виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- ☐ виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора.
Роботу направити на доопрацювання;
- ☐ виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Виявлені у роботі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями на оригінальні інформаційні джерела, етика посилань дотримана. Кваліфікаційна бакалаврська робота є самостійним дослідженням і може бути допущена до захисту.

«14» травня 2025 р.

к.е.н., доцент Лазаренко Ю.О.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Полтавський державний аграрний університет

Кафедра обліку і оподаткування

**«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОБЛІКУ,
АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ В СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІЙ
СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»**

*Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-
конференції, присвяченої пам'яті професора, заслуженого
працівника вищої школи
Дмитра Мусійовича Фесенка*



ПОЛТАВА 2025





ВАРАКСІНА ОЛЕНА, ЛИСЕНКО ЛІЛІЯ Підвищення якості аграрної продукції як одна з форм конкуренції за завоювання та утримання позиції на ринку.....	54
ВОЛЬНИЦЬКА ЮЛІЯ. Науковий керівник – ФЕДИНЕЦЬ НАТАЛІЯ Механізм місцевого самоврядування в управлінні організаціями в умовах воєнного стану.....	56
ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА Виклики та можливості стратегії сталого розвитку підприємства в контексті сучасних тенденцій.....	59
ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА, ВАРАКСІНА ОЛЕНА, КИРИЧОК КАТЕРИНА Рациональне використання матеріальних стимулів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	61
ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА, ВАРАКСІНА ОЛЕНА, СИТНИК ОЛЕКСАНДР Сучасні виклики управління іміджем підприємства.....	64
ПРЖЕВА ОЛЬГА Трансформація ділового адміністрування підприємства в умовах диджиталізації.....	67
ГОЛУБ ТЕТЯНА, РУДИЧ АЛЛА Статистика безробіття в Україні.....	70
ГОМОН ОЛЕКСАНДР. Науковий керівник – ШУСТ ОЛЕНА Теоретичні підходи до трансформації поняття «управління підприємством»..	73
ГОРБАТКО ДАНИЛ. Науковий керівник – ЗАЙКА СВІТЛАНА Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації.....	75
ГРЕСЬ АРСЕН, ЛИТВИНЕНКО ДЕНИС. Науковий керівник – ВАСИЛЬЦІВ ТАРАС Принципи політики зміцнення економічної безпеки аграрних підприємств як інструмент регулювання структурних пропорцій в регіональній економіці.....	77
ГРЕЧКО ОЛЕКСАНДР Формування ефективного механізму сталого розвитку машинобудівних підприємств в умовах сучасних економічних та соціальних викликів.....	80
ГРИЩЕНКО АЛІНА. Науковий керівник – ЛАЗАРЕНКО ЮЛІЯ Система стимулювання персоналу як фактор ефективної діяльності банківської установи.....	83
ГРІДІН ОЛЕКСАНДР Роль кваліфікації персоналу у забезпеченні якості процесів та результатів діяльності сільськогосподарських підприємств.....	86
ГУБИШ ТАРАС, ГУБИШ ОЛЕКСАНДР. Науковий керівник – ТИБІНКА ГАЛИНА Регіональна політика імпортозаміщення.....	89
ДЕНИСЮК ОЛЕНА Структурні елементи національної економіки: від правової багатозначності до гармонізації понять.....	91
ДЕРГАЧ ЯНА. Науковий керівник – БУРКОВСЬКА АННА Управління процедурою банкрутства підприємств в умовах сучасних викликів.....	94
JABIEV MURAD IRAZIM OGLU. Scientific supervisor – PROZOROVA NATALIJA Human capital in the context of modern economic development.....	96





