

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

**ГОНТАР АНАСТАСІЯ МИХАЙЛІВНА**

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри менеджменту та  
поведінкової економіки,  
д.е.н., професор  
\_\_\_\_\_ О.А. Дороніна  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ  
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ**

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
Л.С. Ситник, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2022

## АНОТАЦІЯ

**Гонтар Анастасія Михайлівна.** Удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022 р.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність мотивації персоналу, її значення для підвищення ефективності банківських установ. Проаналізовано первісні та сучасні теорії мотивації. Визначено основні особливості мотивації персоналу банківських. Проведено аналіз діючої системи мотивації персоналу АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК» та визначено її недоліки. Розроблено рекомендації щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК» з урахуванням особливостей банківської праці та світового досвіду.

*Ключові слова:* мотивація, банківський персонал, банківська установа, система мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація.

78 с., 22 табл., 7 рис., 52 бібліографічних джерела.

**Hontar Anastasiia.** Improvement of the system of motivation of the personnel of the banking institution. Specialty 073 «Management». Educational Program «Management of organization and administration». Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2022.

In the qualification work, the essence of personnel motivation and its importance for increasing the efficiency of banking institutions were investigated. Primitive and modern theories of motivation are analyzed. The main features of the motivation of bank personnel are determined. An analysis of the current personnel motivation system of JSC "CREDI AGRICOLE BANK" was carried out and its shortcomings were identified. Recommendations for improving the personnel motivation system of JSC "CREDI AGRICOLE BANK" have been developed, taking into account the peculiarities of banking work and world experience.

*Key words:* motivation, bank staff, banking institution, motivation system, material motivation, non-material motivation.

78 pp., 22 tabl., 7 fig., 52 bibliographical sources.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ.....	6
1.1 Сутність та зміст поняття мотивації персоналу та її види.....	6
1.2 Теорії мотивації праці.....	13
1.3 Особливості мотивації персоналу в банківській сфері.....	19
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	26
2.1 Загальна характеристика діяльності АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	26
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	41
2.3 Дослідження особливостей системи мотивації персоналу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	61
3.1 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	61
3.2 Прогнозування очікуваного впливу запропонованих заходів на систему мотивації АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».....	64
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	78

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Мотивація персоналу є тим фактором, що спонукає персонал працювати з більшою самовіддачею та націленістю на результат. Зараз усе для більшої кількості працівників матеріальна мотивація перестає бути ключовим стимулом для ефективної роботи, що змушує керівників шукати інші способи заохочення. Грамотно вибудована система мотивації може дозволити організації не тільки значно підвищити продуктивність праці, а й сформувати сприятливу атмосферу в колективі, підвищити лояльність персоналу до організації та знизити плинність кадрів.

Без мотивування персоналу не може обійтись жодна організація, вміння правильно його застосовувати є дуже важливим для забезпечення стабільної роботи та ефективного розвитку. Особливо гостро це питання постає в банківській сфері, де саме від персоналу залежить те, наскільки продуктивно буде працювати та розвиватись банківська установа. Саме тому є важливою розробка такої системи мотивації, яка б діяла якомога ефективніше з урахуванням специфічних особливостей банківської сфери.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Специфіку мотивації персоналу в банківській сфері досліджували Н.Г. Одинцова, Н.С. Данилевич, М.В. Посмітна, Н.П. Юрчук, Д.В. Захарчук, О.С. Бадзим тощо. Аналіз наукових джерел виявив, що даній темі приділяють увагу не так багато науковців, тому проблема мотивації банківського персоналу залишається актуальною і має потенціал до подальших досліджень.

**Метою дослідження** є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу на прикладі конкретної банківської установи.

Для досягнення поставленої мети, необхідно вирішити наступні **завдання:**

1. Вивчити сутність поняття «мотивація» та її різновиди.
2. Оцінити систему мотивації банківської установи та визначити недоліки системи мотивації персоналу банку.

3. Розробити напрями удосконалення системи мотивації персоналу банківської установи.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні, методико-методологічні та практичні аспекти формування ефективної системи мотивації персоналу.

**Предметом дослідження** є діюча система мотивації персоналу у АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК».

У ході роботи було використано такі **методи дослідження**: аналіз, узагальнення, порівняльний аналіз, опис, мозковий штурм та факторний аналіз, за допомогою яких було опрацьовано теоретичні аспекти мотивації банківського персоналу та особливості системи мотивації АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», а також надано рекомендації щодо її подальшого вдосконалення.

**Наукова новизна** роботи полягає в наданні рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації банківської установи з урахуванням специфіки банківської праці та світового досвіду.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в наданні рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» з метою підвищення її ефективності.

**Апробація результатів дослідження** здійснена під час науково-практичної конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку» (10 листопада 2022 р., НУ Запорізька політехніка, м. Запоріжжя). Також за тематикою кваліфікаційної роботи опубліковано наукову статтю «Особливості мотивації персоналу в банківській сфері» у Віснику студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса, Том 2, № 14, 2022.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 78 сторінок. Основний текст викладено на 72 сторінках. Робота містить 7 рисунків, 22 таблиці та додатки. Список використаних джерел включає 52 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

#### 1.1 Сутність та зміст поняття мотивації персоналу та її види

В сучасних умовах персонал виступає одним з найважливіших факторів, що здійснює вплив на рівень конкурентоспроможності та ефективності роботи кожної організації. Недостатня зацікавленість колективу в успішності організації та результатах власної праці може призвести до зниження продуктивності організації і, як наслідок, втрати позицій на ринку. Основною метою процесу мотивації персоналу є отримання максимальної віддачі від наявних трудових ресурсів задля підвищення продуктивності та прибутковості діяльності організації [1].

Після ознайомлення з різними джерелами інформації, стало очевидно, що єдиного визначення поняття «мотивація» не існує, у різних науковців свої підходи до трактування даного терміну, приклади яких наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Компіляція трактувань вченими поняття «мотивація»

Вчений	Визначення мотивації
Колот А.М.	Сукупність зовнішніх та внутрішніх усвідомлених людиною рушійних сил, які спонукають її до діяльності, визначаючи поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей та цілей організації.
Дафт Р. Л.	Сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій.
Кузьмін О.С.	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.
Маслоу А. Г.	Прагнення людини до досягнення гранично можливих цілей.

*Розроблено автором за [1; 2; 7]*

В цілому, можна зробити висновок, що мотивація – це певна сила, яка змушує людину активно діяти задля досягнення певних цілей. У кожної людини наявна своя індивідуальна мотивація, яка базується на бажанні виконувати певні дії для отримання необхідного результату, тому першочергова задача керівників при побудові системи мотивації – ідентифікувати потреби кожного працівника та підібрати для нього такі мотиваційні заходи, які б найкраще стимулювали бажання якісно та продуктивно працювати.

Мотивація персоналу націлена на вирішення таких завдань:

### **1. Утримання висококваліфікованих працівників**

Наявність в колективі спеціалістів високого рівня є обов'язковою умовою ефективної діяльності компанії. Необхідно намагатись якомога краще стимулювати таких працівників, щоб підтримувати в них бажання працювати на благо конкретної організації [3].

### **2. Підвищення рівня продуктивності та ефективності роботи персоналу**

Важливо створити такі умови, за яких працівники будуть зацікавлені в високому рівні виконання своїх обов'язків без постійного стороннього контролю та примусу [3].

### **3. Залучення нових співробітників**

Для того, щоб спеціалісти високого рівня захотіли працювати саме в конкретній організації, а не будь-якій іншій, необхідно побудувати таку систему мотивації персоналу, яка буде більш успішною на фоні тих, що застосовуються конкурентами [9].

### **4. Створення ефективного колективу**

Недостатньо тільки мати в колективі висококваліфікованих працівників, важливо, щоб вся команда могла злагоджено та ефективно взаємодіяти між собою в процесі праці [6].

### **5. Підвищення прибутковості організації**

Основною задачею мотивації є саме збільшення прибутку організації, заради цього реалізуються всі вищеперераховані процеси. Тому що створення вмотивованої команди з висококваліфікованих спеціалістів не буде мати жодного сенсу, якщо рівень доходів організації при цьому залишиться на тому ж рівні або взагалі піде на спад [4].

Тобто можна сказати, що процес мотивації в організації націлений на об'єднання людей з різними цілями, рівнем знань та вимогами до праці навколо досягнення спільної мети. Саме тому вкрай важливо, щоб персонал усвідомлював, що досягнення цілей організації допоможе забезпечити і реалізацію особистих інтересів кожного працівника. Підвищити рівень зацікавленості персоналу в роботі можуть допомогти різні види мотивації.

Розрізняють такі види мотивації:

**1. За джерелами виникнення мотивів:** внутрішня та зовнішня.

Внутрішня мотивація базується на особистому інтересі людини до самого процесу роботи або його фінального результату. Такі працівники часто виконують свою роботу старанніше та більш відповідально, оскільки мають власне бажання наполегливо працювати. Зовнішня мотивація реалізується за допомогою зовнішніх стимулів, які надходять з боку керівництва. Залежно від трудових досягнень, які демонструє працівник, вони можуть виражатись в винагородах (матеріальних та нематеріальних) або ж навпаки, покараннях [11].

**2. Залежно від методів стимулювання:** позитивна та негативна.

Позитивна мотивація являє собою систему матеріальних та нематеріальних заохочень, що сприяють підвищенню настрою працівників та викликають у них позитивні емоції. Негативна мотивація передбачає застосування різних штрафних санкцій та психологічного впливу у разі, якщо працівник незадовільно справляється зі своєю роботою. Як позитивні, так і негативні заходи слід застосовувати у тому вигляді, в якому про них було заявлено та у відповідності до ситуації, оскільки інакше вони можуть спричинити зовсім не той ефект, який від них очікується [4].



### **3. Залежно від потреб:** матеріальна та нематеріальна.

Матеріальна мотивація включає в себе грошові виплати або подарунки, наприклад премії, надбавки до заробітної плати, доплати за стаж роботи, подарунки з приводу свят, сертифікати тощо. Нематеріальна мотивація реалізується системою оцінки заслуг працівників, а також через забезпечення у працівників відчуття власної необхідності в компанії. Це може виражатись у похвалах від керівництва, дорученні відповідальних завдань, публічному визнанні заслуг, наданні додаткових відгулів, гнучкому графіку роботи тощо [10].

**4. За способами, що застосовуються:** нормативна, примусова та стимулююча.

Нормативна мотивація виражається у спонуканні до дій через застосування психологічного впливу (переконання, інформування, роз'яснення тощо). Примусова мотивація базується на впливі через владу та погрози покараннями у випадках незадовільного виконання працівниками своїх обов'язків. Стимулююча мотивація передбачає застосування певних стимулів задля створення для працівників таких умов, які будуть спонукати їх до певних дій [7].

Кожна людина унікальна, має власні цілі та потреби, а тому потребує індивідуального підходу в питанні мотивації, однак все одно можна виділити деякі загальні характеристики, що притаманні певним групам людей. Наприклад, відповідно до типологічної концепції виділяють 5 мотиваційних типів працівників, кожному з яких притаманні певні характерні риси та вимоги щодо підбору засобів стимулювання [9]:

#### **1. Інструментальний**

Даний тип працівників цікавить винагорода за працю, а не її зміст, причому надзвичайно важливо, щоб винагорода була справедливою та обґрунтованою. Прагне самостійно забезпечувати своє життя, працює на результат. Таких працівників можна заохотити підвищенням доходу та видачою премій за досягнуті результати, підкресленням зв'язку між

отриманою винагородою та результатом, а покарати – скасуванням пільг, штрафами, зниженням бонусів.

## **2. Професійний**

Такі працівники ставлять в пріоритет зміст роботи, не погоджуючись на нецікаві для них завдання, скільки б їм за це не заплатили. Прагнуть розвиватися та просуватися по кар'єрних сходах, а також отримувати професійне визнання. Окрім того, вважають важливою свободу в оперативних діях. Заохоченням для даного типу працівників можуть виступати можливість навчатися за рахунок компанії, визнання особистих досягнень та відсутність жорсткого контролю, а покаранням – ігнорування досягнень співробітника та його підлеглих, погіршення умов праці, велика кількість рутинної роботи та контроль її виконання.

## **3. Патріотичний**

Даному типу працівників важливо, щоб його цінували і поважали в компанії, а також публічно визнавали його участь в успіхах. Потребує наявності певної ідеї, яка буде змушувати його рухатись вперед. Головною нагородою для таких працівників є загальне визнання їх незамінності в компанії. За наявності підтримки з боку керівництва здатні пожертвувати своїми інтересами задля інтересів організації. Найкращими нагородами для цього типу є публічна похвала, визнання заслуг на очах у всього колективу, можливість відвідувати стратегічні наради тощо. Покараннями виступають загроза звільнення або переводу в інший відділ, похвала інших співробітників на очах у «патріота», але ігнорування при цьому його особистих заслуг.

## **4. Господарський**

Такі працівники відмінно виконують свою роботу, прораховують усе до дрібниць, а також добровільно беруть на себе відповідальність. Їм надзвичайно важливо мати свободу дій, не терплять стороннього контролю. Цих людей можна заохотити можливістю повністю відповідати за свою ділянку роботи, делегуванням повноважень тощо. Найгіршим покаранням

для даного типу буде контроль його роботи та постійні вказівки з приводу того, що і як потрібно робити.

### 5. Люмпенізований

Даний тип працівників характеризується небажанням працювати, виконує рівно стільки завдань, скільки потрібно, щоб його не звільнили. Не цікавиться змістом роботи, може погодитись на низьку оплату праці за умови, що інші працівники не будуть отримувати більше. Має низьку кваліфікацію, та не прагне її підвищувати, навпаки здійснює цьому протидію. Заохоченням виступають надання чітких та легких завдань, вираження турботи та застосування мотиваційного методу «батога і пряника», а покаранням - загроза позбавлення можливості отримувати єдиний дохід, позбавлення доплат та бонусів тощо.

Окрім мотиваційних типів розрізняють також і рівні мотивації персоналу. Чим вище мотивація, тим продуктивніше працює людина і, як наслідок, отримує кращі результати своєї праці. Виділяють такі рівні мотивації працівників (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 – Ієрархічна структура рівнів мотивації персоналу [5]

Нульовий рівень мотивації характеризується низьким рівнем залученості та лояльності до компанії. Зазвичай працівники з даним рівнем мотивації починають заражати своїм невдоволенням решту колективу: критикувати компанію в спільних чатах, скаржитись на керівництво та поставлені завдання та пліткувати. Якщо в колективі з'являється такий

співробітник, то загальний рівень мотивації знижується і це відображається на продуктивності праці. Працівники з нульовим рівнем мотивації можуть загальмувати робочі процеси, навіть якщо в них залучені їх вмотивовані колеги. Це подовжує строки роботи над завданнями та знижує якість вихідних результатів, тому з такими співробітниками рекомендується одразу ж проводити бесіди та старатись знайти вирішення проблеми [5].

Базовим рівнем мотивації персоналу являються гроші. Існують працівники, які готові якісно та багато працювати лише за солідну заробітну плату, але вони легко підуть з компанії, якщо їм запропонують отримувати більше на іншій роботі. Найпопулярнішим способом мотивації таких співробітників є премії. Однак необхідно пам'ятати, що занадто регулярні премії з часом починають сприйматися як частина основної заробітної плати і втрачають свій мотиваційний ефект, а несправедливе позбавлення премій або нереалістичні умови їх отримання взагалі можуть виступити демотиватором. Однак якщо система преміювання націлена на заохочення за реальні досягнення, то такі стимули будуть мати подвійний ефект [8].

Особиста вигода являється другим рівнем мотивації. Він не самий надійний, однак може утримати працівників в компанії сильніше, ніж гроші. Таким співробітникам цікаві додаткові цікаві пропозиції, які їм може надати компанія. Зазвичай це соціальний пакет, куди входить медичне страхування, компенсація харчування, різноманітні пільги тощо. Однак повноцінна реалізація такого рівня мотивації можлива лише в великих організаціях, тому що невеликі компанії не завжди мають можливість вигідно заключити договори з постачальниками подібних послуг при невеликому штаті працівників [12].

