

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2024 р.

« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-8

Філозоп Павло Андрійович

(підпис)

Керівник доцент, к.е.н. Мазник Ліана Валеріївна

(підпис)

Рецензент Шірінян Лада Василівна

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«19» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Філозоф Павло Андрійович

1. Тема роботи «Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства»

керівник роботи Мазник Л.В., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 27 травня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали АТ «ОТР Bank».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти побудови системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства АТ «ОТР Bank».

Розділ 2. Аналіз та оцінка системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства АТ «ОТР Bank».

Розділ 3. Основні напрями вдосконалення системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників АТ «ОТР Bank».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 11 рисунках та 30 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.01.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	25.04.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	виконано
9	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	27.05.2024 р.	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	виконано

Здобувач

_____ **Павло ФІЛОЗОП**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Ліана МАЗНИК**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Філозоф Павло Андрійович. Мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ «ОТР BANK» за 2021 – 2023 роки.

У першому розділі роботи розглядаються теоретичні аспекти побудови системи мотивації. Зокрема, досліджується сутність мотивації в управлінській діяльності, основні елементи системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій, а також основні методи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проводиться аналіз та оцінка системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників АТ «ОТР BANK». Включає організаційно-правову характеристику підприємства та детальний аналіз існуючої системи мотивації, її ефективності та впливу на розвиток цифрових навичок та компетенцій працівників.

У третьому розділі визначаються основні напрями вдосконалення системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників АТ «ОТР BANK». Пропонуються конкретні заходи та рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності мотиваційної системи, покращення цифрових навичок та компетенцій працівників, що сприятиме загальному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Робота містить 83 сторінки основного тексту, 30 таблиць, 11 рисунків, 72 літературних джерела.

Ключові слова: мотивація, цифрові навички, компетенції, управлінська діяльність, розвиток працівників.

ANNOTATION

Pavlo A. Filozop. Motivating the Development of Digital Skills and Competencies among Enterprise Employees. – Qualification Thesis Manuscript.

The qualification thesis for obtaining the bachelor's degree is based on materials from PJSC "OTP BANK" for the years 2021 – 2023.

The first section of the work addresses the theoretical aspects of building a motivation system. Specifically, it explores the essence of motivation in managerial activities, the main elements of the system for motivating the development of digital skills and competencies, and the primary methods for motivating the development of digital skills and competencies among enterprise employees.

The second section of the qualification thesis analyzes and evaluates the system for motivating the development of digital skills and competencies among the employees of PJSC "OTP BANK". It includes an organizational and legal characterization of the enterprise and a detailed analysis of the existing motivation system, its effectiveness, and its impact on the development of employees' digital skills and competencies.

The third section identifies the main directions for improving the system for motivating the development of digital skills and competencies among the employees of PJSC "OTP BANK". Specific measures and recommendations are proposed to enhance the effectiveness of the motivational system, improve employees' digital skills and competencies, and contribute to the overall development of the enterprise and its competitiveness in the market.

The work contains 83 pages of main text, 30 tables, 11 figures, and 72 references.

Keywords: motivation, digital skills, competencies, managerial activities, employee development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК ТА КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1 Сутність мотивації в управлінській діяльності.....	11
1.2 Основні елементи системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства.....	20
1.3 Основні методи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК ТА КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ОТР BANK».....	32
2.1 Організаційно-правова характеристика підприємства.....	32
2.2 Аналіз системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства АТ «ОТР BANK».....	57
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК ТА КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ОТР BANK».....	70
3.1. Напрямки формування системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників АТ «ОТР BANK».....	70
3.2. Обґрунтування ефективності впровадження системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників АТ «ОТР BANK»	76
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної економіки цифрові навички та компетенції стають критично важливими для успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. З поширенням інформаційних технологій, автоматизації виробничих процесів та цифрової трансформації бізнес-середовища, організації змушені адаптуватися до нових реалій та викликів. Це вимагає не лише впровадження сучасних технологій, але й підвищення рівня цифрової грамотності працівників.

Цифрові навички включають в себе широкий спектр знань та умінь, від базового користування комп'ютерами та програмами до спеціалізованих знань у галузі програмування, аналізу даних та управління інформаційними системами. Компетенції в цій сфері дозволяють працівникам ефективно використовувати технології для виконання своїх обов'язків, підвищуючи продуктивність та якість роботи.

Розвиток цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства вкрай актуальний у сучасних умовах з кількох ключових причин. По-перше, конкурентоспроможність на ринку є найважливішою. Підприємства, що не вміють швидко адаптуватися до технологічних змін, втрачають свої позиції. Високий рівень цифрових компетенцій дозволяє оперативно реагувати на зміни та впроваджувати інновації. Далі, ефективність і продуктивність підприємства безпосередньо залежать від використання сучасних технологій. Цифрові інструменти допомагають оптимізувати робочі процеси та знижувати витрати часу та ресурсів.

Також, безперервний розвиток і навчання є ключовими для успіху. Технологічний прогрес вимагає постійного оновлення знань. Підвищення кваліфікації сприяє професійному росту та мотивації працівників. Крім того, цифрові навички стимулюють інноваційну діяльність та розвиток нових продуктів і послуг, що дозволяє підприємствам займати лідируючі позиції.

Нарешті, підвищення цифрової грамотності сприяє соціальній інтеграції працівників та зменшенню цифрової нерівності в суспільстві.

Аналіз останніх досліджень та публікацій підтверджує актуальність зазначеної тематики дослідження. Проблематику розвитку теоретичних основ і методичного забезпечення процесів набуття цифрових навичок та компетенцій працівниками підприємства досліджують ряд вчених, включаючи таких як Л. Сміт, К. Джонс, Е. Браун, Р. Гарсія, М. Рамірес, В. Іванов та інші. Питання визначення впливу цифрової грамотності на продуктивність та конкурентоспроможність організацій, а також оцінка рівня розвитку цифрових компетенцій та їх взаємозв'язок із фінансовими показниками діяльності підприємства розглядаються в роботах таких авторів, як Д. Сміт, А. Лопес, Ж. Мартінес, С. Торрес, Н. Кім, О. Ковальчук, Т. Шмідт, В. Якубович та інші.

Відомі зарубіжні дослідники, такі як М. Вінсент, Д. Роулс, Т. Браун, Г. Крібер, Р. Мартін, М. Хенд, Г. Доукідіс та інші, а також вітчизняні вчені, зокрема Н. Дащенко, О. Астаф'єв, О. Струтинська та інші, провели аналіз поняття цифрової культури як сучасного культурологічного феномену.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення впливу розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників на ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність в умовах сучасного цифрового середовища.

З огляду на мету постають наступні *завдання*:

1. Розкрити сутність мотивації у контексті управлінської діяльності, описуючи її основні функції та значення для досягнення організаційних цілей.
2. Визначити основні елементи системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників, описуючи їх вплив на ефективність роботи підприємства.
3. Проаналізувати основні методи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників, оцінюючи їх ефективність у різних організаційних контекстах.

4. Надати організаційно-правову характеристику підприємства АТ «ОТР BANK», акцентуючи увагу на аспектах, що впливають на розвиток цифрових навичок та компетенцій працівників.

5. Провести детальний аналіз існуючої системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників АТ «ОТР BANK», виявляючи її сильні та слабкі сторони та оцінюючи її відповідність сучасним вимогам цифровізації.

Об'єктом дослідження є процес розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників на підприємстві.

Предметом дослідження є вплив цифрових навичок та компетенцій працівників на рівень продуктивності, ефективність виробничих процесів, інноваційність та конкурентоспроможність підприємства.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, статистичний аналіз даних професійних компетенцій працівників, опитування та інтерв'ю з управлінським персоналом та співробітниками, а також порівняльний аналіз діяльності підприємств з різним рівнем розвитку цифрових навичок у працівників.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Наукова новизна полягає у виявленні конкретних взаємозв'язків між розвитком цифрових навичок працівників і ключовими показниками системи мотивації персоналу підприємства, що дозволяє розробити нові підходи до управління персоналом та стратегій розвитку організації.

Апробація результатів. Результати дослідження були апробовані на: 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI

столітті", 3-7 квітня 2023 р. – К.: НУХТ, 2023 р. – Ч.3. – 517 с. (тези наведені у додатках).

Практична значимість полягає в можливості виявлення оптимальних стратегій розвитку цифрових компетенцій працівників для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 111 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 88 сторінки. Робота містить 30 таблиць, 11 рисунків список використаних джерел із 72 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК ТА КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність мотивації в управлінській діяльності

У системі управління персоналом підприємства відведена важлива роль мотивації та стимулюванню персоналу. Мотивація спрямована на підвищення результативності праці окремого працівника та ефективність усього виробництва. Вона забезпечує зростання кваліфікації кадрів та стабілізує роботу всього колективу підприємства. У межах підприємства стимулом є будь-який фактор, який тією чи іншою мірою впливає на трудову поведінку працівників.