ГРИЩЕНКО АЛІНА, здобувач вищої освіти

Науковий керівник – **ЛАЗАРЕНКО ЮЛІЯ**, к.е.н., доцент,

доцент кафедри менеджменту,

**Київський національний економічний університет імені Вадима
Гетьмана, м. Київ**

СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

Банківська установа, як і будь-яка бізнес-організація, потребує ефективної системи стимулювання персоналу з метою забезпечення результативної діяльності та підтримки конкурентної позиції на ринку фінансових послуг. Саме людський капітал є одним із найважливіших стратегічних активів бізнес-організації, тому в системі управління необхідно відповідально та комплексно підходити до питань стимулювання персоналу, оскільки від цього залежить не лише продуктивність окремого співробітника, але й успіх та конкурентоспроможність банківської установи в цілому. Правильно розроблена система стимулювання сприяє підвищенню продуктивності персоналу та задоволеності працею, зміцненню корпоративної культури та зменшенню рівня плинності кадрів. У процесі формування ефективної системи стимулювання персоналу важливо враховувати принципи гнучкості, адаптивності та індивідуального підходу до співробітників, із урахуванням їх інтересів, потреб та домінуючих мотивів.

Дослідженням питань формування й удосконалення системи стимулювання персоналу на рівні бізнес-організації займалися такі науковці як Гринько Т.В., Климчук А.О., Храпкіна В.В., Морозова Н.Л., Вядрова І.М., Малафеев Т.Р., Котковський В.Р., Юрченко Н. [1], Бербенець О.В., Сичова М.О., Таран О.О. [2], Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Жежерун Ю.В. [3]. Проте окремі аспекти, пов'язані зі специфікою управління стимулюванням персоналу банківських установ, потребують подальшого вивчення.

Сучасний банк ставить перед собою багато стратегічних цілей, таких як підвищення прибутковості, оптимізацію бізнес процесів, розширення клієнтської бази, впровадження інноваційних підходів тощо. Однак головним показником успіху вважається рівень задоволеності клієнтів. І саме від того, як персонал взаємодіє з клієнтами, залежить їх лояльність та довіра, а у кінцевому підсумку – конкурентоспроможність банківської установи на ринку фінансових послуг. Систему стимулювання праці узагальнено можна розглядати, як комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціально-психологічних заходів й інструментів, які розроблені та впроваджені в організації, і спрямовані на формування й підтримку високого рівня мотивації працівників до досягнення цілей організації шляхом задоволення їхніх потреб та інтересів.

Як зазначають дослідники, основою мотиваційної стратегії в банках є





визнання того, що ефективність роботи співробітників безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів і загальний успіх банку на ринку [1, с. 19]. Цей висновок підтверджує той факт, що саме задоволені клієнти є запорукою розвитку та успіху банківської установи. Співробітники у свою чергу мають бути достатньо вмотивовані та зацікавлені у виконанні посадових обов'язків, щоб забезпечувати стабільно високий рівень обслуговування клієнтів, тим самим створюючи у них приємний досвід співпраці та взаємодії з банком.

Система стимулювання персоналу банку виконує одне з основних завдань управління, а саме – формування механізмів і методів морального і матеріального стимулювання працівників до продуктивної та ефективної праці, отримання особистого задоволення від результатів власної праці та залучення персоналу до розвитку банківської установи [2, с. 66]. Саме тому керівництву банків слід розглядати управління стимулюванням персоналу, як динамічний процес, що має враховувати фактори зовнішнього середовища, адаптуватись до змін на ринку праці, потреб працівників та стратегічних цілей установи.

Важливо усвідомлювати, чого саме потребують співробітники, щоб заходи стимулювання діяли ефективно та приносили очікувані результати. Це означає, що система стимулювання має бути гнучкою та адаптованою під потреби й запити працівників. Вона має включати як грошові (фінансове заохочення), так і негрошові стимули (кар'єрний розвиток, професійне навчання, сприятливу корпоративну культуру, тимбідінги тощо), щоб забезпечувати комплексний підхід. Разом із тим мотивація працівників не повинна обмежуватися лише матеріальним стимулюванням [3, с. 68]. Це підтверджує важливість гнучкості, адаптивності та індивідуального підходу. Оскільки те, що мотивує одного працівника, може бути абсолютно неважливим для іншого, адже кожен працівник має індивідуальний мотиваційний профіль особистості, що відображає поєднання найбільш і найменш актуальних потреб. Для когось ключовим є матеріальне стимулювання, тоді як інші цінують можливість кар'єрного зростання або сприятливе внутрішнє середовище й здорову корпоративну культуру. Лише індивідуальний підхід та регулярний аналіз потреб співробітників дозволить розробити ефективну систему стимулювання персоналу, яка сприятиме підвищенню продуктивності персоналу, а це в свою чергу, буде мати прямий вплив на результати діяльності банківської установи.