Високим рівнем мотивації виступають особисті переконання. Такі працівники готові вирішувати складні завдання, розвиватися в професійному плані та приносити користь компанії. Хорошими стимулами в такому разі виступають засоби нематеріальної мотивації, наприклад, похвала від керівництва, доручення цікавих завдань, сприятливі умови праці тощо. Якщо

працівник бачить, що до його ідей дослухаються і має змогу реалізовувати власні проекти, то він з меншою ймовірністю вирішить піти з компанії навіть в кризових ситуаціях [9].

Почуття обов'язку являється найвищим рівнем мотивації, якого неможливо досягти звичайною заробітною платою або похвалою від керівництва. Зазвичай на ньому знаходяться працівники з сильною потребою в самореалізації, які ототожнюють себе і свою роботу з компанією та відчувають особисту відповідальність за спільний успіх. Такі співробітники часто роблять більше, ніж від них вимагають, пропонують багато цікавих ідей та присвячують роботі набагато більше часу, ніж інші [9].

Звичайно найкращими рівнями мотивації для роботодавців являються особисті переконання та почуття обов'язку, але до працівників інших рівнів теж можна знайти підхід і надати стимули для більш ефективної роботи. Необхідно пам'ятати, що працівники з одним чистим типом та рівнем мотивації зустрічаються нечасто, тому потрібно звертати увагу на домінуючий. Правильно оцінювати персонал та підбирати ефективні засоби мотивації допомагають такі способи: особисте спілкування з працівниками, проведення опитувань, оцінка характеру та результатів роботи й побудова портрету колективу [13].

З усього вищесказаного, можна зробити висновок, що єдиного підходу до всіх працівників в організації бути не може. Кожна людина індивідуальна в своїх потребах, особливостях характеру та відношенні до процесу праці, тому при розробці системи мотивації керівникам необхідно брати це до уваги і намагатися забезпечити максимальну віддачу від всього колективу шляхом комбінування різноманітних мотиваційних методів та інструментів.

## 1.2 Теорії мотивації праці

Теорії мотивації праці поділяються на первинні, змістовні та процесуальні. Всі вони використовують різні підходи до трактування сутності мотиваційних процесів.

Первинні теорії мотивації ґрунтуються на історичному досвіді про поведінку людини під час трудового процесу. Вони передбачають застосування примусу та найпростішого матеріального і морального стимулювання [14]. До первинних теорій мотивації праці належать:

### 1. Теорія «батога і пряника»

Найпростіша з теорій мотивації, котра базується на винагороді працівників у разі правильного виконання завдань і застосуванні покарань, якщо робота виконана не належним чином. Раніше «батогами» виступали фізичні покарання та страх смерті, а «пряником» - їжа та певна грошова винагорода. У наш час арсенал позитивних та негативних стимулів став більш цивілізованим та різноманітним, однак такий підхід здатен мотивувати далеко не всіх працівників, а у когось взагалі може викликати зворотній ефект і спричинити демотивацію [14].

### 2. Теорія «X-Y-Z»

Теорія «X» була розроблена Ф. Тейлором, згодом її розвинув та доповнив Д. Мак-Грегор, від себе додавши теорію «Y». Теорія «Z» з'явилась пізніше і була запропонована В. Оучі як доповнення до вже існуючих теорій «X» та «Y». По суті, ці теорії являють собою три абсолютно різні моделі мотивації, які орієнтуються на різні рівні потреб, а отже і на різні стимули до праці. Основні положення кожної з цих теорій узагальнено в таблиці 1.2.

Вважається, що в будь-якій організації існують типи працівників, що охарактеризовані кожною з цих концепцій, тому вибір необхідної концепції мотивації повинен базуватися на питомій вазі працівників конкретного типу в колективі.

Таблиця 1.2 - Основні положення теорій мотивації «X», «Y», «Z»

Теорія X	Теорія Y	Теорія Z
В мотивах людини переважають біологічні потреби.	В мотивах людини переважають соціальні потреби та бажання працювати.	В мотивах людини поєднуються соціальні і біологічні потреби.
Людині притаманна нелюбов до праці, тому роботу необхідно нормувати.	Фізичні та емоційні зусилля під час праці є природними для людини.	Люди надають перевагу праці в групі та колективному прийняттю рішень.
Більшість людей можна змусити докладати зусиль та виконувати необхідні завдання лише шляхом примусу.	Зовнішній контроль і загроза покарання не є основними стимулами заохочення людини до діяльності та досягнення цілей.	Повинна існувати індивідуальна відповідальність за результати праці.
Людина надає перевагу, щоб нею керували, не бажає брати на себе відповідальність та має низькі амбіції.	Людина із задоволенням бере на себе відповідальність та прагне до цього.	Має бути впроваджена постійна ротація кадрів, самоосвіта та повільне просування по кар'єрних сходах.
Необхідний постійний та тотальний контроль за працівником з боку керівництва.	Працівники виконують завдання більш охоче, якщо їм надається свобода дій.	Краще надавати перевагу неформальному контролю діяльності на основі чітких критеріїв оцінки.

*Розроблено автором за [15]*

Змістовні теорії мотивації праці спрямовані на ідентифікацію та ієрархічну класифікацію потреб, які примушують людей діяти певним чином. Розрізняють первинні та набуті потреби. Первинними називають вроджені фізіологічні потреби людини, наприклад, їжу, воду, сон тощо. Набуті потреби впливають з психологічного стану людини та формуються відповідно її до життєвого досвіду та рівня розвитку [15]. Такими потребами являються повага, самореалізація, влада і т.д. До змістовних теорій мотивації належать:

### **1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу**

А. Маслоу стверджував, що в основі мотивації людини лежить комплекс з п'яти груп потреб, які розташовуються в ієрархічному порядку (рис.1.2)



Рисунок 1.2 - Піраміда потреб А. Маслоу

*Розроблено автором за [15]*

Відповідно до теорії Маслоу, незадоволені потреби спонукають людей до активної діяльності, а уже задоволені втрачають свою мотиваційну силу і поступаються місцем іншим незадоволеним. Первинні потреби вимагають першочергового задоволення і тільки після того, як вони перестають бути домінуючими мотиваційними чинниками, людина звертає увагу на вторинні потреби. Маслоу вважав, що існує жорстка послідовність при переході від одного рівня потреб до іншого, котра може здійснюватися лише у напрямі «знизу-догори» [15].

## **2. Теорія ERG / ІВЗ (існування-взаємозв'язок-зростання)**

Засновник теорії ERG, К. Алдерфер, зацентрував увагу на трьох групах людських потреб: в існуванні (фізичне здоров'я та благополуччя), у взаємозв'язках (взаємодія з іншими людьми, яка приносить задоволення), у зростанні (розвиток внутрішнього потенціалу, самореалізація та саморозвиток). Дана теорія передбачає існування принципу «фрустрація-



регресія», відповідно до якого, якщо людині не вдається задовольнити потреби вищого рівня, то вона може сконцентруватися на нижчих рівнях, аби ще більше підвищити рівень їх задоволеності [14].

### **3. Теорія набутих потреб**

Теорія Д. Мак-Клеландом стверджує, що потреби людей формуються на основі їх життєвого досвіду і передбачає наявність таких потреб, як: приєднання (встановлення і підтримка міжособистісних взаємозв'язків), влади (можливості впливу на поведінку інших людей), досягнень (досягнення поставлених цілей та прийняття на себе особистої відповідальності) [14].

### **4. Теорія двох факторів**

Ф. Герцберг вважав, що мотивація формується під впливом мотивуючих та гігієнічних факторів. Гігієнічні фактори (ті, що утримують на роботі) пов'язані з середовищем, у якому виконується робота (заробітна плата, відносини з колегами, безпека, політика компанії тощо). Самі по собі вони не викликають задоволення і не спроможні стимулювати працівників до необхідних дій, однак їх відсутність або нестача одразу призводить до незадоволеності людини своєю трудовою діяльністю [14].

Мотивуючі фактори (ті, що мотивують до праці) пов'язані з характером та змістом самої роботи (визнання, відповідальність, особисте зростання, просування по службі тощо). Їх відсутність не призводить до критичної незадоволеності людей своєю роботою, однак вони здатні викликати відчуття задоволення від праці в цілому і підвищити її ефективність. Реалізація мотивуючих факторів завжди домінує над гігієнічними факторами за силою мотивації [15].

У процесуальних теоріях мотивації праці головна увага приділяється не потребам людини, а конкретним процесам і явищам, що впливають на її поведінку. Вони не заперечують існування потреб, однак вважають, що поведінка людей визначається не лише на їх основі [16]. Серед процесуальних теорій можна виділити такі:

## **1. Теорія очікувань**

Теорія В. Врума базується на припущенні, що, окрім потреб, людину мотивує очікування того, що витрачені на виконання завдань зусилля призведуть до отримання справедливої винагороди. У цьому випадку мотивація залежить від наявності взаємозв'язку між затратами праці і досягнутими результатами, реальності і досяжності винагороди та її цінності.

Якщо очікування працівника не справджуються, то виникає відчуття марності виконаної роботи, яке послаблює мотивацію. Уникнути цього можна встановленням досяжних цілей для конкретного працівника і винагородження його тим способом, котрий являється особисто для нього цінним [16].

## **2. Теорія справедливості**

Д. Адамс вважав, що на мотивацію працівника впливає оцінка справедливості отриманої винагороди результатів в порівнянні з затраченими на них зусиллями, а також у порівнянні з розміром винагороди інших працівників, які виконували аналогічну роботу. При виявленні дисбалансу або несправедливості у людини може виникнути психологічна напруга, яка здійснює негативний вплив на рівень мотивації. До тих пір, поки працівник не буде вважати, що отримує справедливу винагороду, він буде свідомо знижувати ефективність своєї праці або вимагати підвищення рівня справедливості своєї винагороди [16].

## **3. Теорія постановки цілей**

Теорія Е. Локка базується на тому, що всі працівники в тій чи іншій мірі сприймають ціль організації як свою власну і прагнуть до її досягнення, отримуючи задоволення від виконання роботи, яка цьому сприяє. Результативність роботи визначається прихильністю працівника до поставлених цілей, їх досяжністю, чіткістю, зрозумілістю тощо [17].

## **4. Теорія партисипативного управління**

Припускає, що людина отримує задоволення від прийняття участі в роботі організації і як результат, не тільки ефективніше працює, але і по

максимуму розкриває свої здібності та можливості. Такий ефект досягається при отриманні права самостійно обирати способи виконання завдань, формувати робочі групи на основі неформальних зв'язків у колективі, здійснювати самоконтроль тощо [17].

### **5. Комплексна теорія мотивації**

Дану теорію було розроблено Л. Портером та Е. Лоулером на основі теорії очікування та справедливості. Вона стверджує, що отриманий результат праці залежить від докладених зусиль працівника, його здібностей та усвідомлення своєї ролі в трудовому процесі. Рівень докладених зусиль визначається цінністю винагороди та тим, наскільки людина впевнена у існуванні зв'язку між працею та майбутньою винагородою. Головною думкою теорії є те, що результативна праця викликає у працівника відчуття задоволення, а це в свою чергу підвищує результативність [17].

Після аналізу усіх теорій стає очевидним, що з розвитком теорій мотивації виділяється все більше чинників, що можуть впливати на рівень вмотивованості працівників. Це дає змогу більш всебічно підходити до формування систем мотивації персоналу в організаціях та забезпечувати їх ефективніше функціонування за рахунок усвідомлення того, що на рівень мотивації кожного працівника впливають різні індивідуальні фактори.

Однак, в цілому, можна зробити висновок, що процес мотивації так чи інакше базується на зіставленні працівником обсягу необхідної роботи та того, що він отримає за її виконання. У випадку, якщо винагорода відповідає його очікуванням та задовольняє необхідні потреби, працівник вибудовує свою трудову поведінку таким чином, щоб успішно виконати поставлені перед ним задачі. Звичайно, кінцевий результат залежить від безлічі сторонніх факторів та індивідуальних особливостей самого працівника, тому не можна сказати, що ефективна праця базується лише на вмотивованості персоналу.

### 1.3 Особливості мотивації персоналу в банківській сфері

Специфічною рисою банківських установ є те, що людські ресурси мають виключне значення для їх конкурентоспроможності, оскільки фінансові та інформаційні ресурси надають їм лише тимчасову перевагу. Тому для ефективної діяльності банкам необхідні правильно підібрані й відповідальні працівники, що прагнуть до самореалізації та вміють ефективно взаємодіяти як з колегами, так і з клієнтами [25].

Слід зауважити, що в банках діє колективний характер праці, тобто результати праці окремих співробітників формують загальну картину. Саме тому важливо, щоб кожен працівник відчував себе частиною колективу, розумів, що його власний добробут залежить від фінансового стану та іміджу банку, в якому він працює [20].

З цього випливає, що менеджери повинні будувати систему мотивації таким чином, щоб забезпечити максимальну зацікавленість працівників в роботі та розвитку самого банку. Важливо, щоб винагорода більшою мірою залежала від трудової діяльності, а не базувалась лише на посаді, стажі роботи тощо. Якщо цю умову буде порушено, то співробітники будуть більш сконцентровані на просуванні по службі та завоюванні авторитету, що не обов'язково дорівнює ефективній роботі [18].

Ще однією особливістю роботи в банку є те, що незважаючи на існування деяких регламентів, клієнтська база є нестабільною, а попит на банківські продукти постійно змінюється. Це необхідно враховувати при визначенні обсягів робіт та ставити реальні, виконувані задачі. Будь-які завдання повинні формуватися відповідно до цілей банківської установи, опиратися на певну мету, а не на спонтанні дії керівництва. Між працівниками та керівництвом не повинно бути "прірви" в залежності від посад, комунікації повинні бути регулярними задля обміну думками чи ідеями, а також має залишатись можливість обговорити будь-які питання, що виникають при роботі [24].

Основними критеріями оцінки ефективності системи мотивації банківського персоналу виступають такі [19]:

1. Відповідність банківській стратегії;
2. Безпосередній зв'язок з трудовою діяльністю, складністю та важливістю роботи;
3. Відповідність очікуванням працівників;
4. Врахування індивідуальних потреб кожного працівника;
5. Гнучкість та можливість удосконалення з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів;
6. Виваженість та комплексність при розробці.

Можна виділити низку таких факторів мотивації, що є специфічними саме для співробітників банківської сфери (табл. 1):

Таблиця 1.3 - Фактори мотивації праці банківського персоналу

Особливості організації праці в банку	Особливості управління персоналом та його мотивації
<i>Безпосередній вплив</i>	
Колективний характер праці, оскільки більшість банківських операцій неможливо виконати одним працівником	Створення у робітників впевненості у тому, що їх власне благополуччя суттєво залежить від стану банку, його іміджу та задоволеності клієнтів
Специфічні умови праці	Забезпечення підвищення рівня психологічної стійкості працівників
Високий рівень власної відповідальності за прийняті рішення та здійснені операції	Підвищення зацікавленості персоналу в мінімізації помилок під час робочого процесу, а також зваженому прийнятті рішень
Постійне ускладнення спектру операцій, що здійснюються, за рахунок використання нових технологій	Контроль відповідності рівня кваліфікації працівника займаній посаді та виконуваним функціям
<i>Опосередкований вплив</i>	
Суттєвий вплив репутації серед клієнтів на конкурентоспроможність банку	Орієнтація персоналу на підвищення якості обслуговування клієнтів
Високий рівень спеціалізації банківських працівників	Забезпечення ефективних горизонтальних зв'язків між підрозділами банку
Базування банківської діяльності на інтелектуальній праці	Створення умов для розвитку інтелектуальних та творчих ініціатив працівників

Розроблено автором за [22; 24; 25]

Для продуктивної роботи працівників необхідно розробляти систему мотивації з урахуванням особливостей праці в банківській установі. Оплата праці зазвичай має найвищу ступінь впливу на трудову мотивацію. Існують різні види матеріального заохочення банківського персоналу, окрім фіксованої заробітної плати [18]:

**1. Премії** – здійснення грошових виплат за успішне виконання співробітником певних завдань з метою стимулювання та заохочення.