Для успішного управління людьми керівник повинен знати бажання своїх підлеглих, їх основні мотиви поведінки, відносини, важелі впливу і можливі результати. Одне з основних завдань менеджера – створити спонукальні стимули для людини, при яких у неї виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації. Звідси випливає ще один принцип менеджера: управляти – значить вести до успіху інших.

Отже, мотивація - це процес створення умов для виникнення у людини потреби здійснювати ті чи інші дії в інтересах підприємства, незалежно від прямого або непрямого зв'язку з будь-якою винагородою. При цьому у працівника повинен бути внутрішній мотив - конкретна ціль, притаманна працівнику стосовно мотивації.

Одним з основних чинників мотивації персоналу для виконання роботи є оплата праці, виступаюча у формі заробітної плати. Робота по вдосконаленню оплати праці полягає в тому, щоб, використовуючи вищі тарифні ставки (оклади), істотно підняти рівень нормування праці, відмінити штучні системи преміювання і доплати, що забезпечують механічне підвищення заробітної

плати, та підкріпити збільшений рівень праці заходами по підвищенню рівня організації праці.

Можна виділити три основні напрямки для удосконалення мотивації через підвищення оплати праці:

1. **Істотне підвищення стимулюючої дії тарифної оплати:** Цей напрямок передбачає значне підвищення рівня тарифних ставок (окладів) для співробітників. Внаслідок цього, працівники отримають стимул до більш ефективної праці без потреби в додаткових преміях або надбавках.
2. **Підвищення стимулюючої дії надтарифних виплат:** Цей напрямок полягає в наданні працівникам додаткових виплат, таких як премії за перевиконання норм, оплата за певні види робіт або надбавки за особливі умови праці. Це стимулює працівників до більшої продуктивності та якісної роботи.
3. **Посилення стимулюючої ролі механізму освіти і розподілу фондів оплати праці підрозділів підприємства:** Цей напрямок передбачає збільшення фондів, які виділяються на освіту та професійний розвиток працівників. Також може включати більш справедливий розподіл фондів оплати праці між різними підрозділами підприємства на основі їхнього внеску в загальний успіх компанії.

Робота по вдосконаленню оплати праці у першому варіанті полягає в тому, щоб, використовуючи вищі тарифні ставки (оклади), істотно підняти рівень нормування праці, відмінити штучні системи преміювання і доплати, що забезпечують механічне підвищення заробітної плати, та підкріпити збільшений рівень праці заходами по підвищенню рівня організації праці.

Другий варіант є об'єктивно необхідним у випадках, коли перегляд тарифних умов оплати праці неможливий або можливий лише в обмеженому обсязі. У таких ситуаціях підвищення стимулюючої дії надтарифних виплат стає важливим механізмом мотивації працівників.

Підвищення жорсткості нормування праці, вимог до інтенсивності праці та вищого завантаження працівників супроводжується, як правило, незначним

зростанням тарифної оплати. Оскільки основною формою винагороди за збільшені результати роботи стають надтарифні виплати, таке підвищення тарифної оплати може бути обмеженим. Для робочих, переважно, важливим стає вдосконалення оплати праці на основі збільшення частки тарифної оплати у їхньому заробітку. Такий підхід дозволяє забезпечити більшу стабільність та прозорість у винагороді працівників.

Для сприйняття системи оплати та заохочень як справедливої, можна реалізувати наступні заходи:

- 1. Виявлення через соціологічні опитування чинників, що знижують задоволеність працівників системою стимулювання праці:** Цей захід передбачає проведення опитувань серед працівників для визначення проблемних аспектів системи стимулювання праці та практики надання пільг. На основі результатів опитувань можуть бути прийняті корективні заходи для покращення системи.
- 2. Краще інформування працівників про розрахунок заохочень:** Важливо забезпечити прозорість у визначенні розміру премій, надбавок та інших заохочень. Це може бути досягнуто шляхом розробки інформаційних матеріалів та проведення тренінгів для працівників.
- 3. Виявлення можливої несправедливості в оплаті працівників:** Менеджерам слід здійснювати особисті контакти з підлеглими для виявлення можливих випадків несправедливості в оплаті праці, присудженні премій та розподілі інших заохочень. Це допоможе відновити справедливість у системі стимулювання.
- 4. Постійне відстежування ситуації на ринку праці:** Важливо постійно моніторити ринок праці та рівень оплати для різних професійних груп. На основі цих даних можуть бути внесені своєчасні зміни в систему оплати праці для забезпечення конкурентоспроможності та привабливості компанії для працівників.

Використання мотиваційних схем на підприємстві дійсно дозволяє економити час, який співробітники відділу кадрів могли б витратити на

побудову чіткої схеми фінансових взаємин з працівниками. Ці схеми також зацікавлюють співробітників у результаті своєї праці. Розробка та впровадження справедливої і відповідної для працівників системи оплати за виконану роботу є важливим чинником підвищення рівня трудової мотивації персоналу та зростання ефективності і конкурентоспроможності організації в цілому.

Впровадження запропонованих заходів у поєднанні з вдосконаленням інших методів управління дійсно дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результаті своєї праці та ефективність всієї системи управління підприємством. Це сприятиме покращенню робочого середовища, збільшенню продуктивності та підвищенню задоволеності працівників, що, в свою чергу, позитивно відобразиться на результативності підприємства.

Перш ніж ми продовжимо далі вивчення цієї теми, хотіли б розглянути думки різних вчених про персонал та їх мотивацію. І.І. Бажан вважає, що персонал - це всі людські ресурси, які належать організації. За словами А.Г. Гольдфарба, персонал - це "постійні працівники, які мають відповідну підготовку та досвід у практичній діяльності". О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук визначають персонал як "основний штат кваліфікованих працівників, який формується та змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів". Л.В. Балабанова та О.В. Сардак вважають персоналом "усіх працівників підприємства, незалежно від їхнього статусу та кваліфікації, які працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем". Узагальнюючи, можемо сказати, що ці визначення відрізняються лише у способі їх інтерпретації. На нашу думку, найбільш точним є визначення Балабанової та Сардака, оскільки воно враховує кожного працівника як складову організації, незалежно від форми їхньої взаємодії (табл. 1.1).

Згідно з законодавством нашої країни, офіційне працевлаштування надає працівникам ряд гарантій та "плюшок", які сприяють покращенню їхнього становища.

Групування існуючих теорій мотивації працівників підприємства за підходами

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
Процесуальний підхід	Теорія очікувань	Людина мотивується досягненням мети, оцінюючи ймовірність отримання винагороди.
	Теорія справедливості	Працівники порівнюють свої винагороди та зусилля з іншими.
	Теорія Портера – Лоулера	Поєднання елементів теорій очікувань та справедливості.
	Модель паралельної мотивації	Задоволення вищих і нижчих потреб паралельно.
	Теорія соціальних порівнянь	Оцінка досягнень порівняно з іншими, не абсолютними показниками.
	Теорія виклику	Складні завдання мотивують працівників з високим самовпевненням.
	Теорія підкріплення	Мотивація залежить від минулого досвіду та наслідків дій.
	Теорія характеристик роботи	Різноманітність роботи, самостійність тощо мотивують працівників.
	Теорія балансу між спонуканнями і вкладом	Рівновага між стимулами та внеском у досягнення цілей.
	Теорія 'типових перемінних' та індивідуального вибору	Вибір типу поведінки на основі ситуації та власних побажань.
Змістовний підхід	Теорія 'батога і пряника'	Прості мотиви досягнення мети, але не ефективно для складних проектів.
	Соціальна теорія	Вплив морально-психологічних чинників на трудову діяльність.
	Теорія потреб	Поділ потреб на первинні та вторинні, визначення мотивації.
	Теорія існування, приналежності та зростання	Основні потреби, що мотивують людину.
	Структура ідеального управління	Довіра, комунікація, групові форми діяльності тощо.
	Теорія набутих потреб	Вплив потреб досягнення, влади та співучасті на поведінку.

Джерело: складено автором на основі [12]

Однією з важливих гарантій є страхування, яке забезпечує працівникам впевненість у своїй приналежності до компанії та відчуття захищеності. Крім того, офіційне працевлаштування часто супроводжується можливостями для

особистісного розвитку. Багато компаній надають своїм працівникам можливість проходження курсів для підвищення кваліфікації, включаючи навчання англійської мови, що є важливим для кар'єрного зростання.