У порівнянні з організаціями інших сфер діяльності, система стимулювання персоналу банку робить значний акцент на фінансовій винагороді, надаючи співробітникам можливість отримувати бонуси та премії від кількості залучених клієнтів, виконання KPI, зростання прибутковості відділення тощо. Крім того, існують особливості нарахування та визначення розміру фінансової винагороди, оскільки це може залежати від конкретного департаменту чи відділу, в якому працює співробітник. У різних структурних підрозділах може застосовуватись індивідуальна процедура оцінки ефективності та нарахування бонусів.

У розрізі нематеріального стимулювання часто застосовують інструменти, пов'язані з кар'єрним розвитком та підвищенням кваліфікації. Наприклад,





банки можуть оплачувати професійне навчання, сертифікацію або забезпечувати можливість кар'єрного зростання. Важливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, зокрема наявність системи наставництва, внутрішні конкурси та заходи, які сприяють створенню сприятливого емоційного клімату в команді.

Загалом система стимулювання праці персоналу українських банків має багато спільних елементів та охоплює комплекс базових матеріальних та нематеріальних стимулів. У той час, як аналіз зарубіжного досвіду засвідчує застосування більш широкого кола інструментів стимулювання. Найбільш поширеною практикою у провідних міжнародних банках є механізм участі у прибутках компанії (Profit Sharing / ESOP), коли співробітник може отримувати відсоток від річного прибутку або володіти акціями банку. До того ж нематеріальні стимули включають в себе набагато більше опцій, таких як чотириденний робочий тиждень, наявність гнучкого графіку роботи, пенсійні програми, програми допомоги майбутнім сім'ям, кредити на оренду житла, додаткові дні відпустки, послуги підтримки ментального здоров'я та інші.

Отже, система стимулювання персоналу виступає важливим фактором ефективної діяльності банківської установи. В умовах конкурентного середовища та сучасних економічних викликів якість обслуговування клієнтів стає визначальним фактором успіху, і саме від вмотивованості персоналу залежить рівень задоволеності клієнтів та їх лояльність. Для того, щоб банк досягав поставлених цілей, необхідно комплексно підходити до формування системи стимулювання персоналу, постійно її удосконалювати відповідно до тенденцій ринку праці та потреб співробітників. Такий підхід дозволить банківській установі зменшити плинність кадрів, зміцнити конкурентні позиції, а також забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів та розвиватись на ринку у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Morozova N., Viadova I., Malafeev T., Kotkovskiy V., Yurchenko N. Ways to improve the motivation and incentives of the banking sector personnel. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. 2024. № 2 (13). P. 16-23. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-02>
2. Бербенєв О., Сичова М., Таран О. Управління персоналом банківської установи. *Економічна наука*. 2022. № 18. С. 62-67. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.18.62>
3. Kuzmynchuk N., Kutsenko T., Terovanesova O., Zhezherun Yu. Motivation of the banking sector employees in the context of their value orientations. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. 2020. № 3 (34). P. 63-69. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i34.215410>



Міністерство освіти і науки України

СЕРТИФІКАТ

СС00493014/001289-25

засвідчує, що

Грищенко Аліна Олександрівна

взяв (-ла) участь

у VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції
**«Актуальні проблеми та перспективи розвитку
обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій
системі управління підприємством»**
яка відбулася 25 березня 2025 року. Обсяг - 4 години.

Ректор

25.03.2025 р.



м. Полтава

Олександр ГАЛИЧ