**2. Комісійні** – отримання відсотку від суми угод (перш за все застосовується по відношенню до кредитних менеджерів). Комісійні можуть використовуватись у поєднанні з базовою заробітною платою або ж виступати її повною заміною.

**3. Спеціальні індивідуальні винагороди** в якості визнання цінності співробітника. Наприклад, премії за вірність банківській установі, якими нагороджують працівників, що пропрацювали у банку певну кількість років.

**4. Програми розподілу прибутку** – отримання співробітниками певного відсотку прибутку компанії.

Матеріальні виплати, які більшою мірою залежать від результатів праці являються вагомим мотиваційним фактором. Однак необхідно враховувати періодичність виплат. Нечасті бонуси перестають розцінюватись як реальна частина доходу, а занадто регулярні – втрачають свій мотиваційний вплив і сприймаються як частина основної заробітної плати. Тому необхідно чергувати розмір та періодичність виплат, враховуючи при цьому ступінь відповідальності та складності роботи банківських працівників.

Матеріальна мотивація обов'язково повинна підкріплюватись додатковими інструментами. Одним з таких може виступати соціальний пакет, який може надаватись в матеріальній та нематеріальній формі.

Соціальний пакет може включати в себе [21]:

**1. Додаткові виплати** (за невідпрацьований час): відпустка, оплата лікарняних, виплати при звільненні тощо.

**2. Виплата страхування:** страхування життя, страхування від нещасних випадків, медичне страхування тощо.

**3. Пільгові послуги:** пільгове кредитування співробітників, програми матеріальної допомоги, надання транспорту, оплата навчання, безкоштовне харчування тощо.

#### **4. Пенсійні програми.**

Окрім того, мотивація працівників банківської сфери нерозривно пов'язана з соціально-психологічним кліматом в колективі. Робота в дружньому та згуртованому колективі доброякісно впливає на задоволеність працею та результати спільної діяльності. Оскільки колективний характер праці являється однією з особливостей роботи в банківських установах, то покращенню соціально-психологічного клімату та підтриманню його на належному рівні слід приділяти багато уваги.

Позитивний вплив на банківську діяльність здійснюють сприятливі умови праці. Можна виділити такі фактори умов праці, як [20]:

**1. Санітарно-гігієнічні:** освітлення, температура, забрудненість пилом, вологість тощо.

**2. Соціально-психологічні:** темп роботи, фізичне навантаження, монотонність праці, організація робочого місця, нервово-психологічна напруга тощо.

**3. Естетичні:** оформлення інтер'єру в банківській установі (меблі, кольорова гамма, озеленення тощо).

Задля створення найбільш сприятливих умов праці необхідно враховувати всі вищеперераховані фактори. Комфортне робоче середовище допомагає працівникам краще концентруватись на трудовій діяльності, підвищує рівень задоволеності роботою та лояльність до банку.

Ще одним достатньо дієвим інструментом в системі мотивації банківського персоналу вважаються моральні стимули. Вони можуть здійснюватися за двома напрямками: заохочення (грамоти, компліменти, публічне визнання, нагороди тощо) та засудження (штрафи, догани,

зауваження тощо). Для того, щоб моральні стимули діяли якомога ефективніше, необхідний індивідуальний підхід до кожного співробітника і широкий спектр різноманітних заходів стимулювання [23].

Отже, можна сказати, що найбільш ефективно буде діяти така система мотивації, що враховує індивідуальні потреби кожного працівника та грамотно поєднує матеріальне та нематеріальне стимулювання. Для забезпечення цього доцільно застосовувати адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи мотивації [24].

Адміністративні методи мотивації включають в себе видання наказів та розпоряджень, атестацію працівників та складання посадових інструкцій. Економічні методи передбачають різного роду преміювання, бонуси та надбавки, а соціально-психологічні – прийняття участі в керівництві, ставлення керівництва, публічне визнання тощо [24]. Необхідно брати до уваги, що система мотивації працівників банківської сфери повинна поєднувати в собі інтереси банку в цілому, окремих підрозділів та конкретних працівників і забезпечувати досягнення високих фінансових результатів діяльності банківської установи [25].

Отже, керівництву банківських установ необхідно приділяти максимум уваги рівню задоволеності працівників своєю роботою, намагались якомога краще враховувати їх потреби при підборі мотиваційних заходів та прагнути до створення в колективі сприятливого психологічного клімату з мінімумом конфліктних ситуацій. Це пояснюється тим, що персонал має занадто велике значення для ефективної роботи даних установ, тому некоректна побудова система мотивації неминуче відобразиться на фінансових результатах та іміджі банку.

#### Висновки за розділом 1

Головним завданням процесу мотивації в будь-якій організації являється забезпечення максимізації віддачі від трудового колективу в процесі праці з метою підвищення продуктивності роботи та збільшення



прибутку. З цією метою керівництво змушене вибудувати систему мотивації таким чином, щоб врахувати індивідуальні особливості та потреби кожного працівника, тому що тільки за таких умов можна досягти максимального ефекту.

Існують різні види мотивації, однак в цілому їх можна звести до матеріального та нематеріального стимулювання. Цінність того чи іншого виду стимулювання є різною для кожного працівника, саме тому необхідно грамотно їх комбінувати.

З плином часу виникає все більше теорій мотивації, які намагаються пояснити суть процесу мотивації. Кожна наступна виділяє усе більше факторів та чинників, які впливають на рівень вмотивованості персоналу, однак в цілому вони зводяться до співставлення обсягу необхідної роботи до отриманої винагороди або покарання.

Особливостями банківських установ є колективний характер праці та виключне значення персоналу для підтримання належного рівня конкурентоспроможності, тому їм необхідно приділяти особливу увагу розробці ефективної системи мотивації. Для цього застосовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також забезпечення сприятливих умов праці та позитивного психологічного клімату в колективі. Необхідно пам'ятати, що працівники повинні розуміти залежність їх власного добробуту від фінансових результатів самої банківської установи, оскільки тільки за таких умов можна досягти максимальної віддачі з їхнього боку.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

#### АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

##### 2.1 Загальна характеристика АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» – це сучасний універсальний банк, що на комерційних засадах здійснює комплексне банківське обслуговування підприємств, організацій, об'єднань усіх галузей економіки і форм власності та громадян. Власником банку є одна з найбільших фінансових груп світу – Credit Agricole (Франція) [26].

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є юридичною особою, яка створена і здійснює свою діяльність у відповідності до чинного законодавства України. Банк здійснює свою діяльність на всій території України та входить до єдиної банківської системи України [26].

Організаційно-правовою формою АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за законодавством України є акціонерне товариство, тип акціонерного товариства – приватне акціонерне товариство [26].

Сучасний АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» було засновано у 1993 році у Львові. Початкова назва банку – Золотий Лев, з 1996 року – Індекс-Банк. У 2006 році французька банківська група Credit Agricole придбала майже 100 % акцій банку і уже в 2011 році відбувся другий ребрендинг, в результаті якого банк отримав теперішню назву – АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» [27].

На даний момент банк знаходиться на стадії зрілості в своєму життєвому циклі і за допомогою своєї корпоративної стратегії прагне реалізувати такі стратегічні напрями, як завоювання нових позицій у сучасному банкінгу, зростання продажів роздрібних продуктів та послуг та впровадження інновацій.

Коротка історична довідка про створення банку представлена на рис.

2.1:

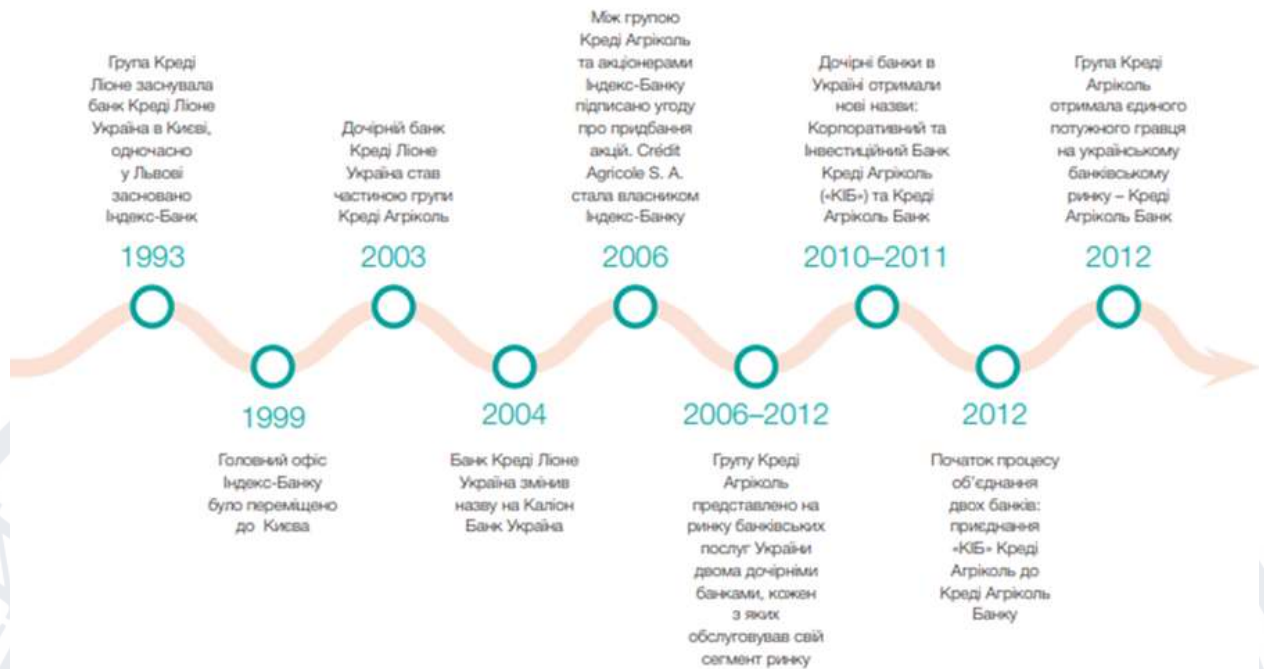


Рисунок 2.1 – Історія створення АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» [40]

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» працює на ринку України вже понад 30 років та пропонує повний спектр банківських послуг корпоративним, приватним та преміальним клієнтам. Діяльність банку можна умовно розділити на такі основні сегменти [34]:

1. Послуги корпоративним клієнтам
2. Послуги фізичним особам
3. Інвестиційна діяльність
4. Інша оперативна діяльність

До сегменту послуг корпоративним клієнтам відносяться всі послуги, що надаються банком бізнес-клієнтам, включаючи обслуговування їх поточних рахунків, залучення депозитів, надання кредитних ліній у формі «овердрафт», видачу та обслуговування операцій з використанням платіжних карток, надання кредитів та інших видів фінансування, включаючи операції в національній та іноземній валютах [34].

До сегменту послуг фізичним особам відносяться всі послуги, що надаються банком фізичним особам – клієнтам, а саме: послуги з відкриття та ведення поточних, вкладних, карткових рахунків, споживчого та

іпотечного кредитування, виконання переказів за міжнародними платіжними системами, переказів з відкриттям та без відкриття поточних рахунків, інші неторгові операції та сучасні сервіси дистанційного обслуговування тощо. Також АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» виступає агентом з продажу різних видів страхових продуктів [34].

До інвестиційної діяльності АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» належать активи та зобов'язання сформовані в результаті придбання основних засобів, нематеріальних активів, капітальних інвестицій за вирахуванням накопиченої амортизації та зобов'язань банку, що виникли за даними операціями. Також до сектору інвестиційної банківської діяльності входять зобов'язання, сформовані в результаті інвестицій акціонера банку у вигляді субординованого боргу [34].

До інших операцій віднесені активи (зобов'язання), які не ввійшли до основних трьох сегментів, в тому числі грошові кошти, кореспондентські рахунки в НБУ та інших банках, операції з залучення та розміщення коштів інших банків, розрахунки за товари та послуги для АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», заборгованість, пов'язану із адміністративно-господарською діяльністю банку, розрахунки із працівниками, розрахунки за податками та зборами до державного, місцевого бюджету, до Пенсійного фонду, в інші позабюджетні фонди [34].

Уже понад десять років АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є стратегічним партнером для агробізнесу. Земельний банк всіх клієнтів складає близько 10% загального земельного банку України. Окрім того АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» – перший автомобільний банк, єдиний в Україні має міжнародний сертифікат ISO 9001 за напрямом автомобільного кредитування, що гарантує клієнтам прозорі умови автокредитування та високу якість обслуговування.

Клієнтська база АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» складає близько 300 тис. активних приватних клієнтів, 1 000 міжнародних компаній та великих

корпоративних клієнтів, 1 500 середніх корпоративних клієнтів та 15 000 компаній СМБ [40].

Основними конкурентами АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» на українському ринку являються Райффайзен Банк, Укрсиббанк та Приватбанк. У другому кварталі 2022 р. АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» зайняв третє місце в рейтингу стійкості банків від порталу «Мінфін», поступившись минулорічним другим місцем Укрсиббанку (див. табл. 2.1) [28].

Це сталося за рахунок деякого зниження лояльності вкладників та оцінок аналітиків, стресостійкість залишилась фактично незмінною.

Таблиця 2.1 – Рейтинг стійкості банків за 2 квартал 2022 року

№	Банк	Загальний рейтинг	Стресостійкість	Лояльність вкладників	Оцінка аналітиків	Місце в рейтингу по депозитах фізосіб
1	Райффайзен Банк	4.05	3.8	4.3	4.26	3
2	Укрсиббанк	3.90	3.7	3.9	4.26	7
3	Креді Агріколь Банк	3.83	3.8	3.7	4.19	11
4	Приватбанк	3.81	3.3	4.1	4.33	1
5	ОТП Банк	3.62	3.7	3.3	4.04	10
6	Кредобанк	3.61	3.6	3.6	3.67	12
7	Укресімбанк	3.56	3.3	3.8	3.81	8
8	Прокредит Банк	3.41	3.2	3.5	3.67	16
9	Ощадбанк	3.35	2.4	4.2	4.04	2
10	Укргазбанк	3.28	3	3.4	3.81	9

*Розроблено автором за [28]*

На ринку роздрібних депозитів АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» займає зовсім невелику частку, що говорить про недостатню розвиненість надання даних послуг в діяльності банку (рис. 2.2).

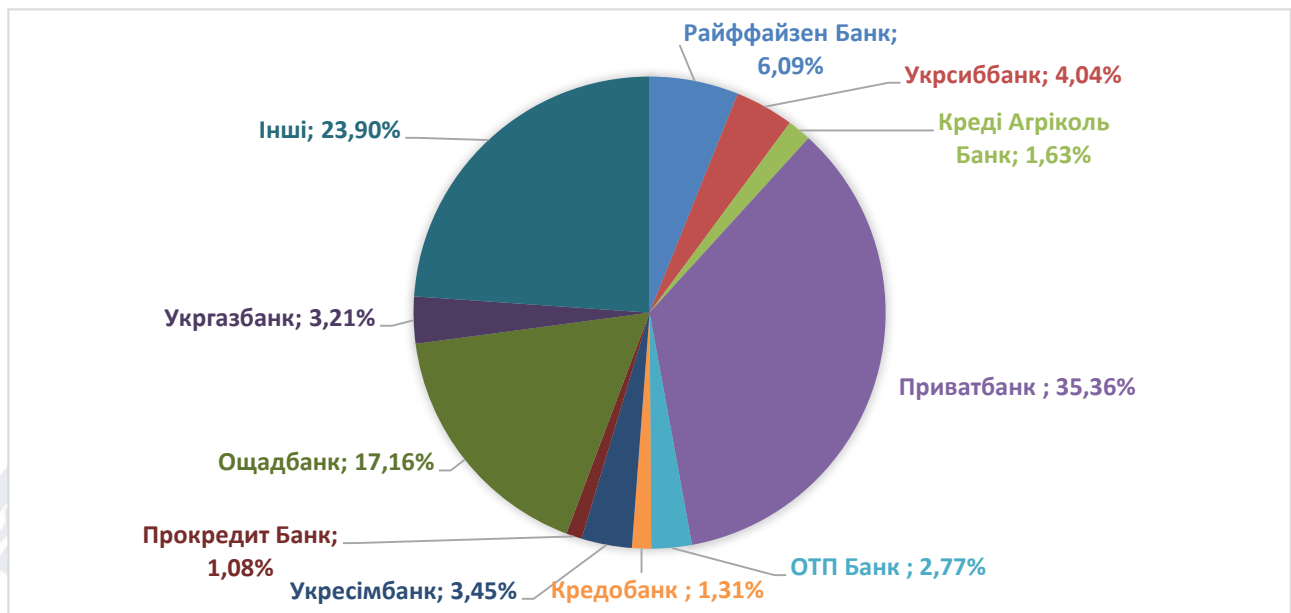


Рисунок 2.2 – Структура українського ринку роздрібних депозитів станом на 2 квартал 2022 року

*Розроблено автором за [28]*

Вищим органом управління АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є Загальні збори акціонерів. В період між проведенням Загальних зборів акціонерів захист прав акціонерів, а також контроль та регулювання діяльності Правління здійснює Спостережна рада банку у межах своєї компетенції [34].