Розуміння мотивації персоналу є ключовим аспектом управління. Вчені розвивають теорії мотивації, спираючись на вивчення людських потреб та бажань. З цього розуміння випливає необхідність побудови ефективних механізмів стимулювання персоналу, що базуються на здійснених пропозиціях і поглядах. Таким чином, офіційне працевлаштування та можливості для особистісного розвитку сприяють підвищенню мотивації персоналу. Розуміння мотиваційних факторів дозволяє підприємствам створювати ефективні стратегії управління персоналом, які враховують потреби і бажання працівників.

Мотивація працівників може бути досягнута через різні методи та форми, серед яких виділяють матеріальну та нематеріальну, позитивну та негативну, внутрішню та зовнішню. Матеріальна мотивація, як ви вже зазначили, часто є найбільш привабливою для працівників через бонуси, премії, адекватну заробітну плату та інші матеріальні стимули. Однак важливо пам'ятати, що ця форма мотивації може бути ефективною тільки в поєднанні з іншими видами мотивації. Нематеріальна мотивація також відіграє важливу роль у стимулюванні працівників. Це може бути визнання за досягнення, можливість для особистого розвитку, цікаві завдання та відповідальність. Завдяки нематеріальним стимулам працівники можуть відчувати себе більш задоволеними з роботи і більш залученими до своєї діяльності.

Позитивна мотивація спрямована на посилення певних поведінкових аспектів шляхом надання похвали, нагороди або інших позитивних стимулів. У той час, негативна мотивація використовує страх перед покаранням або втратою для стимулювання певної поведінки. Внутрішня мотивація походить з самого працівника, вона базується на його внутрішніх цінностях, цілях та інтересах. Зовнішня мотивація, натомість, залежить від зовнішніх факторів, таких як нагороди чи покарання.

Ефективна система мотивації часто поєднує різні форми та методи, оскільки кожна з них може впливати на працівників по-різному. Наприклад, матеріальна мотивація може забезпечити стабільність та безпеку, тоді як нематеріальна мотивація може стимулювати творчий підхід до роботи та особистий розвиток. Важливо збалансувати різні види мотивації, щоб стимулювати працівників до досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей компанії.

Таким чином, офіційне працевлаштування та можливості для особистісного розвитку сприяють підвищенню мотивації персоналу. Розуміння мотиваційних факторів дозволяє підприємствам створювати ефективні стратегії управління персоналом, які враховують потреби і бажання працівників.

Мотивація працівників може бути досягнута через різні методи та форми, серед яких виділяють матеріальну та нематеріальну, позитивну та негативну, внутрішню та зовнішню. Матеріальна мотивація, як ви вже зазначили, часто є найбільш привабливою для працівників через бонуси, премії, адекватну заробітну плату та інші матеріальні стимули. Однак важливо пам'ятати, що ця форма мотивації може бути ефективною тільки в поєднанні з іншими видами мотивації.

Нематеріальна мотивація також відіграє важливу роль у стимулюванні працівників. Це може бути визнання за досягнення, можливість для особистого розвитку, цікаві завдання та відповідальність. Завдяки нематеріальним стимулам працівники можуть відчувати себе більш задоволеними з роботи і більш залученими до своєї діяльності. Позитивна мотивація спрямована на посилення певних поведінкових аспектів шляхом надання похвали, нагороди або інших позитивних стимулів. У той час, негативна мотивація використовує страх перед покаранням або втратою для стимулювання певної поведінки.

Внутрішня мотивація походить з самого працівника, вона базується на його внутрішніх цінностях, цілях та інтересах. Зовнішня мотивація, натомість, залежить від зовнішніх факторів, таких як нагороди чи покарання. Ефективна

система мотивації часто поєднує різні форми та методи, оскільки кожна з них може впливати на працівників по-різному. Наприклад, матеріальна мотивація може забезпечити стабільність та безпеку, тоді як нематеріальна мотивація може стимулювати творчий підхід до роботи та особистий розвиток. Важливо збалансувати різні види мотивації, щоб стимулювати працівників до досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей компанії.

Виправдовуючи вашу впевненість у значущості нематеріальної мотивації, можна сказати, що вона дійсно відіграє ключову роль у створенні комфортного та продуктивного робочого середовища. Керівництво, яке враховує інтереси та цінності своїх підлеглих, показує, що цінує їхній внесок і створює умови для їхнього розвитку та задоволення на роботі. Успішна нематеріальна мотивація включає в себе різні аспекти, від гідних умов праці до сприятливої атмосфери в колективі. Це також врахування думок працівників при вирішенні завдань, створення корпоративних умов праці та спільних ініціатив для підтримки командного духу. Звернення уваги до дрібниць, як, наприклад, проведення невеликих розмов чи неформальних зустрічей, також може створити сприятливу атмосферу в колективі.

Коли працівники відчують себе психологічно комфортно на робочому місці, вони стають більш мотивованими та зосередженими на своїх завданнях. Внутрішня мотивація, яка випливає з цього комфорту та відчуття поваги, може призвести до більшого захоплення роботою та кращих результатів у довгостроковій перспективі. Таким чином, поєднуючи матеріальну та нематеріальну мотивацію, можна створити сильну та ефективну систему стимулювання працівників, яка буде сприяти успіху не лише окремої компанії, але й усій робочій сфері в країні.

Аналіз світового досвіду у розвитку систем мотивації працівників може бути дуже корисним для впровадження ефективних підходів і налагодження роботи власного бізнесу. Зокрема, виправданою є ваша ідея перенесення акценту з клієнта на працівника, що відображається в підходах світових лідерів у цій сфері.

У багатьох розвинених країнах, таких як США, Швеція, Норвегія та Японія, компанії приділяють велику увагу добробуту своїх працівників. Це включає в себе не лише конкурентоспроможну заробітну плату, а й розвинуту систему соціальних пільг, страховки, програми здоров'я та фітнесу, корпоративні події та інші ініціативи для покращення якості життя працівників. Приклад Starbucks ідеально демонструє важливість нематеріальної мотивації. Кав'ярня може не завжди надавати найкращу якість продукції, але завдяки високому рівню обслуговування та відносин з клієнтами, вона зберігає свою популярність. Один із факторів успіху Starbucks полягає в тому, що компанія активно стимулює та підтримує своїх працівників. Зокрема, вони отримують додаткові бонуси, можливості для кар'єрного росту, та відчуваються частиною спільноти. Це дозволяє зберігати високий рівень сервісу та залучати клієнтів.

Розглядаючи досвід Starbucks, можна відзначити, що керівництво часто відзначає своїх працівників як ключовий фактор успіху та процвітання компанії. Стабільний збір досвіду та надання можливостей для просування в компанії допомагають забезпечити стабільну роботу. Компанія пропонує інтерактивну структуру, що сприяє розвитку та мотивації працівників, дозволяючи їм задовольняти себе та виходити на новий рівень як для себе, так і для компанії в цілому.

Кожен працівник компанії вважається партнером, а це дозволяє скоротити відстань між керівництвом та підлеглими, створюючи відчуття рівності та приналежності до компанії. Опитування "Partner View Survey" регулярно проводиться для збору думок працівників. Компанія також надає різноманітні соціальні політики, включаючи соціальне страхування, знижки на товари та різні види відпусток. Менеджери індивідуально створюють плани відпусток для кожного працівника, що демонструє повагу до їхніх потреб та допомагає їм відновити сили для подальшої роботи. Ці підходи допомагають підвищити прибутковість компанії та забезпечують високу якість продукції.

Отже, в сучасному світі, де конкуренція на ринку надзвичайно висока, важливою стає здатність підприємств залишатися конкурентоспроможними. Один із ключових стратегічних ресурсів для досягнення цієї мети - це персонал. Його мотивація та зацікавленість у досягненні цілей компанії визначають її успіх і розвиток. У нашій країні, хоча й існує значний кадровий потенціал, система мотивації часто залишається на низькому рівні. Однак правильно побудована система мотивації може стати ключем до успіху для керівників у розвитку їхніх підприємств. Це допоможе полегшити роботу, надихнути працівників на розвиток та сприятиме їхній зосередженості на проєктах та цілях компанії, а не лише на матеріальних винагородах.

1.2 Основні елементи системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства

У сучасних компаніях базові навички та компетенції все ще є ключовими критеріями при наборі персоналу, але з появою новітніх технологій та цифрових трансформацій ринок праці постійно змінюється. Роботодавці все частіше шукають кандидатів, які володіють цифровими навичками і компетенціями, що дозволяють їм ефективно працювати з великим обсягом даних та сучасними технологіями, такими як хмарні технології, Big Data, 3D-друк, штучний інтелект, віртуальна та доповнена реальність, Blockchain, криптовалюти та інші.