До виключної компетенції Спостережної ради відносяться питання затвердження Положень та інших внутрішніх нормативних документів, якими регулюються питання, пов'язані з діяльністю банку, затвердження яких віднесено до компетенції Спостережної ради [34].

Виконавчим органом АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є Правління, яке здійснює управління поточною діяльністю банку, формування фондів, необхідних для його статутної діяльності, і несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з принципами та порядком, встановленими Статутом банку, рішеннями Загальних зборів акціонерів і Спостережної ради банку. Правління банку підзвітне Загальним зборам акціонерів і Спостережній раді та організовує виконання їх рішень [34].

Організаційна структура АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» побудована за основними лініями, кожна з яких підпорядкована одному з членів Правління банку (див. Додаток А) [39]:

1. **Лінія голови Правління** (департамент по роботі з персоналом; департамент організаційного, проектного та процесного управління; управління секретаріату; управління корпоративного секретаріату; департамент безпеки);

2. **Лінія юридичного забезпечення** (юридичний департамент);

3. **Лінія фінансового управління та звітності** (департамент обліку та звітності; департамент фінансового контролінгу; департамент казначейства та фінансових інститутів; департамент управління активами та пасивами; управління зберігача цінних паперів);

4. **Лінія управління ризиками** (департамент контролю ризиків; департамент оцінки ризиків корпоративного бізнесу; департамент оцінки ризиків роздрібного бізнесу);

5. **Лінія комплаєнс** (департамент фінансового моніторингу; управління деонтології, управління фінансової безпеки);

6. **Лінія корпоративного бізнесу** (департамент розвитку корпоративного бізнесу; департамент кредитного аналізу; управління обслуговування клієнтів);

7. **Лінія роздрібного бізнесу та каналів продажів** (департамент розвитку роздрібного бізнесу; департамент мережі продажів; департамент продажів через альтернативні канали та партнерів);

8. **Лінія операцій та інформаційних технологій** (операційний департамент; департамент інформаційних технологій; департамент логістики та управління нерухомістю; управління безпеки інформаційних технологій);

9. **Внутрішній аудит** (департамент внутрішнього аудиту, що підпорядковується безпосередньо Спостережній Раді).

Відповідно до стандартів групи Credit Agricole система внутрішнього контролю банку базується на трьох лініях захисту (рис.2.3).



Рисунок 2.3 – Елементи системи внутрішнього контролю АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» [34]

Як правило, сфери відповідальності функції управління операційним ризиком будуються на рівні діючої 2-ї лінії захисту і контролюють 1-шу лінію.

З метою організації 2-ї лінії захисту і моніторингу 1-ї лінії захисту у Креді Агріколь Банку впроваджена система постійного контролю.

Система постійного контролю охоплює основні напрями діяльності банку: кредитування, операційну діяльність, фінансові ризики, бухгалтерські операції, операційний ризик, комплаєнс, інформаційну безпеку і безперервність бізнесу, фізичну охорону, діяльність або послуги, що надаються на постійній основі на умовах аутсорсингу (OES), процеси, пов'язані зі стягненням заборгованості тощо [34].

Відповідальність за ефективне функціонування Системи постійного контролю покладається на Директора з оцінки ризиків. Відповідно до методології Групи і внутрішніх вимог, відповідальність за підтримку Системи постійного контролю і її повноту несуть Департамент контролю ризиків і Управління комплаєнс-контролю (в частині комплаєнсу) [34].

У випадку негативного результату контролю реалізується план заходів, спрямованих на виправлення недоліків і покращення контролю за процесом.

В рамках управління операційним ризиком і з метою контролю рівня операційного ризику на 1-й лінії захисту Департамент контролю ризиків бере



участь в аналізі процесів і внутрішніх документів банку, надає рекомендації щодо пом'якшення операційного ризику, бере участь у діяльності в робочих групах у якості експерта з операційного ризику [34].

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» забезпечує функціонування системи внутрішнього контролю шляхом [41]:

1. Контролю керівництва банку за дотриманням законодавства України та внутрішніх процедур;
2. Розподілу обов'язків повноважень та відповідальності між усіма суб'єктами системи внутрішнього контролю;
3. Контролю за функціонуванням системи управління ризиками;
4. Контролю за інформаційною безпекою та обміном інформацією;
5. Упровадження процедур внутрішнього контролю;
6. Проведення моніторингу системи внутрішнього контролю;
7. Упровадження процедур внутрішнього аудиту.

Фінансовий контроль в банку передбачає перевірку отриманих результатів заданим параметрам і полягає у контролі за дотриманням нормативів ліквідності банку, дотриманням лімітів і показників, встановлених з урахуванням рівнів ризику та виконанням планових завдань [41].

Система маркетингового контролю в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» передбачає проведення його в трьох головних напрямках [41]:

- контроль за виконанням маркетингових планів банку;
- контроль за показниками прибутковості та рентабельності банку;
- ревізія маркетингу банку.

Контроль за процесом виконання маркетингових планів банку проводиться у формі аналізу таких параметрів, як [41]:

- можливість надання банківських послуг;
- конкурентна позиція банку;
- відносини з індивідуальними та корпоративними клієнтами;

співвідношення витрат на надання банківських послуг з витратами на маркетинг і рекламу.

Оснoву механізму планування діяльності АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» складає фінансове планування, що являє собою процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку банку необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді [34].

Фінансове планування ґрунтується на стратегічному плані розвитку банку на майбутній період та включає розрахунок фінансових результатів діяльності на плановий період, а також необхідних для цього фінансових, матеріальних і людських ресурсів [34].

У процесі фінансового планування встановлюються планові значення показників балансу і звіту про прибутки і збитки. По завершенню планового періоду фактичні результати порівнюються з плановими, виявляються причини відхилень і резерви поліпшення діяльності [37].

Процес узгодження планів здійснюється способом «зверху-вниз», тобто менеджмент банку формулює завдання і визначає планові значення фінансових показників, які доводяться до підрозділів [41].

Бюджетування в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» також здійснюється методом «зверху-вниз», тобто бюджет будується, виходячи з цілей і обмежень, поставлених керівництвом банку, на основі яких відбувається розподіл ресурсів [41].

Недоліком даного методу є значні витрати на дослідження ринкових тенденцій, розробку стратегії банку і, у кінцевому рахунку, на побудову реалістичного прогнозу, крім того, централізоване складання бюджету в багатофіліальному банку не в змозі врахувати всіх особливостей кожного окремого регіону.

Розглянемо структуру власного капіталу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 – Структура власного капіталу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Показник	2019	2020	2021	Темп зростання	Абсолютне відхилення
Статутний капітал	1 222 929	1 222 929	1 222 929	0	0
Емісійні різниці	0	0	0	0	0
Незареєстрований статутний капітал	0	0	0	0	0
Інший додатковий капітал	0	0	0	0	0
Резерви та інші фонди банку	2 139 547	2 226 047	2 929 787	136,93	790 240
Резерви переоцінки	63 459	81 041	112 141	176,71	48 682
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	0	0	0	0	0
Власний капітал – усього за додатковими статтями	1 729 931	2 570 725	2 433 644	140,68	703 713
Неконтрольована частка	0	0	0	0	0
Усього	5 155 866	6 100 742	6 698 501	129,92	1 542 635

*Розроблено автором за [35; 36; 37]*

Як видно з таблиці, власний капітал АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за аналізований період збільшився на 29,92% або на 1 542 635 тис. грн. Загалом це відбулось за рахунок збільшення резервних фондів банку та переоцінки власного капіталу. Станом на 31 грудня 2021 року статутний капітал АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» складає 1 222 929 тис. грн. (у 2020 р. - 1 222 929 тис. грн) [37].

Статутний капітал розподілений на 1 222 928 760 акцій, з яких 1 222 926 760 штук - прості іменні акції номінальною вартістю 1,00 грн кожна та 2 000 штук - привілейовані іменні акції номінальною вартістю 1,00 грн кожна. Випуски акцій зареєстровані, акції повністю розміщені та знаходяться в обігу.

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» виплачує дивіденди виключно грошовими коштами. Станом на 31 грудня 2021 та 2020 років єдиним акціонером Банку є Credit Agricole S.A. За аналізований період додаткових емісій акцій не проводилось [37].

Основними умовами прийняття управлінських рішень в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» є такі [27]:

**1. Право прийняття:** голова правління має право на прийняття будь-яких рішень, а начальники департаментів лише часткові рішення, що пов'язані з їх роботою.

**2. Обов'язковість:** прийняті рішення є обов'язковими до виконання всіма співробітниками банку.

**3. Відповідність повноважень:** наприклад, фінансовий директор не може приймати рішення, які входять в обов'язки директора з персоналу.

**4. Компетентність:** наприклад, фінансовий директор повинен бути надзвичайно компетентним у питаннях організації і здійснення обліку та аналізу в банківській установі.

**5. Відповідальність:** при помилкових чи невдалих рішеннях менеджери, які приймали дані рішення в межах надання їм повноважень, можуть піддаватись різноманітним санкціям (адміністративним та матеріальним).

Фактори, що впливають на процес прийняття рішень в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» наведено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Фактори впливу на процес прийняття рішень в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

*Розроблено автором за [27]*

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ (W)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідируючі позиції на банківському ринку</li> <li>2. Досвід роботи на ринку</li> <li>3. Висококваліфікований персонал</li> <li>4. Широкий асортимент запропонованих послуг</li> <li>5. Високий рівень банківського сервісу</li> <li>6. Широка мережа філій в Україні і за кордоном</li> <li>7. Відповідність нормативам додаткових показників ризикованості кредитного портфеля</li> <li>8. Наявність в банку власного програмного забезпечення</li> <li>9. Система підвищення кваліфікації персоналу</li> <li>10. Негативна динаміка знецінених кредитів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Текучість кадрів на низьких посадах</li> <li>2. Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку банку</li> <li>3. Висока вартість повернутих ресурсів для іпотечного кредитування і низька привабливість кредитування для населення через високу вартість кредитів</li> <li>4. Висока вартість інших деяких послуг, в порівнянні з конкурентами.</li> <li>5. Перевищення нормативу максимального розміру кредитного ризику</li> <li>6. Зростання частки незабезпечених кредитів у кредитному портфелі</li> </ol>
<b>МОЖЛИВОСТІ (O)</b>	<b>ЗАГРОЗИ (T)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення ділової активності та платоспроможності фізичних осіб</li> <li>2. Погіршення позицій конкурентів;</li> <li>3. Збільшення частки ринку</li> <li>4. Удосконалення системи управління ризиками</li> <li>5. Поглиблення співпраці з банками</li> <li>6. Нарощення частки ринку кредитування та надання депозитів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька платоспроможність населення</li> <li>2. Занепад економічної активності споживачів банківських послуг</li> <li>3. Підвищення вартості і зменшення попиту на банківських послуги</li> <li>4. Вихід на ринок нових конкурентів</li> <li>5. Поліпшення на ринку позицій конкурентів</li> <li>6. Зростання інфляції і процентних ставок через посилення фінансової кризи</li> <li>7. Високі темпи зростання не тільки об'ємів кредитування, але і ризикованості даних операцій.</li> <li>8. Непрофесійні дії керівників та співробітників</li> <li>9. Не реалістичність прогнозів</li> </ol>

*Розроблено автором*

Виходячи з отриманих результатів, можна сказати, що банк займає досить стійку позицію на ринку, однак має деякі труднощі з мотивацією співробітників та факторами зовнішнього середовища, до яких йому слід постійно пристосовуватись.

Серед головних проблем можна виділити такі:

Збільшення частки незабезпечених кредитів;

Проблеми мотивації працівників нижчих рівнів;

Висока вартість кредитних послуг у порівнянні з конкурентами;

Перевищення нормативу кредитного ризику тощо.

Відповідними заходами для покращення конкурентоспроможності АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» можуть стати такі:

1. Зниження ризикованості операцій шляхом використання в роботі обширної інформаційної бази по клієнтах задля визначення їх кредитоспроможності;

2. Продовження впровадження корпоративної соціальної відповідальності для підтримки високої репутації банку;

3. Організація роботи з проблемними позичальниками;

4. Розширення масштабів роботи з приватними особами і корпоративними клієнтами;

5. Приділення більшої уваги роботі з персоналом нижчих рівнів;

6. Впровадження нових акційних програм для залучення нових клієнтів та проведення інформаційно-рекламної кампанії банку тощо.

Місія АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»: поширювати принципи чесності, прозорості та довіри для взаємовигідного партнерства [34].

Корпоративні цінності – це основа сталого розвитку АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», це втілення його прагнення бути справжнім партнером для клієнтів, це відображення глибоких переконань і принципів банку як частини групи Креді Агріколь [43].

До корпоративних цінностей АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» належать орієнтація на клієнта (зовнішнього і внутрішнього), тривала стабільна відповідальність, етичність, динамічність, професійна компетентність та командний дух [43]:

Нещодавно АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» презентував свою нову стратегію - AIR, яка розроблена у відповідності до глобального проекту

Групи та визначає ключові цілі розвитку банку в Україні на наступні 5 років [34]. Над її створенням протягом 7 місяців працювали 110 співробітників банку та Групи. Назва «AIR» означає амбітний (Ambitious), інноваційний (Innovative) і відповідальний (Responsible).

На найвищому рівні банк зафіксував мету бути надійним партнером для клієнтів і суспільства, що означає діяти етично, прозоро та відповідально, досягати лідерства на цільових ринках, підтримувати експертизу співробітників, досконалість у відносинах та інновації. Для цього банк працює за трьома основними напрямками [29]:

1. **Клієнтський проект** орієнтований на те, щоб бути досконалим у відносинах з клієнтом банком, лідером у цільових сегментах ринку, №1 за рівнем задоволеності клієнтів.

2. **Людський проект**, в основі якого лежать людські відносини, розширення повноважень і відповідальності команд.

3. **Соціальний проект**, який передбачає підвищення соціальної відповідальності компанії через втілення благодійних та волонтерських ініціатив, Кліматичної стратегії та розвиток теплої корпоративної культури.

За словами голови правління АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», Карлоса де Корду, стратегія AIR 2025 є свідченням довгострокових та амбітних планів розвитку банку в Україні, а ще зобов'язань перед клієнтами, співробітниками та суспільством. Новий стратегічний план передбачає виважений підхід, прискорення органічного зростання та високу ефективність, щоб відповідати на виклики мінливого середовища, поєднуючи багатоканальність і людське спілкування, синергію та партнерство, високу експертизу та сервіс-бачення для ще кращого обслуговування клієнтів. Планується посилити провідні позиції в сегменті міжнародного бізнесу, автокредитуванні, агробізнесі, а також експертизу на ринку, щоб стати референтним банком в Україні та надійним партнером, який привносить інновації на ринок. На роздрібному ринку планується прискорення свого розвитку в усіх цільових сегментах [30].

Фокуси розвитку та основні цільові показники банку до 2025 року [31]:

1. У сегменті роздрібних клієнтів банк виділяє нову для себе цільову аудиторію ІТ-спеціалістів, буде розвивати діджитал-канали, одночасно зберігаючи особистий контакт з клієнтами у відділеннях.

2. У автокредитуванні банк прагне зберегти лідерство з часткою ринку 30%, а в сегменті лізингу – увійти в ТОП-3 лідерів ринку. Цьому сприятиме синергія між двома бізнес-лініями, яка створить особливу глобальну пропозицію для клієнтів.

3. В сегменті міжнародного бізнесу банк активно підтримує перехід клієнтів на відновлювані джерела енергії та планує досягти 10% частки зеленого фінансування у кредитному портфелі корпоративного бізнесу. Для цього впроваджує оцінку клієнтів за критеріями ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління).

4. У агро-напрямі банк буде зміцнювати свої лідерські позиції з амбітною метою досягти 15% частки ринку агрофінансування. Фокусуватиметься на синергії і можливостях Групи.

5. АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» розвиває омніканальну модель відносин з клієнтами та прагне, щоб мобільні додатки банку були в ТОП-3 лідерів ринку. Для цього банк розширить функціонал додатку для фізичних осіб СА+ та запустить новий клієнт-банк для фізичних осіб-підприємців - СА+ Pro.

6. Банк прагне увійти в ТОП-5 найкращих роботодавців на банківському ринку, створити збалансовану кадрову та організаційну структуру.

7. АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» планує зменшити свій прямий вуглецевий слід на 25%, стати визнаним учасником трансформації енергетичного сектору в Україні, розвивати соціальну відповідальність в рамках програми We Care!

8. Банк сповідує принципи сталого розвитку та планує бути в ТОП-10 соціально відповідальних компаній України.



## 2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» надає клієнтам універсальний обсяг банківських продуктів, включаючи наступне [39]:

обслуговування поточних рахунків та управління грошовими коштами з розрахунками в національній та іноземних валютах;

операції форекс на умовах спот і форвард;

фіксовані депозити;

кредити;

торгівельне фінансування (гарантійні листи, акредитиви, операції з векселями, документарне інкасо);

операції з інвестування (зберігання, брокерські послуги, ескроу-рахунки, сквіз-аут).

Операційна система АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» виглядає наступним чином (рис. 2.5):



Рисунок 2.5 – Операційна система АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Розроблено автором за [33; 39]

Підсистема планування та контролю отримує з зовнішнього середовища інформацію про стан економіки, інфляційні процеси, курс валюти тощо, та на основі цих даних генерує накази, рішення, розпорядження і т.ін., що передаються до переробної підсистеми.

Переробна підсистема у свою чергу отримує вхідні ресурси у вигляді капіталу, найманої праці, замовлень клієнтів тощо, та з їх допомогою створює вихідні ресурси, такі як надання банківських послуг, кредитування, грошові перекази і т.ін. Окрім того, вона надає підсистемі планування та контролю й підсистемі забезпечення внутрішню інформацію про стан системи, що є вкрай важливою для прийняття правильних управлінських рішень.

Підсистема забезпечення отримує внутрішню інформацію від переробної підсистеми та надає їй необхідне ресурсно-технічне забезпечення у вигляді мотивації персоналу, оперативного вирішення непередбачуваних проблем, ІТ-обслуговування тощо, яке дозволяє операційній системі безперебійно функціонувати та ефективно вирішувати проблеми, що виникають в процесі роботи.

Розглянемо зміни, що відбулись в активах АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2019-2021 рр. (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Динаміка активів АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Показник	2019	2020	2021	Темп зростання	Абсолютне відхилення
Грошові кошти та їх еквіваленти	6 873 541	13 096 793	10 317 866	150,11	3 444 325
Кошти обов'язкових резервів банку в НБУ	0	0	0	0	0
Кредити та заборгованість клієнтів	23 223 940	27 779 293	33 796 740	145,53	10 572 800
Цінні папери в портфелі банку на продаж	1 457 831	3 593 129	5 370 487	368,39	3 912 656
Цінні папери в портфелі банку до погашення	0	0	0	0	0
Інвестиції в асоційовані/асоційовані та дочірні компанії	0	0	0	0	0

## Продовження таблиці 2.4

Інвестиційна нерухомість	6 161	3 109	2 745	44,55	-3416
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	0	0	0	0	0
Відстрочений податковий актив	0	27 095	18 268	67,42	-8827
Гудвіл	0	0	0	0	0
Основні засоби та нематеріальні активи	892 406	1 002 932	1 205 924	135,13	313 518
Інші фінансові активи	88 088	49 934	47 119	53,49	-40 969
Інші активи	94 450	92 130	95 904	101,54	1 454
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	955	7 518	889	93,09	-66
Активи – усього за додатковими статтями	179 340	146 386	6 833	3,81	-172 507
Усього	35 301 814	50 360 045	54 840 517	155,35	19 538 703

*Розроблено автором за [32; 33; 34]*

Як видно з таблиці, впродовж аналізованого періоду загальний обсяг активів банку збільшився на 55,35%. Це відбулось за рахунок збільшення грошових коштів (на 50,11%), коштів в банках (на 60,06%), кредитів клієнтам (на 45,53%), вартості цінних паперів на продаж (на 268,39%) та основних засобів і нематеріальних активів (на 35,13%).

Інвестиційна нерухомість за аналізований період демонструвала тенденцію до зниження і на 2021 р. зменшилась на 55,45%. Також знизилась вартість інших фінансових активів (на 46,51%), необоротних активів, утримуваних для продажу (на 6,91%) та активів за додатковими статтями (на 96,19%).

За результатами аналізу динаміки основних засобів (табл. 2.5) можна сказати, що за період з 2019 по 2021 рр. загальна вартість основних засобів у АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» зросла на 25 267 тис. грн. (3,85%).

В цілому це відбулось за рахунок збільшення частки основних засобів виробничого призначення на 4,42%, а саме будівель та споруд (на 16,46%),

транспортних засобів (на 33,63%) та інших основних засобів виробничого призначення (на 28,12%).

Основні засоби невикористаного призначення навпаки продемонстрували тенденцію до зменшення і знизили свою вартість на 50,87 % за рахунок скорочення інвестиційної нерухомості.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки основних засобів АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК»

Найменування основних засобів	2019		2020		2021		Темп зростання	Абсолютне відхилення
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду		
<b>1. Виробничого призначення:</b>	478355	648955	648955	689418	689418	677657	104,42	28702
будівлі та споруди	261542	280171	280171	306801	306801	326301	116,46	46130
машини та обладнання	157825	299623	299623	301267	301267	262640	87,66	-36983
транспортні засоби	3513	2394	2394	3996	3996	3199	133,63	805
земельні ділянки	100	100	100	100	100	100	100,00	0
Інші	55375	66667	66667	77254	77254	85417	128,12	18750
<b>2. Невиробничого призначення:</b>	6338	6753	6753	3729	3729	3318	49,13	-3435
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0	-	-
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0	-	-
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0	-	-
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0	-	-
інвестиційна нерухомість	5321	6161	6161	3102	3102	2739	44,46	-3422
Інші	548	592	592	627	627	579	97,80	-13
<b>Усього</b>	484224	655708	655708	693147	693147	680975	103,85	25267

Розроблено автором за [35; 36; 37]

Здійснено аналіз динаміки середньорічної вартості основних засобів (див. табл. 2.6). Результати аналізу показали, що вартість основних засобів на початок року зросла на 43,15%, а на кінець року – на 3,85%. Середньорічна вартість основних засобів стабільно зростала з кожним роком та в цілому за аналізований період зросла на 117 095 тис. грн. (20,54%).

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки середньорічної вартості основних

Показники	2019	2020	2021	Темп зростання	Абсолютне відхилення
Основні засоби на початок року	484 224	655 708	693 147	143,15	208 923
Основні засоби на кінець року	655 708	693 147	680 975	103,85	25 267
Середньорічна вартість ОЗ	569 966	674 427,5	687 061	120,54	117 095

засобів АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

*Розроблено автором за [32; 33; 34]*

Проведемо аналіз ефективності використання основних засобів (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Аналіз ефективності використання основних засобів у АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Показники	01.01.2019	01.01.2020	01.01.2021	Темп зростання	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід	3558000	3383000	4048000	-	-
Середньорічна вартість ОЗ	569966	674427,5	687061	-	-
Чисельність працівників	2411	2346	2239	-	-
Фондовіддача	6,24	5,02	5,89	94,38	-0,35
Фондоємність	0,16	0,20	0,17	105,95	0,01
Фондоозброєність	236,40	287,48	306,86	129,80	70,46

*Розроблено автором за [32; 33; 34]*

Отже, можна побачити, що фондовіддача основних засобів за аналізований період знизилась на 0,35 або на 5,62%, однак видно, що підприємство знову повертає собі позитивну динаміку. Це сталося через деяке підвищення фондоємності наданих послуг та зниження середньорічної вартості основних засобів у 2020 р.

Фондоозброєність зросла на 29,80% (з 236,40 у 2019 р. до 306,86 у 2021р.) через збільшення середньорічної вартості основних засобів та зниження чисельності працівників. Це є позитивною тенденцією та сприятливо впливає на продуктивність праці.

Проведемо факторний аналіз фондовіддачі за 2020 р. та 2021 р. Для цього сформуємо факторну модель. Вона буде мати такий вигляд:

$$\Phi B = \frac{\text{ЧД}}{\text{СВОЗ}} = \frac{\text{ЧД} \div \text{Ч}}{\text{СВОЗ} \div \text{Ч}} = \frac{\text{ПП}}{\text{ФО}}$$

ФВ – фондвіддача

ЧД – чистий дохід

СВОЗ – середня вартість основних засобів

Ч – чисельність працівників

ПП – продуктивність праці

ФО – фондоозброєність

Здійсимо аналіз методом ланцюгових підстановок (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 – Факторний аналіз фондвіддачі основних засобів у АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Показник	Умови розрахунку		ФВ	Вплив фактору
	ПП	ФО		
План	1442,03	287,48	5,02	
Умова 1	1807,95	287,48	6,29	1,27
Факт	1807,95	306,86	5,89	-0,40
				0,88

За результатами проведеного факторного аналізу можна сказати, що під впливом зміни фактору продуктивності праці фондвіддача основних засобів зростає на 1,27, а під впливом зміни фактору фондоозброєності – зменшилась на 0,40. В цілому фондвіддача в 2021 р. зростає на 0,88, що є позитивним результатом.

У 2021 році АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» значно збільшив обсяги чистого прибутку порівняно з 2020 роком, що говорить про поступове відновлення ефективного функціонування. Розподіл чистого прибутку банку відображено в таблиці 2.9.

Як видно з таблиці, щороку 5% чистого прибутку направляються на формування резервного фонду банку. Решта доходів якийсь час залишаються

нерозподіленими, а потім направляються на виплату дивідендів акціонерам та поповнення загальних резервів банку.

За аналізований період відрахування на резервний фонд знизилась на 10,25% через зниження обсягів чистого прибутку.

Динаміку виплат дивідендів та поповнення загальних резервів банку проаналізувати не вдалось, оскільки частина прибутку за 2021 рік все ще залишається нерозподіленою.

Таблиця 2.9 – Розподіл чистого прибутку АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2019-2021 рр.

	2019	2020	2021	Темп зростання	Абсолютне відхилення
Чистий прибуток	1 729 931	927 294	1 552 720	89,76	-177 211
Нерозподілений прибуток	0	0	1 475 084	-	-
Формування резервного фонду	86 500	46 370	77 636	89,75	-8 864
Дивіденди	986 060	528 562	0	-	-
Поповнення Загальних резервів банку	657 371	352 362	0	-	-

*Розроблено автором за [35; 36; 37]*

Уже другий рік поспіль, на тлі пандемії, АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» підтримував відновлення економіки, і його кредитний портфель (за вирахуванням резервів) збільшився на 22% або 6,0 млрд грн порівняно з кінцем грудня 2020 року. Банк продовжував реструктуризацію кредитів у рамках програми 5-7-9, щоб підтримати клієнтів МСБ. АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» запустив лізингове фінансування в рамках партнерства з ЄБРР і розпочав співпрацю в рамках Договору гривневого фінансування з Європейським фондом для Південно-Східної Європи (EFSE), покликаною надавати агро-фінансування клієнтам МСБ [34].

Кредитний портфель АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» має таку структуру: корпоративний - 70%, МСБ - 15%, роздрібний - 15%.

Коефіцієнт NPL до портфеля знизився до 1,0% (порівняно з 1,3% станом на 01.01.2021), що переважно пояснюється погашеннями проблемного корпоративного портфеля і видачами кредитів «здоровим»

клієнтам. Коефіцієнт покриття NPL знизився з 87% до 83% завдяки частковому і повному виходу зі старих проблемних корпоративних кредитів, під які були сформовані резерви.

Надійне управління ризиками банку і прийнятний рівень кредитного ризику підтверджуються результатами оцінки стабільності банку, яку у 2021 році проводив Національний банк України (НБУ). Регулятор запровадив таку оцінку (Asset Quality Review), щоб оцінити якість активів банків і отриманої застави та виявити потреби в капіталізації за двома макроекономічними сценаріями стрес-тестування (базовим і негативним).

За рішенням НБУ Креді Агріколь Банк пройшов 3 стадії оцінки стабільності банку (діагностика, екстраполяція та стрес-тестування). Результат оцінки стабільності банку у 2021 році хороший – потреби в додатковому капіталі немає.

Для обох ключових сегментів, корпоративних клієнтів і фізичних осіб, АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» залишався надійним міжнародним партнером, якому довіряють фінанси за будь-яких обставин. Портфель депозитів сягнув 46,1 млрд. грн і зріс на 3,3 млрд. грн проти 2020 року.

Здійснено аналіз фінансових результатів АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» (табл. 2.10). Отримані результати свідчать про те, що основним джерелом прибутку для банку є чистий процентний дохід, який за аналізований період збільшився на 17,83% або на 441 608 тис. грн. у результаті помітного росту кредитного портфеля завдяки розвитку нових відносин у корпоративному бізнесі, проектів фінансування зеленої енергетики, а також збільшенню партнерських програм у галузі сільського господарства. Також був позитивний вплив скорочення процентних витрат завдяки нижчій середньорічній ціні депозитів порівняно з 2020 роком.

В контексті поступового відновлення активності клієнтів комісійний дохід за аналізований період продемонстрував позитивну динаміку і зріс на 10,59% або 78 375 тис. грн. Спостерігалось збільшення доходу від валютнообмінних операцій, що пояснюється суттєвим зростанням цін на



сільськогосподарські продукти, яке призвело до росту продажу надходжень експортерами, та впливом розвитку нових відносин і оптимізації комісій за користування картками [34].

Таблиця 2.10 – Динаміка фінансових результатів АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Показник	2019	2020	2021	Темп зростання	Абсолютне відхилення
Процентні доходи	4 294 454	3 525 872	3 838 723	89,39	-455731
Чистий процентний дохід	2 477 341	2 377 113	2 918 949	117,83	441608
Комісійні доходи	994 716	958 274	1 096 686	110,25	101970
Чистий комісійний дохід	739 978	708 168	818 353	110,59	78375
Процентні витрати	1 817 113	1 148 759	919 744	50,62	-897369
Комісійні витрати	254 738	250 106	278 333	109,26	23595
Адміністративні та інші операційні витрати	1 689 865	1 905 053	2 063 388	122,10	373523
Податок на прибуток	384 299	190 856	341 616	88,89	-42683
Чистий прибуток/збиток	1 729 931	927 294	1 552 720	89,76	-177211

*Розроблено автором за [32; 33; 34]*

Основну частку витрат АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» продовжують складати адміністративні та інші операційні витрати, що за аналізований період підвищились на 22,10%. Операційні витрати банку зросли порівняно з 2020 роком на 9% або 167 млн. грн. переважно через збільшення витрат на персонал і зростання амортизації внаслідок посилення ІТ-інфраструктури. Жорсткий контроль операційних витрат дозволив АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» суттєво поліпшити співвідношення витрат до доходів і вийти на рівень 48%, що на 4% краще, ніж у 2020 році.