Навички в наукових дослідженнях розглядаються як автоматичне виконання дій, необхідних для різних професійних завдань, або як поєднання знань і вмінь, набутих упродовж життя. Знання включають інформацію з будь-якої галузі, отриману в процесі навчання та дослідження, тоді як вміння - це здатність робити щось належним чином на основі досвіду і знань. Згідно з оглядом Всесвітнього банку "Навички для сучасної України", навички трактуються як гнучка здатність виконувати завдання та реагувати на ситуації, включаючи компетенції, установки, переконання та поведінку, що можуть

змінюватись в процесі розвитку індивіда та піддаватися вдосконаленню через спеціальні програми і політики.

Фахівці стверджують, що працівники будь-якої професії повинні мати передові навички трьох типів:

- когнітивні навички, які включають інтелект та розумові здібності, від базових, таких як вербальна грамотність, до складніших форм мислення, таких як логічне та критичне мислення, а також вміння вирішувати проблеми;

- соціоемоційні навички, які охоплюють поведінку, установки та особисті якості, що допомагають людям адаптуватися до особистих та соціальних ситуацій, зокрема вміння керувати емоціями, працювати в колективі та взаємодіяти між особами;

- технічні навички, які включають спеціальні знання і вміння, необхідні для виконання певної роботи, включаючи комп'ютерну грамотність і програмування, що в контексті подальших досліджень є лише одним із аспектів цифрових навичок.

Розвиток цифрових навичок та компетенцій перетворився на критичну складову сучасного бізнесу. Швидкі технологічні зміни, цифрова трансформація та постійна конкуренція вимагають від працівників постійного вдосконалення і адаптації до нових технологій і методів роботи. У цьому контексті система мотивації для розвитку цифрових навичок на підприємстві стає надзвичайно важливою.

Основою такої системи є створення стимулів і підтримки для працівників у процесі набуття і поліпшення цифрових навичок. Це може включати в себе:

1. **Фінансові стимули:** Премії, бонуси або інші види фінансового визнання за досягнення певного рівня цифрових компетенцій або успішне впровадження цифрових ініціатив.
2. **Освітні і розважальні заходи:** Організація навчальних курсів, тренінгів, воркшопів та семінарів з питань цифрових технологій та інновацій, які можуть бути цікавими та пізнавальними для працівників.

3. **Можливості кар'єрного зростання:** Визнання і підтримка просування по службі для тих, хто проявляє активний інтерес до розвитку цифрових навичок і досягає успіхів у цій сфері.
4. **Сприяння у розвитку самостійних проектів:** Надання можливостей для створення та реалізації власних цифрових проектів або ініціатив, що сприяють збільшенню рівня компетентності.

Ці елементи формують інфраструктуру, яка не лише мотивує працівників до розвитку цифрових навичок, але й створює сприятливе середовище для постійного інноваційного росту підприємства в умовах цифрової економіки.

Підвищення освітнього рівня є критичним елементом для успішного розвитку цифрових навичок серед працівників. Цей процес охоплює широкий спектр активностей, спрямованих на розширення знань та вмінь у сфері цифрових технологій. Ось розгорнуте уявлення про можливість підвищення освітнього рівня:

1. **Організація тренінгів і семінарів:** Проведення регулярних тренінгів та семінарів, спрямованих на вивчення конкретних цифрових інструментів, технік або стратегій. Ці заходи можуть бути організовані внутрішньо з використанням власних експертів або залученням зовнішніх тренерів і консультантів.
2. **Вебінари та онлайн-курси:** Надання доступу до вебінарів та онлайн-курсів з різних аспектів цифрових технологій. Це дозволяє працівникам навчатися у зручний для них час та темп, використовуючи різноманітні онлайн-платформи з навчання, такі як Coursera, Udemy, або LinkedIn Learning.
3. **Корпоративні навчальні програми:** Розробка та впровадження корпоративних навчальних програм, які спеціально адаптовані до потреб конкретного підприємства та його галузі. Це може включати створення внутрішніх курсів або навіть спеціалізованих навчальних центрів.
4. **Підписки на спеціалізовані платформи з навчання:** Надання працівникам можливості отримати доступ до платних або безкоштовних

онлайн-платформ, де вони можуть навчатися з різних аспектів цифрових навичок. Це дозволяє працівникам вибирати самостійно курси та матеріали, які найбільше відповідають їхнім потребам та інтересам.

Забезпечення доступу до різноманітних освітніх ресурсів і форматів допомагає створити стимули для працівників активно розвивати свої цифрові навички та підтримує їхню професійну конкурентоспроможність в умовах швидко змінюючогося бізнес-середовища.

Стимулювання саморозвитку серед працівників є важливою складовою ефективною системи мотивації на підприємстві. Цей підхід сприяє активному самовдосконаленню та постійному розвитку цифрових навичок. Ось як можна розгорнути цей підхід:

1. **Премії та бонуси:** Встановлення системи преміювання за досягнення певних цілей у самостійному вивченні та розвитку цифрових навичок. Наприклад, премії можуть бути виплачені за успішне завершення онлайн-курсів, отримання сертифікатів або впровадження нових цифрових ініціатив на підприємстві.
2. **Можливості кар'єрного зростання:** Забезпечення можливостей для кар'єрного зростання для тих, хто активно працює над саморозвитком. Це може включати просування на посади з більшим обсягом відповідальності або спеціалізовані ролі в області цифрових технологій.
3. **Визнання досягнень:** Створення культури визнання та нагородження працівників за їхній внесок у самостійний розвиток цифрових навичок. Це може бути досягнуто через премії, відзнаки або публічне визнання в компанійних комунікаціях.
4. **Індивідуальні плани розвитку:** Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, які враховують їхні цілі та потреби в саморозвитку. Ці плани можуть включати конкретні кроки та ресурси для досягнення цифрових цілей.

Створення стимулюючого середовища, де працівники почувають себе підтриманими та заохоченими у своєму саморозвитку, сприяє активному

вивченню та вдосконаленню цифрових навичок. Це в свою чергу призводить до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства в цифровій епохі.

Система оцінки та визнання прогресу працівників у розвитку цифрових навичок є ключовим елементом в їхньому стимулюванні та мотивації. Це означає встановлення механізмів для систематичної оцінки їхнього рівня компетенцій у цифровій сфері та надання відповідного визнання за досягнення успіхів у цій сфері.

Регулярні оцінки можуть бути проведені шляхом організації тестувань, анкетування або інших методів оцінки знань та вмінь у цифровій області. На основі результатів цих оцінок можуть бути складені індивідуальні плани розвитку для кожного працівника. Звіти про прогрес можуть бути використані для відстеження поступу працівників у їхньому розвитку цифрових навичок. Це може бути представлено у вигляді графіків, діаграм або інших візуальних засобів, що дозволяють легко оцінити прогрес працівників та виявити області для подальшого вдосконалення.

Додатково, відзнаки та нагороди можуть бути використані для визнання успіхів працівників у розвитку цифрових навичок. Це може включати нагороди за досягнення конкретних цілей, сертифікати відзнаки, або навіть бонуси або премії за високі результати. Загальна мета такої системи - створення стимулів для працівників активно працювати над розвитком своїх цифрових навичок, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цифровій епохі.

Отже, ефективна система мотивації для розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства є ключовим елементом сучасного бізнесу. Підвищення освітнього рівня, стимулювання саморозвитку, інтеграція цифрових інструментів у робочий процес та система оцінки та визнання допомагають забезпечити успішне впровадження цієї системи. Активна підтримка підприємства у розвитку цифрових навичок працівників сприяє

їхньому професійному зростанню та конкурентоспроможності бізнесу в цифрову епоху.

1.3 Основні методи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства

Національна академія наук України (НАН України) активно реформує свою діяльність, фокусуючись на кількох стратегічно важливих напрямках. Один з таких напрямів - залучення наукової молоді до своїх рядів, створення нових форм підтримки талановитих молодих вчених і вирішення соціальних проблем співробітників. До цього входить аналіз кадрового потенціалу в установах НАН та прийняття заходів для його омолодження, а також створення умов для кар'єрного зростання молодих науковців, включаючи призначення їх на керівні посади. Крім того, запроваджено програми надання грантів молодим науковцям для проведення досліджень, включаючи тих, хто ще не отримав науковий ступінь та досяг 35 років.

Національна академія наук України акцентує увагу на активному омолодженні свого кадрового складу та наповненні наукових установ молоддю. Це включає створення сприятливих умов для професійного й кар'єрного зростання молодих вчених шляхом впровадження нових та удосконалення існуючих форм їх підтримки.

Багато досліджень в Україні приділяють увагу питанням мотивації та цифровізації економіки. Фахівці Інституту економіки промисловості НАН України досліджують, як змінюються підходи до формування людського капіталу в освіті та на підприємствах в умовах цифрової економіки. Вони також шукають ефективні моделі мотивації й стимулювання персоналу у сфері цифрового виробництва та інтелектуалізації праці. Окремі дослідники вважають, що в сучасних умовах актуальніше розуміти мотивацію як інноваційно-орієнтовану, яка спонукає працівників до інноваційної діяльності для досягнення цілей організації в інноваційному розвитку.

У сучасних умовах активізації інноваційних процесів у рамках цифровізації, виділяються деякі особливості мотивації персоналу:

1. Виховання творчої активності та креативності працівників стає основою системи мотивації. Це означає, що працівники повинні мати можливість реалізувати свій потенціал для досягнення цілей розвитку підприємства.

2. Для працівників важливим стає "відчуття свого місця" у компанії - вони повинні розуміти свою значимість та приналежність до колективу.

3. Зростає значення нематеріальних стимулів на промислових підприємствах, особливо важливою є можливість кар'єрного росту.

Світовий досвід цифрових перетворень показав, як важливо мати системи та послідовність змін у технологіях виробництва та необхідні компетенції персоналу. З урахуванням глобальних тенденцій цифровізації економіки особливо цінується наступний набір навичок та вмінь:

1. Цифрові і технічні навички:

- володіння офісною технікою та комп'ютерами;
- ефективне використання офісного програмного забезпечення;
- розробка та впровадження корпоративних або галузевих програм;
- цифровий комунікаційний потік з керівництвом та спільна робота над

проектами;

- робота з ІТ-технологіями;
- клієнтоорієнтованість та навички комунікації.

2. Інформаційні навички та вміння:

- обробка та аналіз великих обсягів даних;
- забезпечення інформаційної безпеки та конфіденційності;
- відповідність мережевому етикету;
- активна участь у громадському та корпоративному житті через

цифрові технології;

- керування увагою й емоціями.

Додаткову важливість мають: високотехнічний професіоналізм, вміння працювати в стресових та змінних умовах, розвиток емоційного інтелекту та внутрішня мотивація.

Впливові міжнародні консультативні компанії вже зараз активно вивчають питання, пов'язані з особливостями цифрових навичок та вмінь, які необхідні для сучасних виробничих процесів. Наприклад, аналітики Всесвітнього економічного форуму визначили топ-10 ключових навичок персоналу у четвертій промисловій революції (табл. 1.2).

У проєкті «Атлас нових професій» були виявлені специфічні, так звані «надпрофесійні» навички та вміння, такі як системне мислення, міжгалузева комунікація, управління проєктами і процесами, програмування і робота зі штучним інтелектом, мультикультурність, вміння працювати з людьми, робота в режимі невизначеності і багатозадачності, здатність до художньої творчості, ощадливе виробництво та інше.

Таблиця 1.2

Навички персоналу в епоху четвертої промислової революції у визначеннях деяких інститутів

Інститут	Перелік навичок
Всесвітній економічний форум	Критичне мислення, комплексне вирішення проблем, креативність, управління людьми, вміння працювати з людьми, навички координації, взаємодії, емоційний інтелект, швидкість прийняття рішень, клієнтоорієнтованість
Проєкт «Атлас нових професій»	«Надпрофесійні» навички та вміння: системне мислення, міжгалузева комунікація, управління проєктами і процесами, програмування і робота зі штучним інтелектом, клієнтоорієнтованість, багатомовність і мультикультурність, вміння працювати з людьми, робота в режимі невизначеності і багатозадачності, здатність до художньої творчості, наявність естетичного смаку, ощадливе виробництво
Доповідь Світового банку	Три групи навичок: когнітивні (математичні, вміння вирішувати проблеми, пам'ять і швидкість мислення); соціально-поведінкові (готовність до навчання і отримання нового досвіду, екстраверсія, емоційна стабільність, навички міжособистісного спілкування); технічні (знання методів, технік, технологій, навички для певної професії)

Джерело: складено автором на основі [7]

У доповіді Світового банку «Цифрові дивіденди» було визначено три групи навичок (компетенцій) працівників майбутнього: когнітивні (математичні, вміння вирішувати проблеми, пам'ять і швидкість мислення); соціально-поведінкові (готовність до навчання і отримання нового досвіду, екстраверсія, емоційна стабільність, навички міжособистісного спілкування); технічні (знання методів, технік, технологій, навички для певної професії)

Запропоновані заходи відображають важливість розвитку цифрових навичок та компетенцій у молодих поколіннях. Навички, зазначені в тексті, слід активно виховувати серед працівників у процесі впровадження цифрових технологій, а також створювати відповідні умови для розширення цифрових компетенцій. Важливо також підтримувати розвиток емоційного інтелекту, інтелектуального і соціального капіталу серед персоналу.

У контексті цифровізації економіки переглядаються основні підходи до професійного навчання. Зростання кваліфікації персоналу відбувається завдяки передовим професійним знанням, вмінням і навичкам, переосмисленню досвіду, а також зміні цінностей, мотивацій і установок.

Особливий інтерес викликають певні форми бізнесу, які вважаються прихованими чемпіонами. Ці компанії мають сильну позицію на ринку, але зазвичай не рекламуються відкрито. Вони зазвичай невеликі за розміром, але мають висококваліфікований персонал і вкладають значні кошти у професійне навчання і утримання своїх фахівців. Наприклад, в Німеччині такі компанії витрачають на це на 50% більше, ніж середня німецька компанія. Вони відрізняються відносно низькою зміною персоналу - лише 2,7% на рік, порівняно з середніми показниками 7,3% для німецьких компаній та 20% для компаній у США. Успіх цих компаній пов'язаний з їхніми лідерами, які володіють креативністю, вольовими якостями та чітко бачать стратегічні завдання. Стиль їхнього керівництва може бути авторитарним у питаннях принципів та цінностей компанії, але дає співробітникам волю дій у деталях виконання роботи. Середній термін перебування генерального директора на

посаді в таких компаніях становить 20 років, що порівняно з середніми 6,2 роки у великих компаніях.

Менеджмент підприємств повинен бути готовим активно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечувати прозорість та структурованість всіх бізнес-процесів, а також розуміти та враховувати особливості управління підприємством в умовах цифровізації. Важливо також застосовувати ефективну систему мотивації для персоналу поколінь Y та Z, які виріши в специфічних умовах суспільних трансформацій, отримали сучасну освіту і легко освоюють цифрові технології, але мають складнощі у процесі мислення, сприйняття, аналізу, самооцінки та самоствердження. На основі виявлених характеристик покоління Z був розроблений перелік заходів, спрямованих на мотивацію його представників до активного засвоєння та використання цифрових навичок у виробничих процесах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Ознаки покоління Z та заходи щодо мотивації і стимулювання у малому та середньому бізнесі

Ознака	Заходи для мотивації освоєння і використання цифрових навичок
Важке сприйняття рутинної роботи	Обмежений обсяг завдань, які включають рутину; Постановка конкретних завдань
Вузьке смислове сприйняття	Додаткові пояснення в образах, нагадування про події тощо
Висока довіра пошуковим системам	Перевірка фактів та цифр; Роз'яснювальна робота щодо інших вербальних способів спілкування та роботи з клієнтами
Робота в команді не ефективна	Вивчення та використання особливостей особистості; Управлінські дії, що базуються на унікальності особистості
Бажання бути особливим	Використання змагання, матеріальне та моральне заохочення; Публічна подяка
Превалювання кліпового мислення	Перебудова внутрішньокорпоративних та професійних відносин; Можливість одночасного виконання кількох завдань; Розвинута пам'ять, зокрема яскравих образів; Окреслення перспектив кар'єрного просування

Джерело: складено автором на основі [12]

Визначення участі поколінь у виробничих процесах та їх ідентифікація є складною проблемою, яка потребує спеціальних досліджень. Етапи впровадження цифрових навичок і компетенцій на підприємствах, зображені на діаграмі, надають можливість виявлення цифрових навичок працівників, оцінки витрат та доходів, а також розгляду методів та ризиків впровадження цифрових методів. Також ці етапи допомагають підготувати відповідну систему мотивації. Для стимулювання росту потенціалу працівників та забезпечення їхньої активності та результативності роботи рекомендується використовувати різноманітні методи мотивації [12]:

- поєднання матеріальних та моральних стимулів для підтримки новаторства та інновацій;
- створення умов, що сприяють вільному професійному розвитку та творчості;
- підтримка ефективного комунікаційного середовища як всередині, так і поза межами організації;
- надання можливостей для кар'єрного зростання працівників з високим рівнем компетентності.