У 2021 році Креді Агріколь Банк демонструє помітний розвиток і досягає чистого результату в сумі 1 552 720 тис. грн, а коефіцієнту RONE –

на високому рівні 38%, що підтверджує поступове відновлення порівняно з 2020 роком.

Підсумки аналізу ключових показників діяльності банку відображено в таблиці 2.11:

Таблиця 2.11 – Аналіз основних показників діяльності АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» за 2020-2021 рр.

Показники	2020	2021	Абс. відхилення	Відн. відхилення
Чистий банківський дохід, млн грн	3 383	4 048	665	20%
Співвідношення між витратами і доходами	52%	48%	-	-4%
Вартість ризику, млн грн	- 495	- 216	279	-56%
Активи, зважені за ризиком	34 946	43 236	8 290	24%
Операційні витрати, млн грн	- 1 170	- 1 937	- 167	9%
Рентабельність чистого капіталу	25%	38%	-	13%
Чистий прибуток, млн грн	927	1 553	625	67%

*Розроблено автором за [33; 34]*

Як видно з наведеної вище таблиці, усі показники поступово приходять до норми після 2020 року. Особливо це видно по збільшенню чистого прибутку на 67%, тому можна зробити висновок, що банк відновлює ефективну діяльність та демонструє тенденцію до вдосконалення і розвитку.

### **2.3 Дослідження особливостей системи мотивації персоналу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»**

Система мотивації праці в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» включає в себе чотири підсистеми: внутрішньої мотивації, зовнішньої мотивації, оцінки ефективності застосування мотивації та управління операційним ризиком (Додаток Б).

Високу увагу керівництво банку приділяє управлінню операційним ризиком, тобто ризиком збитків, що можуть виникнути через недосконалість

внутрішніх процесів та помилки персоналу. Основним завданням підсистеми управління операційним ризиком є своєчасне виявлення таких ризиків та прийняття адекватних управлінських рішень задля пом'якшення наслідків [6].

Процес управління операційним ризиком передбачає такі етапи як виявлення, оцінка, пом'якшення, моніторинг, звітування.

Програма матеріальної та нематеріальної мотивації АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНКУ» включає [34]:

1. Прозору систему преміювання;
2. Мотиваційні програми та заходи;
3. Спеціальні умови кредитування;
4. Програми лояльності, пропозиції та знижки.

Розглянемо структуру персоналу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» (табл. 2.12):

Таблиця 2.12 – Структура персоналу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Показник	2019	2020	2021	Темп зростання	Абсолютне відхилення
Чисельність працівників	2 411	2 346	2 239	92,87	-172
Жінки, %	70	70	74	-	4
Чоловіки, %	30	30	26	-	-4
Середній вік	39	39	40	-	1

*Розроблено автором за [32; 33; 34]*

Як видно з таблиці, переважну більшість персоналу банку складають жінки, частка яких навіть зросла на 4% у 2021 році. Чоловіків навпаки в загальній чисельності працівників поменшало на 4%. За період з 2019 р. по 2021 р. банк втратив 172 працівника (7,13%) і загалом динаміка чисельності персоналу почала демонструвати тенденцію до зниження. Середній вік персоналу протягом аналізованого періоду залишався на одному рівні і лише в 2021 р. зріс на один рік.

Структуру виплат працівникам в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» наведено в таблиці 2.13:

Таблиця 2.13 – Структура виплат працівникам АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Показник	2019	2020	2021	Темп зростання	Абсолютне відхилення
Заробітна плата та премії	779 433	838 570	904 360	116,03	124 927
Нарахування на фонд заробітної плати	137 490	158 568	170 875	124,28	33 385
Інші виплати працівникам	39 570	41 972	43 732	110,52	4 162
Усього	956 493	1 039 110	1 118 967	116,99	162 474

*Розроблено автором за [34; 38; 39]*

Усі показники демонструють тенденцію до зростання, в цілому виплати працівникам зросли на 16,99% або на 162 474 тис. грн.

Банк керується загальними правилами управління винагородою, які визначено у «Компенсаційній політиці», остання версія якої була затверджена Наглядовою радою Банку 17.12.2021 року. Політика погоджена Групою Credit Agricole та відповідає європейським стандартам.

В травні та жовтні 2021 року для аналізу ринкового рівня, банк взяв участь в огляді заробітних плат в Україні в співпраці з компанією Корн Феррі. Для банку цільовим показником є заробітна плата на рівні ринкової медіани, що відповідає політиці з компенсацій Групи Credit Agricole.

Впродовж 2021 року два рази проводив перегляд заробітних плат працівників банку, в квітні та жовтні 2021 року. Загальний фактичний рівень перегляду заробітних плат працівників банку склав 13%, що в цілому відповідає середньому рівню підвищенню перегляду окладів в банківській системі та співвідноситься із рівнем інфляції в 2021 році (10%) [34].

Для підвищення рівня мотивації працівників застосовується преміювання на щоквартальній та щорічній основі залежно від посади та

підрозділу працівника. Система преміювання базується на щорічному індивідуальному професійному оцінюванні, що складається з кількох етапів і є обов'язковим для кожного співробітника банку. За результатами отриманої індивідуальної оцінки нараховуються відповідні бонуси.

Здійснено аналіз використання персоналу в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» (табл. 2.14):

Таблиця 2.14 – Аналіз використання персоналу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Показники	2019	2020	2021	Темп зростання	Абсолютне відхилення
Чисельність працівників	2 411	2 346	2 239	92,87	-172
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік	250	251	250	-	-
Середня тривалість робочого дня	8	8	8	-	-
Кількість годин, відпрацьованих одним працівником за рік	2000	2008	2000	-	-
Фонд оплати праці, тис. грн.	779 433	838 570	904 360	124,28	33 385
Середньорічна оплата праці, грн.	323 282,04	357 446,72	403 912,46	124,94	80 630,42
Середньомісячна оплата праці, грн.	26 940,17	29 787,23	33 659,37	124,94	6719,20
Середньогодинна оплата праці, грн.	161,64	178,01	201,96	124,94	40,32
Індекс зростання ЗП	-	1,11	1,13	102,20	0,02
Продуктивність праці, тис.грн.	1475,74	1442,03	1807,95	122,51	332,21
Індекс зростання ПП	-	0,98	1,25	128,31	0,28
Коефіцієнт випередження	-	1,13	0,90	79,65	-0,23
Економія (перевитрати) ФЗП	-	97473,36	-99048,6	-101,62	-196521,98

*Розроблено автором за [32; 33; 34]*

Результати аналізу показали, що фонд оплати праці продемонстрував тенденцію до зростання та збільшився на 24,28% (з 779 433 тис. грн в 2019 р.

до 904 360 тис. грн в 2021 р.). В цілому це відбулось через підвищення середньомісячної заробітної плати, яка за аналізований період зросла на 24,94% та скорочення чисельності працівників. Індекс зростання заробітної плати збільшився на 2,20% (з 1,11 в 2020 р. до 1,13 в 2021 р.).

Продуктивність праці зросла на 22,51%, що свідчить про підвищення ефективності надання послуг за одиницю часу кожним працівником, а отже є позитивною тенденцією. Індекс зростання ПП збільшився на 28,31% (з 0,98 в 2020 р. до 1,25 в 2021 р.).

Коефіцієнт випередження на 2021 р. склав 0,90, що є негативним результатом, оскільки оптимальне співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати повинне бути більше одиниці. Даний коефіцієнт мав позитивне значення у 2020 р., однак за рік знизився на 20,35%.

В 2020 р. було досягнуто економії ФЗП на 97473,36 тис. грн., однак вже у 2021 р. спостерігаються перевитрати ФЗП на 99048,6 тис. грн.

Здійснимо факторний аналіз середньорічної заробітної плати працівників підприємства за 2020 р. та 2021 р.. Для цього сформуємо факторну модель. Вона буде мати такий вигляд:

$$\text{СРЗП} = D \times t \times \text{СГЗП},$$

де  $D$  – кількість днів, відпрацьованих одним працівником за рік

$t$  – середня тривалість робочого дня

СГЗП – середньогодинна заробітна плата

Здійснимо аналіз методом ланцюгових підстановок (табл. 2.15):

За результатами проведеного факторного аналізу можна сказати, що під впливом зміни кількості відпрацьованих днів за рік середньорічна заробітна плата знизилась на 1424,09 грн., тривалість робочого дня не змінилась та не здійснила ніякого впливу, а за рахунок підвищення

середньогодинної заробітної плати середньорічна заробітна плата теж зросла на 47889,83 грн. В цілому під впливом трьох факторів середньорічна заробітна плата працівників в 2021 р. збільшилась на 46465,74 грн.

Таблиця 2.15 – Факторний аналіз середньорічної заробітної плати в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Показник	Умови розрахунку			СЗП	Вплив фактору
	D	t	СГЗП		
План	251	8	178,01	357446,72	
Умова 1	250	8	178,01	356022,63	-1424,09
Умова 2	250	8	178,01	356022,63	0
Факт	250	8	201,96	403912,46	47889,83
					46465,74

Проведемо факторний аналіз продуктивності праці працівників підприємства за 2020 р. та 2021 р.. Для цього сформуємо факторну модель. Вона буде мати такий вигляд:

$$ПП = \frac{ЧД}{Ч} = \frac{ЧД \times СВОЗ}{Ч \times СВОЗ} = \frac{ЧД}{СВОЗ} \times \frac{СВОЗ}{Ч} = ФВ \times ФО,$$

де ЧД – чистий дохід

Ч – чисельність працівників

СВОЗ – середня вартість основних засобів

ФВ – фондівіддача

ФО – фондоозброєність

Здійснимо аналіз методом ланцюгових підстановок (табл. 2.16):

Таблиця 2.16 – Факторний аналіз продуктивності праці в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

Показник	Умови розрахунку		ПП	Вплив фактору
	ФВ	ФО		
План	5,02	287,48	1442,03	
Умова 1	5,89	287,48	1693,76	251,73
Факт	5,89	306,86	1807,95	114,19
				365,92

За результатами проведеного факторного аналізу можна сказати, що під впливом зміни фактору фондівіддачі продуктивність праці зросла на 251,73 тис. грн., під впливом зміни фактору фондоозброєності також спостерігається зростання на 114,19 тис. грн.. В цілому продуктивність праці в 2021 р. зросла на 365,92 тис. грн., що є позитивним результатом.

Окрім преміювання, АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» також інвестує значні ресурси в розвиток і навчання персоналу, щоб надати кожному можливість повноцінно реалізовувати свої здібності та використовувати набутий досвід, постійно розвивати і удосконалювати професійні навички.

Всього у 2021 році працівники пройшли 3737 навчальних сесій, а кількість тренінгових годин на 1 працівника склала 26 годин за рік. АТ «КРЕДІ АГРУКОЛЬ БАНК» підтримує прагнення співробітників щодо розвитку вузькоспеціалізованих навичок та знань, а тому надає змогу відвідувати зовнішні навчальні заходи за рахунок банку. У 2021 році навчання та розвиток склали 0,61% загальних витрат на персонал [34].

Окрім того, банк дбає про рівні можливості кар'єрного росту для всіх співробітників. Ці прагнення відображено в основних принципах кар'єрного росту в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» [40]:

#### *1. Пріоритет для внутрішніх кандидатів*

Співробітники банку першими отримують інформацію щодо відкритих вакансій і мають можливість спробувати свої сили в конкурсі на ту чи іншу посаду. Також АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» активно використовує власний кадровий резерв для заповнення керівних посад. Із цією метою в банку продовжує діяти програма розвитку TOP Talents, спрямована на формування потенційних керівників вищого рівня, які зможуть обійняти керівні посади в банку, а також взяти участь у програмах міжнародної мобільності в межах групи Credit Agricole.

#### *2. Заохочення внутрішніх переміщень*

Окрім вертикального кар'єрного росту, кожен співробітник має можливість змінити професійний профіль діяльності в разі володіння



достатнім рівнем компетенцій на основі роботи в банку та вмінь, набутих поза його межами.

### *3. Можливість розвитку кар'єри в одній із найбільших фінансових груп Європи*

Співробітники мають шанс набути корисного досвіду роботи як у головному офісі групи Креді Агріколь, так і в її підрозділах в інших країнах.

Наприкінці року банк визначає найефективніших співробітників регіональної мережі та головного офісу. В банку діють окремі мотиваційні програми із чіткими критеріями та прозорими умовами, в рамках яких кожен співробітник може стати переможцем. Винагородою для найкращих співробітників року стає відвідування однієї з країн присутності групи Креді Агріколь задля набуття нового професійного досвіду [40].

Також АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» надає важливого значення соціальному захисту своїх працівників, зокрема, корпоративному страхуванню. Програма добровільного страхування покриває 100% витрат на медичні препарати, амбулаторне та стаціонарне лікування. Також співробітники мають можливість придбати поліс медичного страхування за корпоративною ціною для родичів першої лінії [40].

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» піклується про здоров'я своїх працівників та їх сімей: банк сплачує 100 % вартості поліса добровільного медичного страхування для працівників та дітей співробітників, які мають підтверджений статус одиноких матерів/батьків, для дітей співробітників, які перебувають під опікою, а також для дітей з багатодітних сімей. Загалом у 2021 році банк витратив близько 27 млн грн на оплату добровільного медичного страхування.

Також для всіх співробітників і їх дітей діє програма страхування життя та критичних захворювань, що покриває ризики важких критичних захворювань, встановлення інвалідності і летальних випадків з будь-яких причин. Програма розроблена відповідно до норм групи Credit Agricole,

відповідає європейським стандартам та діє з першого дня роботи працівників у банку [34].

Згідно з умовами колективного договору АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» здійснював виплату в зв'язку з народженням дитини у працівника та у разі смерті родичів першої лінії. Загалом у 2021 році банк сплатив матеріальну допомогу 179 працівникам на загальну суму 1,9 млн грн. У 2021 році соціальні програми склали 4,0 % загальних витрат на персонал, що є одним з найвищих показників у банківському секторі України.

В 2021 році в Правилах внутрішнього трудового розпорядку було закріплено право співробітників працювати частково віддалено та за гнучким графіком. Наразі 50% співробітників Головного офісу продовжують працювати віддалено.

У 2020 році АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» підписав Хартію рівності, що гарантує рівні права і можливості для всіх співробітників незалежно від статі, віку, стану здоров'я, раси, кольору шкіри, національного або соціального походження, мови, релігії, політичних поглядів тощо. Розвиваючи корпоративну культуру та принцип рівності в команді, банк на рівні з усією Групою банк провів традиційний місяць різноманіття [39].

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» уважно ставиться до підбору персоналу і прагне забезпечити рівні умови і можливості для всіх кандидатів. Він поважає унікальні знання і досвід кожного, щиро цінує виявлену зацікавленість у потенційній співпраці з АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК», тож не залишає поза увагою жодне резюме [40].

З метою пошуку та підбору персоналу на свої вакансії АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» бере активну участь у ярмарках вакансій (так, протягом 2021 року банк взяв участь в 12 онлайн-заходах в різних регіонах України), а також використовує соціальні мережі, зокрема, розвиває власну корпоративну сторінку в мережі Facebook та LinkedIn.

Принципи підбору персоналу в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» базуються на повазі, чесності, відкритості, прозорості у виборі та рівних

можливостях для всіх [40].

В АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» для ефективної роботи системи мотивації персоналу застосовуються наступні методи [42]:

*1. Економічні:*

А) Економічні плани (формування на напрямки використання фінансових ресурсів банківської установи)

Б) Матеріальні стимули (розмір заробітної плати, премій, надбавок, доплат, компенсацій)

*2. Соціально-психологічні:*

А) Соціальні плани (формування планів покращення умов праці працівників)

Б) Моральні стимули (висловлення подяки, нагородження грамотами і т.ін).

В) Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (підбір працівників відповідно до вимог законодавства)

*3. Адміністративні:*

А) Організаційні методи (організація ефективної роботи працівників)

Б) Розпорядчі методи (створення нових департаментів та забезпечення їх персоналом)

В) Дисциплінарні методи (винесення доган та застосування санкцій до працівників, що провинились).

Отже, можна сказати, що в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» діє система мотивації, що базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних заохочень. Матеріальними стимулами виступають премії та надбавки, а нематеріальними – соціальний пакет та можливості для розвитку.