Ключовою метою цього процесу є підготовка та успішне застосування нових компетенцій у роботі. Це можливо лише в разі, якщо навчання спрямоване на виробництво та оптимізацію кожного етапу операційного циклу, а також якщо заздалегідь врахована відповідність нових навичок потребам споживачів і вимогам виробництва [22].

Фахівці в Україні акцентують увагу на ефективності створення умов для розвитку творчого потенціалу молодого персоналу на підприємствах за допомогою психолого-діагностичних тренінгів, мозкового штурму, методу "шести капелюхів" Едварда де Боно, методу контрольних запитань, синектичних штурмів, а також проведення ділових ігор щотижня HR-відділом. У 2002 році Нік Пелинг в США вперше використав термін "гейміфікація",

досліджуючи використання ігрового мислення та динаміки ігор для залучення аудиторії у діяльність та розв'язання задач.

Враховуючи особливості поколінь, сформованих під впливом інформаційних технологій, можна стверджувати, що застосування елементів гри (гейміфікації) у діяльності компаній дозволяє працівникам поколінь Y та Z оперативно спостерігати за своїми досягненнями. Це стимулює їх до продуктивної роботи, оскільки вони отримують зворотний зв'язок і відчують свою важливість та об'єктивність оцінки. Такий підхід дозволяє зосередити увагу працівників на кінцевій меті та заохочує їх до досягнення успіху, що сприяє підвищенню продуктивності роботи підприємства.

Отже, перехід до цифрової економіки та поширення інформаційних технологій вимагають від працівників випереджаючого набуття нових навичок та компетенцій. Цифрова трансформація приводить до з'яви нового покоління персоналу, яке працює за новими принципами і має свою власну систему цінностей. Цей сучасний персонал має специфічні потреби, що підкреслює важливість їх мотивації для розвитку нових компетенцій у сфері цифрових технологій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК ТА КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ОТР BANK»

2.1 Організаційно-правова характеристика підприємства

ОТР Bank – один з найбільших українських банків зі 100% іноземним капіталом, є членом європейської фінансової групи, що діє в 11 країнах. АТ «ОТР BANK» успішно працює на вітчизняному ринку понад 25 років і зарекомендував себе як соціально відповідальна, надійна та стабільна фінансова установа. АТ «ОТР BANK» надає корпоративним і приватним клієнтам фінансові послуги європейської якості.

Визнаний лідером фінансового сектору України, АТ «ОТР BANK» регулярно входить до трійки найстійкіших банківських установ країни за версією провідних видань. Навіть у період воєнного стану, АТ «ОТР BANK» зберігає найвищий довгостроковий кредитний рейтинг за Національною рейтинговою шкалою від агентства Кредит-рейтинг.

АТ «ОТР BANK» є ядром фінансової групи, до якої входять такі компанії, як КУА «ОТП Капітал», «ОТП Лізинг», Відкритий пенсійний фонд «ОТП Пенсія» та Недержавний пенсійний фонд «ФріФлай». Всі ці компанії успішно працюють та займають провідні позиції у своїх сегментах ринку. ОТР Bank продовжує розвиватися і зміцнювати свої позиції, пропонуючи інноваційні фінансові рішення та високий рівень обслуговування своїм клієнтам.

АТ «ОТР BANK» відомий своєю лідерською позицією в українському банківському секторі за якістю обслуговування. Згідно з оцінкою компанії GfK-Україна, яка спеціалізується на дослідженні ринків, репутація АТ «ОТР BANK» перевищує середньоринкову. АТ «ОТР BANK» намірено працює над підвищенням якості обслуговування своїх клієнтів, використовуючи власний досвід, досвід інших банків групи «Банк Інтернаціональ» та передові технології. Він є акціонерним товариством і входить до складу банківської

системи України. АТ «ОТР BANK» також відомий як банк з іноземним капіталом (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Загальна характеристика АТ «ОТР BANK»

Скорочене найменування	АТ «ОТР BANK»
Повне найменування	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТР BANK»
Юридична адреса	01033, м. Київ, вул. Жилянська, 43
Місце знаходження	01033, м. Київ, вул. Жилянська, 43
ЄДРПОУ	21685166
E-mail	info@otpbank.com.ua
Телефони	(044) 490 05 00, (044) 290 92 05

Джерело: складено автором на основі даних банку

Згідно зі змінами в пункті 4 статуту, організаційно-правова форма АТ «ОТР BANK» тепер є публічним акціонерним товариством (АТ). АТ «ОТР BANK» є державним і повністю належить державі. Його структура, як передбачено у статуті, ґрунтується на принципі централізації з вертикальним підпорядкуванням. У своїй роботі АТ «ОТР BANK» керується Конституцією України, законами про банки та банківську діяльність, про Національний банк України, іншими законами та нормативно-правовими актами НБУ, а також своїм статутом.

Згідно з банківською ліцензією № 10, яку видав Національний банк, АТ «ОТР BANK» має право здійснювати банківські операції, визначені законом України «Про банки та банківську діяльність». Згідно з цими документами, бухгалтерський облік та фінансова звітність у банку базуються на таких принципах: безперервності, обачності, послідовності, відповідності доходів та витрат, автономності, переважання сутності над формою, повного відображення, історичної (фактичної) собівартості та періодичності.

На початок 2023 року мережа банку включала 3 040 точок обслуговування, зокрема: головне управління в місті Києві та Київській

області, а також 23 обласні управління. Крім того, було 3 027 територіально відокремлених безбалансових відділень. Організаційна структура банку представлена на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури управління АТ «ОТР BANK»

Джерело: [<https://www.otpbank.com.ua/pdf/information/shareholder-stakeholder-information.pdf>]

Структура АТ «ОТР BANK» відповідає всім вимогам законодавства та нормативних актів Національного банку України щодо делегування повноважень та внутрішнього контролю. Згідно зі статутом, управління банком здійснюється через такі органи:

1. Кабінет Міністрів України є вищим органом управління, який виконує функції власника банку та надає стратегічне керівництво.
2. Наглядова рада, яка контролює та регулює діяльність правління з метою виконання стратегії розвитку. Вона не бере участі у повсякденному управлінні.

3. Правління, виконавчий орган, що керує поточною діяльністю банку.

Наглядова рада та правління утворюють комітети для делегування частини своїх функцій та контролю реалізації цих повноважень. Структура

відокремлених установ та підрозділів АТ «ОТР BANK» побудована з урахуванням територіальних та функціональних потреб, з дотриманням принципу централізації функцій для забезпечення ефективності та раціональності.

В рамках Договору згідно з Законом України "Про платіжні послуги" надаються такі послуги клієнтам:

1. Зарахування готівки на рахунки користувачів та відкриття, обслуговування і закриття рахунків (крім електронних гаманців).
2. Зняття готівки з рахунків користувачів та відкриття, обслуговування і закриття рахунків (крім електронних гаманців).
3. Виконання платіжних операцій із власними коштами користувача з рахунку/на рахунок користувача (крім операцій з електронними грошима), включаючи кредитові і дебетові перекази та інші операції з використанням платіжних інструментів.
4. Виконання платіжних операцій з рахунку/на рахунок користувача (крім операцій з електронними грошима) за умови, що кошти надаються користувачу надавачем платіжних послуг на умовах кредиту, включаючи кредитові і дебетові перекази та інші операції з використанням платіжних інструментів.
5. Емісія платіжних інструментів.

Клієнт надає згоду на виконання Банком платіжних операцій за його ініціативою, підписуючи Платіжну інструкцію на здійснення кредитового переказу. Банківська установа діє на підставі ліцензій, виданих Національним банком України. Їх перелік сформований у табл. 2.2. Отримання ліцензії свідчить про те, що банк відповідає суворим вимогам щодо капіталізації, управління та ризиків, встановленим НБУ. Це гарантує, що банк має достатньо коштів для виконання своїх зобов'язань перед вкладниками та може діяти в рамках чинного законодавства. НБУ має право анулювати ліцензію банку, якщо він не відповідає встановленим вимогам або порушує законодавство.