Однак у даній системі мотивації присутні певні недоліки, пов'язані з тим, що працівники мало зацікавлені в стратегічному розвитку банку і сконцентровані лише на виконання поточних планів. Окрім того, преміювання відбувається з огляду на займану працівником посаду, що спричинює незадоволеність працівників нижчих посад. Через це

спостерігається низька вмотивованість працівників нижчих рівнів, яка є однією з причин підвищення плинності кадрів (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Динаміка коефіцієнту плинності кадрів за 2020-2021 рр.

Показник	2020	2021	Темп зростання	Абсолютне відхилення
Чисельність персоналу	2346	2239	-107	95,44
Чисельність звільнених робітників	-65	-107	-42	164,62
Коефіцієнт плинності кадрів	2,77	4,78	2,01	172,48

*Розроблено автором за [33; 34]*

Виходячи з вищесказаного, є доцільною розробка відповідних рекомендацій, що дозволять вирішити наявні проблеми та підвищити задоволеність працівників своєю роботою.

#### Висновки за розділом 2

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» являється успішним універсальним банком, що займає лідируючі позиції на українському ринку та демонструє позитивну тенденцію розвитку. У 2020 році виникло деяке зниження фінансових результатів головним чином через настання пандемії, однак уже в 2021 році банк почав налагоджувати роботу та продемонстрував поступове відновлення динаміки своїх показників. Головними проблемами АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» являються збільшення частки незабезпечених кредитів, висока вартість кредитних послуг в порівнянні з конкурентами, перевищення нормативу кредитного ризику та проблеми мотивації працівників нижчих рівнів.

Мотиваційна система банку базується на підсистемах внутрішньої та зовнішньої мотивації, оцінки ефективності мотиваційних заходів та управління операційним ризиком. В якості заходів стимулювання передбачаються премії, соціальний пакет та різноманітні пільги. Однак через залежність системи оплати праці від займаної посади виникає незадоволеність працівників нижчих рівнів, яка виливається в відсутність інтересу до стратегічного розвитку банку та зростанню плинності кадрів.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»

### 3.1 Світовий досвід мотивації персоналу

Задля вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» можна застосувати досвід інших країн. Серед безлічі зарубіжних моделей мотивації найбільш поширеними являються японська, американська, французька, англійська, німецька та шведська моделі.

Для японської моделі характерним є домінування росту рівня продуктивності праці над ростом рівня заробітної плати. Цей механізм працює завдяки особливостям національного менталітету японців та їх готовності йти на певні жертви задля добробуту країни. Окрім того, характерними рисами цієї моделі є довічний найм, колективна форма праці та виплата допомоги при звільненні. Система стимулювання працівників є досить гнучкою та базується на врахуванні таких факторів, як вік, стаж роботи та професійна майстерність. Заробітна плата включає в себе три елементи: базовий оклад, що залежить від стажу роботи та освіти, надбавки та соціальні виплати. Усі нові працівники організації спочатку отримують базовий оклад, який згодом доповнюється щорічними надбавками за кваліфікацію [44].

Американська модель будується на заохоченні підприємницької діяльності та підвищенні добробуту найбільш активної частини населення. В основі моделі мотивації лежить система оплати праці, яка поєднує елементи відрядної та погодинної системи. Виплата премій не передбачається, оскільки вони вже є частиною окладу працівника, однак досить часто керівники організацій приймають рішення доповнювати систему оплати праці колективним преміюванням. Заробітна плата також може підвищуватись в залежності від кваліфікації працівника, кількості виконаних ним завдань та якості їх виконання [45].

Французька модель мотивації включає в себе безліч засобів та методів стимулювання. Оплата праці характеризується індивідуалізацією, що реалізується шляхом врахування рівня кваліфікації працівника, якості його роботи та кількості запропонованих ідей, присутня виплата премій за високі результати праці. Широко використовується бальна оцінка працівників. Перевагою французької моделі є її здатність чинити стимулюючий вплив на продуктивність та якість праці, а також виступати фактором саморегуляції фонду оплати праці. Окрім того, модель передбачає високий ступінь поінформованості працівників стосовно економічного становища організації [47].

Англійська модель використовує грошову та акціонерну форму оплати праці, також передбачається можливість застосування заробітної плати, що залежить виключно від прибутку організації. Періодично застосовується преміювання з метою стимуляції працівників до підвищення кваліфікації [47].

Німецька модель мотивації є соціально-орієнтованою, базується на правовій захищеності працівників та підтримці незахищених верств населення. Вона прагне забезпечити як економічне благополуччя персоналу, так і надати йому соціальні гарантії [48].

Шведська модель спрямована на скорочення майнової нерівності громадян за рахунок перерозподілу національного доходу на користь малозабезпечених верств населення. Особливостями моделі є незалежність рівня заробітної плати від результатів діяльності організації, скорочення розриву між мінімальною та максимальною заробітною платою та активна дія профспілок. За рахунок цього низькорентабельні організації змушені проводити модернізацію, або припиняти діяльність, що підвищує частку рентабельних організацій на ринку [49].

Отже, можна сказати, що всі світові моделі мають свої характерні риси, однак головне, що їх об'єднує – це ефективність для тих країн, де вони поширені. Головні особливості кожної з моделей узагальнено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні характеристики світових моделей мотивації персоналу

Модель мотивації	Основні елементи	Характерні особливості
Японська	Професійна майстерність Вік Стаж роботи	Довічний найм Коллективна система праці Виплата допомоги при звільненні
Американська	Заохочення активної підприємницької діяльності Якість роботи Рівень кваліфікації	Поєднання відрядної та погодинної систем оплати праці Участь у прибутку Система подвійних ставок
Французька	Рівень кваліфікації Якість роботи Кількість запропонованих ідей	Індивідуалізація оплати праці Бальна оцінка працівників Додаткові винагороди
Англійська	Дохід	Участь у прибутках Ділова участь в капіталі
Німецька	Якість	Стимулювання праці Надання соціальних гарантій
Шведська	Солідарна оплата праці	Диференціація системи податків та пільг Спільна соціальна політика

*Розроблено автором за [44; 45; 46; 49]*

Виходячи з даної таблиці можна зробити висновок, що повне запозичення якоїсь з представлених моделей є неможливим, оскільки більшість з них тісно пов'язані з менталітетом, економічним станом країн, їх політикою тощо. Тому найбільш доцільним буде запозичення окремих елементів деяких моделей і створення деякого симбіозу з урахуванням особливостей українців та самої банківської установи.

Для АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» найкращим вибором буде симбіоз американської, французької та англійської системи мотивації. Вони передбачають велику кількість різноманітних засобів стимулювання, якими легко оперувати, а також базуються на тих елементах, які є важливими для банківських установ. Як приклад, участь персоналу у прибутках може

підвищити зацікавленість працівників у результатах діяльності банку, однак треба брати до уваги, що у банківській установі можуть виникнути певні труднощі з вимірюванням вкладу кожного окремого працівника в загальний результат.

Отже, враховуючи все вище сказане є доцільним використати в удосконаленні системи мотивації АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» деякі елементи американської, англійської та французької моделей мотивації з урахуванням відмінностей між різними країнами та особливостей роботи банківських установ.

### **3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»**

Приймаючи до уваги виявлені в ході аналізу проблеми та світовий досвід мотивації персоналу для удосконалення системи мотивації персоналу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» пропонуються такі заходи:

#### **Запровадження системи КРІ**

Система КРІ являє собою механізм заохочення робітників за трудові досягнення. Це допоможе банку краще показати співробітникам, чого саме від них очікують, покращити злагодженість функціонування окремих підрозділів, зробити систему преміювання більш прозорою та зрозумілою та винагородити тих працівників, котрі дійсно цього заслуговують. Дану систему було успішно впроваджено в Національному банку України і на даний час вона ефективно працює.

Для того, щоб впровадити систему КРІ, АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» необхідно здійснити такі кроки [50]:

#### *1. Аналіз ситуації.*

Необхідно проаналізувати поточні показники діяльності банку та визначити слабкі місця, які потребують модернізації.

#### *2. Визначення цілей.*



Встановлення конкретних та досяжних цілей, пов'язаних із загальною стратегією банку, на які зможуть орієнтуватися працівники.

### *3. Розрахунок необхідних ресурсів.*

Визначення орієнтовних витрат на впровадження та реалізацію системи КРІ.

### *4. Створення переліку показників КРІ.*

Розробка конкретних показників, що будуть основою системи КРІ та на яких буде базуватися розмір винагороди працівників.

### *5. Впровадження нормативів.*

Пояснення персоналу нового принципу роботи та початок застосування системи КРІ.

### *6. Аналіз.*

Визначення ефективності застосування системи КРІ та її корегування за необхідності.

Перевагами мотивації персоналу за допомогою системи КРІ є [51]:

#### *1. Орієнтація на результат.*

Система формується відповідно до конкретних потреб банку й таким чином встановлюється залежність винагороди саме від ключових показників, що є актуальними на період розробки та впровадження системи стимулів.

#### *2. Керованість.*

Систему показників можна легко корегувати за необхідності, змінювати як величину коефіцієнтів, так і їх кількість.

#### *3. Зрозумілість.*

Кожен співробітник отримує заробітну плату в залежності від власних результатів, тому в колективі не виникає сумнівів в системі нарахування оплати праці. Такий підхід дозволяє робітникам чітко розуміти скільки й за що вони отримують.

#### *4. Стабільність.*

Механізм КРІ ефективно діє за будь-яких умов. Зміни допускаються залежно від потреб керівництва, але про них робітників попереджують завчасно.

Але, слід зауважити, що незважаючи на всі плюси, у такого підходу є і певні недоліки. Перш за все, для кожного показника складно встановити конкретну вагу, тому на практиці ефект від кожного нормативу може виявитись незначним. Невдале визначення норми може знизити ефективність праці, так само як і занадто висока вага одного з показників [52] .

Окрім того, коефіцієнти ефективності передбачають лише матеріальне заохочення, але в наш час нематеріальні методи мотивації мають для працівників не меншу вагу, тому доцільно поєднувати підходи і адаптувати систему мотивації в залежності від потреб колективу та цілей банківської установи. Також важливо пам'ятати, що показники КРІ не можуть бути однаковими для всіх співробітників і їх необхідно індивідуалізувати залежно від підрозділу та посади, яку займає той, чи інший працівник.

### **Участь працівників у прибутках банківської установи**

Для того, щоб підвищити зацікавленість персоналу у розвитку банку, можна застосовувати стимулювання працівників через прибутки. Воно полягає у розподілі певної частини прибутків між працівниками, може виражатись як у строковій (щомісячні виплати), так і відкладеній формі (на декілька місяців, або ж років). У разі прибуткової роботи банківської установи та досягнення економії заробітної плати можна створити преміальний фонд, який буде розподілятися між працівниками пропорційно до їх продуктивності. Доцільно використовувати форму колективного преміювання за прикладом американської моделі мотивації, щоб заохотити працівників якісніше та ефективніше працювати.

### **Проведення опитувань та анкетувань**

Здійснення різного роду опитувань та анкетувань дозволить керівництву визначати найбільш релевантні для кожного працівника засоби мотивації та приймати ефективніші управлінські рішення щодо персоналу.

Крім того, цей спосіб сам по собі може виступати методом нематеріальної мотивації, оскільки співробітники можуть розцінювати опитування як елемент турботи про них з боку керівництва та врахування їх думки у прийнятті рішень. Також опитування можуть допомогти вчасно відмовитись від методів мотивації, що вже втратили свою ефективність, тим самим дозволяючи зекономити ресурси та перебудувати систему мотивації належним чином. Як приклад, якщо банк застосовуватиме в якості мотивації якісь пільги, що вигідні лише для декількох працівників, опитування дадуть змогу залишити дані пільги для таких співробітників, а для решти замінити їх на щось більш привабливе.

#### **Облаштування у відділеннях зон відпочинку для працівників**

У АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» відсутні зони, де працівники можуть провести обідню перерву або відпочити у разі поганого самопочуття. Постійне знаходження на робочому місці негативно впливає на концентрацію та, як наслідок, може призвести до зниження продуктивності. Зміна оточення під час обідньої перерви та можливість поспілкуватися з іншими працівниками у неформальній обстановці допоможе співробітникам знизити рівень психологічної напруги, яка неминуче виникає при роботі в банківській сфері, покращити відносини з колегами та сформувати неформальні групи, що можуть бути корисними керівництву компанії. Доцільно відвести для цього окреме приміщення, однак якщо у деяких відділеннях це неможливо, потрібно хоча б відокремити зону відпочинку від загальної робочої зони перегородками.

#### **Проведення тимблдінгів, групових семінарів та корпоративних святкувань**

Для ефективної роботи банківської установи надзвичайно важливим є сприятливий психологічний клімат в колективі та його злагодженість при роботі. Для того, щоб досягти цього доцільно залучати працівників до різного роду тимблдінгів та групових семінарів. Це допоможе налагодити дружні зв'язки між співробітниками, забезпечити взаємодопомогу між ними

та підвищити командний дух. Працівники будуть відчувати себе єдиною командою, що є вкрай важливим через колективний характер праці в банківських установах. Окрім того, згуртованість може підвищити проведення корпоративних святкувань та забезпечення працівників подарунками з приводу свят. Це допоможе показати, що організація піклується про свій персонал та цінує кожного співробітника, що сприятиме підвищенню лояльності до банку.

### **Заохочення ініціативних працівників та реалізація їх найцікавіших пропозицій**

Можливість проявити себе заохотить ініціативних працівників, покаже їм, що вони є важливою частиною загального механізму та їх думкою цікавляться. Для цього доцільно проводити круглі столи з обговоренням поточних та стратегічних проблем банку, надавати можливість висловитись працівникам на загальних зібраннях, створити електронну скриньку для прийому пропозицій та скарг від співробітників. За цікаві ідеї працівників можна заохочувати подяками, бонусами, пільгами тощо за прикладом французької моделі мотивації.

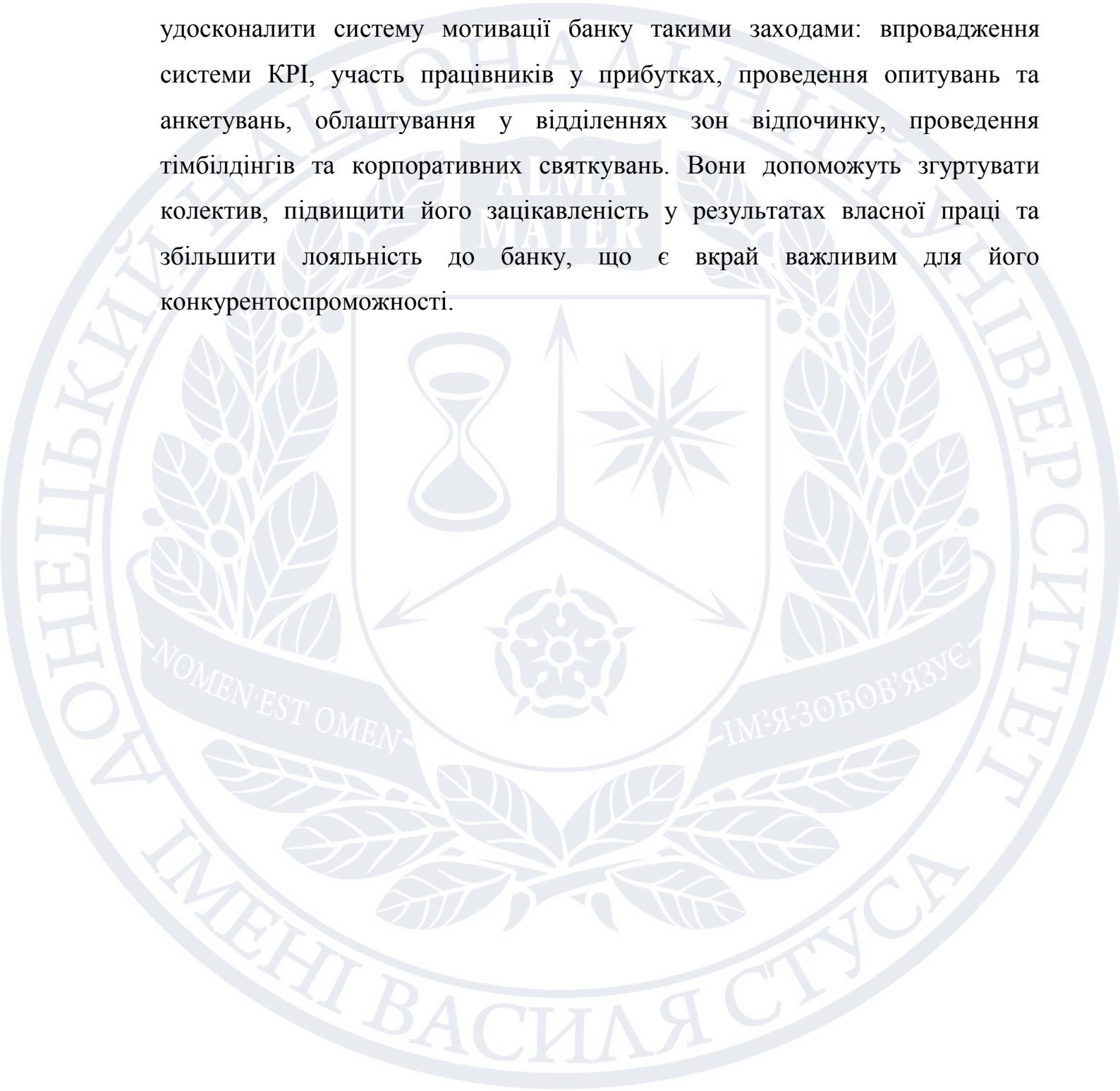
Отже, для покращення системи мотивації персоналу в АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» доцільно застосовувати поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, які націлені перш за все на прозорість системи оплати праці та преміювання, а також на згуртування колективу. Реалізація цих рекомендацій допоможе банку підвищити лояльність персоналу та заохотити його підвищувати власну продуктивність праці, оскільки від неї буде залежати отримувана винагорода.