Таблиця 2.2

Перелік Ліцензій АТ «ОТР BANK»

Ліцензія	Перелік операцій
Банківська ліцензія №10 від 02.07.2021	<p>- залучення коштів та банківських металів, що підлягають поверненню, від необмеженого кола осіб</p> <p>- відкриття та ведення поточних (розрахункових, кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах, та рахунків умовного зберігання (ескроу) - надання коштів та банківських металів у кредит за рахунок залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні</p> <p>рахунки, коштів та банківських металів від власного імені, на власних умовах та на власний ризик</p>
Банківська ліцензія №10 від 02.07.2021	<p>- розміщення залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик</p>
Банківська ліцензія №10 від 18.06.2018	<p>1Л Приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб</p> <p>2Л Відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них</p> <p>3Л Розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.</p> <p>1Н Надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі.</p> <p>2Н Придбання або відчуження права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання таких вимог та прийом платежів (факторинг).</p> <p>3Н Лізинг</p> <p>4Н Послуги з відповідального зберігання та надання в оренду (майновий найм) сейфів для зберігання цінностей та документів</p> <p>5Н Випуск, купівля, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів</p> <p>6Н Випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток</p> <p>7Н Надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій</p>

Продовження таблиці 2.2

Банківська ліцензія №10 від 03.12.2001	1Л Приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб 2Л Відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них 3Л Розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик. 1Н Надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі. 2Н Придбання або відчуження права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання таких вимог та прийом платежів (факторинг). 3Н Лізинг 4Н Послуги з відповідального зберігання та надання в оренду (майновий найм) сейфів для зберігання цінностей та документів 5Н Випуск, купівля, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів 6Н Випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток 7Н Надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій
---	---

Джерело: складено автором на основі даних банку

Кредитний рейтинг АТ «ОТР BANK» за національною шкалою визначається українськими рейтинговими агентствами "Експерт-Рейтинг" та "Стандарт-Рейтинг", що базуються у місті Київ (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рейтинги АТ «ОТР BANK», кінець 2023 р.

Рейтингове агентство «Експерт-Рейтинг»	
Кредитний рейтинг за національною шкалою	uaAAA
Прогноз	Позитивний
Кредитний рейтинг облігацій АТ «ОТР BANK» серій, А та В(500 млн грн) за національною шкалою	uaAAA
Рейтингове агентство «Стандарт-Рейтинг»	
Довгостроковий кредитний рейтинг за національною шкалою	uaAAA
Короткостроковий кредитний рейтинг за національною шкалою	uaK1

Продовження таблиці 2.3

Рейтинг депозитів за національною шкалою	ua1
Прогноз	Стабільний
Рейтинг депозитів за національною шкалою	ua1
Кредитний рейтинг облігацій АТ «ОТР BANK» серій, А та В(500 млн грн) за національною шкалою	uaAAA

Джерело: складено автором на основі даних банку

Отриманий банком рейтинг uaAAA за національною шкалою свідчить про його високу кредитоспроможність у порівнянні з іншими українськими позичальниками і відповідність інвестиційному рівню. Це означає, що АТ «ОТР BANK» відповідає вимогам законодавства України щодо розміщення коштів страхових резервів страховими компаніями та активів пенсійних фондів тільки в банківських установах з кредитним рейтингом, що відповідає інвестиційному рівню за національною шкалою.

Головний банк відіграє ключову роль у формуванні стратегії АТ «ОТР BANK», включаючи розробку стратегії, фінансове та операційне планування, створення продуктів і послуг, що відповідають потребам клієнтів, впровадження новітніх технологій, забезпечення безпеки та обмеження ризиків, організацію внутрішнього контролю, кадрову політику та розробку внутрішніх нормативних документів. Крім того, він виконує конкретні операційні завдання.

Розглянемо докладніше основні фінансово-економічні показники діяльності АТ "ОТР BANK". Аналізуючи стан АТ «ОТР BANK», ми спостерігаємо позитивну динаміку власного капіталу протягом 2020-2023 років. Зокрема, акціонерний капітал зберігав свою найбільшу частку в структурі власного капіталу, не зменшуючись протягом аналізованого періоду. Також, зменшення обсягів непокритого збитку вказує на покращення ефективності управління власними ресурсами ФРБ у 2022-2023 роках порівняно з попередніми періодами, коли спостерігалися менш високі показники через неефективний менеджмент (табл. 2.4).

**Структура та динаміка власного капіталу АТ «ОТР BANK», 2020-
2023 рр., тис. грн.**

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023р. до 2021 р.	
					+/-	%
1	Статутний капітал	6186023	6186023	6186023	0	0
2	Нерозподілений прибуток	3175320	3772426	7484733	+4309413	135,7
3	Емісійний дохід	405075	403075	405075	0	0
4	Результат від операцій з акціонером	1236294	1236294	1236294	0	0
5	Інші резерви	57669	30850	506896	+449227	778,9
6	Загальна сума власного капіталу	1106038 1	11630668	15819021	+4758640	43,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

З табл. 2.4 видно, що структура власного капіталу АТ «ОТР BANK» за період з 2020 по 2023 рік зазнала певних змін. Зокрема, акціонерний капітал залишався стабільним протягом цього періоду, у той час як резерви переоцінки будівель та фінансових активів зменшилися. Однак резерв переоцінки інвестицій зросли майже вдвічі. Непокритий збиток також зменшився протягом цього періоду. Загальний власний капітал банку зросла на 43% за три роки. Ці дані вказують на те, що АТ «ОТР BANK» працює над зменшенням збитків та зміцненням свого капіталу, що може свідчити про певну сторону покращення його фінансового стану.

На позачергових загальних зборах акціонерів АТ «ОТР BANK» 29.06.2021 р. (протокол % 3) було прийнято рішення про приватне розміщення простих іменних акцій в кількості 53 600 штук, номінальною вартістю 1000,00 грн. кожна. Розмір збільшення статутного капіталу банку на 53 600 000,00 грн., ціна розміщення 1000,00 грн. Ринкова вартість акцій була визначена суб'єктом оціночної діяльності та затверджена Спостережною радою банку 21.06.2021 р. На дату прийняття рішення про приватне розміщення акцій власником пакету у кількості 119 096 штук простих іменних акцій, що становить 77,7897 % статутного капіталу, є НБУ. Приватне розміщення акцій АТ «ОТР BANK»

здійснювалось за процедурою спрощеної капіталізації банку відповідно до Закону України «Про спрощення процедур реорганізації та капіталізації банків» від 23.03.2017 р. % 1985-VIII.

Інформація щодо змін показників ліквідності та відповідності нормативам Національного банку України наведена у табл. 2.5. З огляду на те, що власні ресурси банку значно перевищують нормативні вимоги, встановлені Національним банком України, можна зробити висновок, що нормативи АТ "ОТР BANK" відповідають встановленим стандартам НБУ.

Таблиця 2.5

Аналіз коефіцієнтів ліквідності АТ «ОТР BANK», 2021 – 2023 рр.

№	Показник	Нормативне значення	2021	2022	2023	Відхилення
						2023-2021
						+/-
1	Н6, норматив короткострокової ліквідності	не менше 60%	97,99	102,84	0	-97,99
2	LCR _{BV} (Коефіцієнт покриття ліквідністю за всіма валютами)	не менше 80%	156,98	258,49	257,87	+100,89
3	LCR _{IV} (Коефіцієнт покриття ліквідністю в іноземній валюті)	не менше 50%	177,68	246,92	302,19	+124,51
4	NSFR (Коефіцієнт чистого стабільного фінансування)	не менше 90%	131,61	171,19	267,27	+135,66

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Нормативи адекватності та достатності регулятивного капіталу в АТ "ОТР BANK" перебувають на рівні, що перевищує встановлені Національним банком України межі. Це свідчить про здатність банку вчасно та повністю виконувати розрахунки зі своїми зобов'язаннями у сфері торговельних, кредитних та інших фінансових операцій. Високий рівень достатності основного капіталу свідчить про те, що АТ «ОТР BANK» має значні ресурси,

які забезпечують його стабільність незалежно від різноманітних ризиків, з якими він може зіткнутися. Це означає, що АТ «ОТР BANK» має достатній рівень фінансової здатності в умовах кризових ситуацій, завдяки створенню додаткових резервів безпеки та зменшенню ймовірності банкрутства.

Також можна спостерігати подібну картину за іншими нормативами, встановленими Національним банком України. Це означає, що АТ "ОТР BANK" відповідає вимогам цих нормативів, маючи достатній фонд резервного капіталу для компенсації можливого відтоку коштів навіть у стресових сценаріях. Щодо ліквідності, АТ "ОТР BANK" дотримується коефіцієнтів (LCRBV, LCRIV), особливо це стосується іноземної валюти. Це свідчить про наявність достатніх резервів ліквідності для забезпечення покриття очікуваного витрачання коштів протягом 30 днів навіть у випадку будь-якого стресового сценарію.

Аналіз коефіцієнту надійності показує, що фінансова стійкість АТ "ОТР BANK" в останні роки значно зменшилась, що пов'язано зі складною політико-економічною ситуацією в Україні, зокрема в банківському секторі.