### **Висновки за розділом 3**

Для удосконалення системи мотивації персоналу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» можна використати певні елементи світових моделей мотивації. Найбільш доцільним буде застосування симбіозу американської, французької та англійської моделей, оскільки вони є більш універсальними

та гнучкими у порівнянні з іншими та не так сильно базуються на особливостях країн, де вони поширені.

Виходячи з цього та раніше виявлених проблем пропонується удосконалити систему мотивації банку такими заходами: впровадження системи КРІ, участь працівників у прибутках, проведення опитувань та анкетувань, облаштування у відділеннях зон відпочинку, проведення тимблдінгів та корпоративних святкувань. Вони допоможуть згуртувати колектив, підвищити його зацікавленість у результатах власної праці та збільшити лояльність до банку, що є вкрай важливим для його конкурентоспроможності.



## ВИСНОВКИ

Мотивація являється складним процесом, основною метою якого є отримання максимальної віддачі від персоналу задля підвищення продуктивності та успішності організації. Кожна людина унікальна, тому слід вибудовувати систему мотивації так, що враховувати індивідуальні особливості усіх працівників, тому що тільки таким чином можна досягти найкращих результатів. Доцільно звести усі види мотивації до двох категорій: матеріальних та нематеріальних стимулів. На основі їх комбінацій будується система мотивації будь-якої організації, застосування лише якогось одного виду буде неефективним.

Після аналізу теорій мотивації можна побачити, що з часом вчені починають враховувати усе більше чинників та факторів, які можуть впливати на мотивацію людини. Однак в цілому механізм мотивації зводиться до співставлення працівником обсягу роботи, що необхідно виконати та того, що він за неї отримає.

Банківські установи характеризуються колективним характером праці та виключним значенням персоналу для конкурентоспроможності, оскільки інші чинники надають їм лише тимчасові переваги. Керівництву необхідно приділяти велику увагу згуртованості колективу, його зацікавленості розвитком банку та сприятливим умовам праці. Важливо, щоб працівники розуміли взаємозалежність між їхнім власним добробутом та фінансовими результатами банківської установи.

АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» займає лідируючі позиції серед українських банків та постійно розвивається. Через пандемію у 2020 році фінансові результати банку дещо знизились, однак уже в 2021 році спостерігається поступове відновлення діяльності. Проведення SWOT-аналізу показало, що головними проблемами АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» являються збільшення частки незабезпечених кредитів, висока вартість

кредитних послуг в порівнянні з конкурентами, перевищення нормативу кредитного ризику та проблеми мотивації працівників нижчих рівнів.

Мотиваційна система банку складається з підсистем внутрішньої та зовнішньої мотивації, оцінки ефективності мотиваційних заходів та управління операційним ризиком. В якості заходів стимулювання використовуються засоби матеріальної та нематеріальної мотивації, наприклад, передбачаються премії, соціальний пакет та різноманітні пільги. Банк приділяє велику увагу підвищенню кваліфікації та розвитку співробітників, намагається піклуватись про своїх співробітників. Однак незважаючи на це, далеко не всі працівники зацікавлені в стратегічному розвитку банку, а тому не викладаються в роботі на повну. Також спостерігається залежність оплати праці від займаної посади, а не від результатів діяльності, тому виникає незадоволеність працівників нижніх рівнів, що є однією з причин росту плинності кадрів.

Задля вирішення наявних проблем доцільно використати для вдосконалення системи мотивації АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» світовий досвід у даній сфері. У ході дослідження було встановлено, що оптимальним варіантом буде застосування симбіозу американської, французької та англійської моделей мотивації, тому що вони є найбільш універсальними та легкими у впровадженні.

З урахуванням всього вищесказаного, для удосконалення системи мотивації персоналу АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК» було розроблено такі рекомендації:

1. Запровадження системи КРІ;
2. Проведення опитувань та анкетувань;
3. Облаштування зон відпочинку для працівників;
4. Проведення тимблдінгів та корпоративних святкувань;
5. Заохочення ініціативних працівників та реалізація їх найцікавіших пропозицій.

Вони націлені на підвищення командного духу в колективі, зацікавленості працівників у результатах власної праці, збільшення лояльності до банку та покращення умов праці. Це допоможе оптимізувати вже існуючу систему мотивації, зробити її більш гнучкою та орієнтованою на потреби працівників, а також створити взаємозалежність між оплатою праці та результатами праці. Як наслідок, підвищиться загальна вмотивованість колективу, що напряду буде впливати на рівень конкурентоспроможності банку та його фінансові результати.





## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колодійчук А.В., Черторижський В.М. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 2. С. 67-74.
2. Колот А.М., Цимбалюк С.О. Мотиваційний менеджмент: підручник. КНЕУ, 2014. 479 с.
3. Чернявська Є.І., Маслош О.В. Мотивація праці: поняття, сутність, місце в системі економічних відносин. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 4. С. 95-99.
4. Черкашина М.В., Науменко М.О. Напрями покращення мотивації персоналу підприємства в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 5. С. 90-94.
5. Гончар М.Ф., Сава С.В. Мотивування у системі менеджменту. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 3. С. 64-69.
6. Маслова С.О. Мотивація як фактор ефективності праці. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2. С. 10-16.
7. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз : збірник наукових праць*. 2016. № 3. С. 263-268.
8. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 6. С. 145-152.
9. Воронцова М.М., Крахмальова Н.А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Матеріали II всеукраїнської наукової Інтернет-конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. 2017. С. 270-277.
10. Стефанюк О.Д. Система нематеріальної мотивації персоналу на підприємстві. *Бізнесінформ*. 2016. №4. С. 277-279.
11. Баник О.В. Сучасні проблеми мотивації праці та їх вплив на ефективну діяльність підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 2. С 87-91.

12. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252.

13. Дуда С.Т. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2016. № 20. С. 188-193.

14. Полюк М.І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. С. 23-33.

15. Слободянюк О.Е. Теорії мотивації. *Вісник Вінницького технічного університету*. 2018. № 1. С. 20-26.

16. Герасименко А.В. Сучасні теорії мотивації праці. *Наукові перспективи*. 2022. № 9. С. 209-221.

17. Мельник А.О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2019. № 3. С. 5-10.

18. Ізюмцева Н.В., Данильченко І.А. Система мотивації праці персоналу банку. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 25. С. 260-266.

19. Юрчук Н.П., Захарчук Д.В. Мотивація персоналу в системі управління банку. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 134-138.

20. Мицак О.В. Особливості управління персоналом в банках. *Науковий вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2016. № 3. С. 43-48.

21. Данилевич Н.С., Желтова Н.П. Особливості мотивації працівників банку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 2. С. 80-85.

22. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю., Жежерун Ю.В. Мотивація працівників банківського сектору в контексті їх ціннісних орієнтацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. № 34. С. 134-141.

23. Розкошна О.А., Бакшева С.О. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту. *Економічна наука*. 2016. № 5. С. 121-125.

24. Бойченко В.С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 4. С. 171-176.

25. Холоста Т.П. Проблеми мотивації банківського персоналу. *Економічний аналіз*. 2018. № 1. С. 207-209

26. Статут АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК». URL: [https://credit-agricole.ua/storage/files/statut-at-kredi-agrikol-bank\\_1546952245.pdf](https://credit-agricole.ua/storage/files/statut-at-kredi-agrikol-bank_1546952245.pdf)

27. CREDIT AGRICOLE UKRAINE. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pro-credit-agricole-ukraine/pro-credit-agricole-ukraine-2008>

28. Рейтинг стійкості банків за підсумками 2 квартала 2022. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/>

29. СЕРЕДНЬОСТРОКОВИЙ ПЛАН 2022. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pres-centr/novini/grupa-kredi-agrikol-prezentovala-serednostrokovij-plan-2022-812>

30. Our Ambitions 2022. URL: <https://www.credit-agricole.com/en/group/group-project-and-ambitions-2022/our-ambitions-2022>

31. Our Strategic Positioning. URL: <https://www.credit-agricole.com/en/group/group-project-and-ambitions-2022/our-strategic-positioning>

32. Річний звіт за 2019 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/cab-mr-2019-ukr.pdf>

33. Річний звіт за 2020 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2020-ua.pdf>

34. Річний звіт за 2021 рік. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/annual-report-2021-ukr-full.pdf>

35. Річна інформація емітента цінних паперів 2019. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/dokumenti-ta-zviti/richna-informaciya-2019.pdf>

36. Річна інформація емітента цінних паперів 2020. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/dokumenti-ta-zviti/richna-informaciya-2020.pdf>

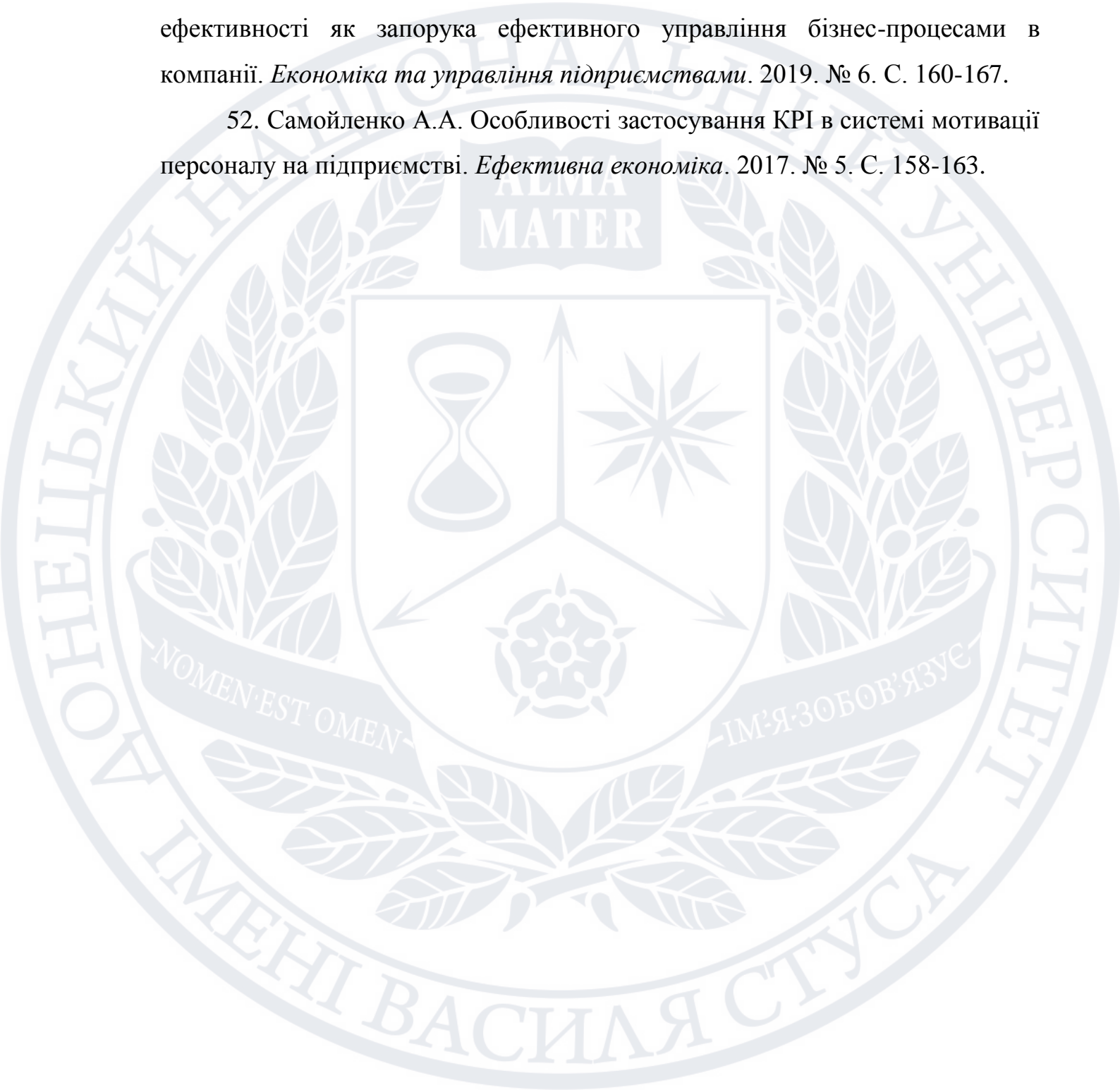
37. Річна інформація емітента цінних паперів 2021. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/dokumenti-ta-zviti/richna-informaciya-2021.pdf>

38. Річний фінансовий звіт 2019. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/cab-2019-fin-part-ukr.pdf>
39. Річний фінансовий звіт 2020. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/financial-report-2020-ua.pdf>
40. AGRICOLE Boarding Book. URL: [https://credit-agricole.ua/pdf/AG\\_boarding%20book\\_fin\\_site.pdf](https://credit-agricole.ua/pdf/AG_boarding%20book_fin_site.pdf)
41. Кодекс корпоративного управління. URL: <https://credit-agricole.ua/storage/files/principi-kodeks-korporativnogo-upravlinnya.pdf>
42. Credit Agricole Bank. URL: [https://www.miireferat.com/referat/credit\\_agricole\\_bank/139712.html](https://www.miireferat.com/referat/credit_agricole_bank/139712.html)
43. Наші цінності. URL: <https://credit-agricole.ua/o-banke/pro-credit-agricole-ukraine/cinnosti>
44. Кваша О.С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. № 2. С. 210-215
45. Козаченко Г.С. Зарубіжний досвід мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. С. 105-109.
46. Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. С. 32-36.
47. Воржакова Ю.П., Фурманець В.В. Аналіз зарубіжних моделей мотивації праці та доцільність їх впровадження на українських підприємствах. *Збірник наукових праць молодих учених «Актуальні проблеми економіки та управління»*. 2021. № 15. С.134-139.
48. Лазоренко Т.В., Місяйло О.В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості застосування в Україні. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 22. С. 67-69
49. Теницька Н.Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 166-171

50. Вишнякова М.О. Система мотивації на основі КРІ. *Фінансовий директор*. 2016. № 2. С. 22-28.

51. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 6. С. 160-167.

52. Самойленко А.А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. С. 158-163.





# ДОДАТКИ