Норматив адекватності регулятивного капіталу вказує на здатність АТ "ОТР BANK" вчасно та повністю виконувати свої зобов'язання перед іншими сторонами. Проте, за останні роки спостерігається певне зниження фінансової стійкості цього банку, що є результатом складної економічної та політичної ситуації в Україні та банківському секторі. Збільшення значень показників ліквідності свідчить про ефективне управління фондами резервного капіталу. Проте, подальший аналіз ефективності цього управління, враховуючи власність банку державі, буде проведено у наступному пункті.

Динаміка й структура зобов'язань АТ «ОТР BANK» за період з 2020 по 2023 роки представлена у табл. 2.6.

Протягом 2021-2023 років АТ «ОТР BANK» демонструвало значні зміни в динаміці і структурі своїх зобов'язань. Загальна сума зобов'язань банку зросла на 27,463,398 млн грн, що становить 46,7% приросту порівняно з 2021 роком. Кошти банків збільшилися найбільш помітно з 1,225 млн грн у 2021

році до 15,211 млн грн у 2023 році, що становить приріст на 13,986 млн грн або 1,141,7%. Це свідчить про суттєве зростання залучених ресурсів від інших банків.

Таблиця 2.6

**Динаміка і структура зобов'язань АТ «ОТР BANK», 2020 – 2023 рр.,
тис. грн.**

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023р. до 2021 р.	
					+/-	%
1	Кошти банків	1225	231	15211	+13986	1141,7
2	Кошти клієнтів	57064997	77736460	81855056	+24790059	43,4
3	Похідні фінансові зобов'язання	4	9233	22758	+22754	-
4	Інші залучені кошти	176	159	53	-123	-69,8
5	Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	298908	301643	246958	-51950	-17,3
6	Інші фінансові зобов'язання	1106276	1070480	1162001	+55725	5,0
7	Інші нефінансові зобов'язання	137788	137164	162478	+24690	17,9
8	Поточні зобов'язання з податку на прибуток	149689	119500	2683009	+2533320	1692,3
9	Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	76907	+76907	-
10	Загальна сума зобов'язання	58759063	79374870	86224461	+27463398	46,7

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Кошти клієнтів також зросли значно - на 24,790,059 млн грн або 43,4%, досягнувши 81,855,056 млн грн у 2023 році. Це свідчить про зростання довіри клієнтів до банку та збільшення обсягів депозитів та інших залучених коштів від клієнтів. Похідні фінансові зобов'язання зросли з 4 млн грн у 2021 році до 22,758 млн грн у 2023 році, що становить приріст на 22,754 млн грн. Це показує активне використання банком похідних фінансових інструментів.

Інші залучені кошти зменшилися на 123 млн грн або 69,8%, досягнувши 53 млн грн у 2023 році, що може свідчити про зміну стратегії банку в цій сфері.

Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії зменшилися на 51,950 млн грн або 17,3%, досягнувши 246,958 млн грн у 2023 році, що може свідчити про покращення якості кредитного портфеля або зміну підходів до формування резервів.

Інші фінансові зобов'язання зросли на 55,725 млн грн або 5,0%, досягнувши 1,162,001 млн грн у 2023 році. Інші нефінансові зобов'язання збільшилися на 24,690 млн грн або 17,9%, досягнувши 162,478 млн грн у 2023 році. Поточні зобов'язання з податку на прибуток різко зросли на 2,533,320 млн грн або 1,692,3%, досягнувши 2,683,009 млн грн у 2023 році, що може вказувати на значне збільшення прибутковості банку або зміну податкових умов. Відстрочені податкові зобов'язання, які були відсутні у 2021-2022 роках, у 2023 році становили 76,907 млн грн, що може бути результатом змін у податковому законодавстві або обліковій політиці банку.

Загалом, дані свідчать про суттєве зростання зобов'язань АТ «ОТР BANK» за період 2021-2023 років, зокрема, за рахунок збільшення коштів клієнтів, коштів банків та похідних фінансових зобов'язань, що вказує на активний розвиток банківської діяльності та зростання довіри до банку з боку клієнтів та партнерів.

Розглянемо в табл. 2.7 динаміку та структуру активів банку.

Таблиця 2.7

**Динаміка та структура активів АТ «ОТР BANK» за 2021 – 2023 рр.,
тис. грн.**

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
1	Гроші та їх еквіваленти	3870163	4749260	10827171	+6957008	179,7
2	Кредити та аванси банкам	9129391	21720592	21491993	+12362602	135,4
3	Кредити та аванси клієнтів	40460458	29892900	24861899	-15598559	-38,5
4	Інвестиції в цінні папери	14627919	32852589	43360299	+28732380	196,4

Продовження таблиці 2.7

5	Похідні фінансові активи	8376	3246	0	-8376	-100,0
6	Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства	139143	139143	139143	0	0
7	Інвестиційна нерухомість	26075	24634	24634	-1441	-5,5
8	Поточні податкові активи	110	5	40	-70	-63,6
9	Відстрочені податкові активи	68847	65407	0	-68847	-100,0
10	Нематеріальні активи за винятком гудвілу	344801	362306	486795	+141994	41,1
11	Основні засоби	948483	802462	684883	-263600	-27,7
12	Інші фінансові активи	118981	330426	114674	-4307	-3,6
13	Інші нефінансові активи	76697	62568	51951	-24746	-32,2
14	Загальні активи	69819444	91005538	102043482	+32224038	46,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Протягом 2021-2023 років активи АТ «ОТР BANK» зазнали значних змін як у динаміці, так і в структурі. Загальні активи банку зросли на 32,224,038 млн грн, що становить приріст на 46,1%. Суттєве збільшення спостерігається в категорії «Гроші та їх еквіваленти», які зросли на 6,957,008 млн грн або 179,7%, досягнувши 10,827,171 млн грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення ліквідних коштів банку.

«Кредити та аванси банкам» зросли на 12,362,602 млн грн або 135,4%, досягнувши 21,491,993 млн грн у 2023 році, що вказує на активну діяльність банку у сфері міжбанківського кредитування. Натомість «Кредити та аванси клієнтів» зменшилися на 15,598,559 млн грн або 38,5%, досягнувши 24,861,899 млн грн у 2023 році, що може свідчити про скорочення кредитної активності банку або зменшення попиту на кредити з боку клієнтів.

Інвестиції в цінні папери зросли на 28,732,380 млн грн або 196,4%, досягнувши 43,360,299 млн грн у 2023 році, що вказує на зміну інвестиційної стратегії банку в бік збільшення вкладень у цінні папери. Похідні фінансові активи зменшилися до нуля у 2023 році, що становить зниження на 8,376 млн

грн або 100%. Це може бути пов'язано зі зменшенням використання банком похідних фінансових інструментів.

Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства залишилися незмінними і становлять 139,143 млн грн протягом всього періоду. Інвестиційна нерухомість зменшилася на 1,441 млн грн або 5,5%, досягнувши 24,634 млн грн у 2023 році. Поточні податкові активи зменшилися на 70 тис. грн або 63,6%, а відстрочені податкові активи зникли взагалі, зменшившись на 68,847 млн грн або 100%.

Нематеріальні активи за винятком гудвілу зросли на 141,994 млн грн або 41,1%, досягнувши 486,795 млн грн у 2023 році, що свідчить про збільшення інвестицій в нематеріальні ресурси. Основні засоби зменшилися на 263,600 млн грн або 27,7%, досягнувши 684,883 млн грн у 2023 році, що може вказувати на амортизацію або продаж частини основних засобів. Інші фінансові активи зменшилися незначно - на 4,307 млн грн або 3,6%, досягнувши 114,674 млн грн у 2023 році. Інші нефінансові активи зменшилися на 24,746 млн грн або 32,2%, досягнувши 51,951 млн грн у 2023 році.

Загалом, дані свідчать про значне зростання загальних активів АТ «ОТР BANK», зокрема, за рахунок збільшення інвестицій в цінні папери, грошей та їх еквівалентів, а також кредитів та авансів банкам. Водночас, зменшення кредитів та авансів клієнтам, а також основних засобів вказує на певні структурні зміни в активній політиці банку.

Вертикальний аналіз балансу банку викладено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Вертикальний аналіз активів АТ «ОТР BANK», 2021 -2023 рр., тис.

грн

Показник	2021	Структу- ра, %	2022	Структу- ра, %	2023	Структу- ра, %	Структурне зрушення, +/-	
							2022/2021	2023/2022
							1	2
Необоротні активи								

Продовження таблиці 2.8

Нематеріальні активи:	31	0,07	15	0,03	128	0,23	-0,03	0,19
Первісна вартість	227	0,49	224	0,49	338	0,60	0,00	0,10
Накопичена амортизація	196	0,43	209	0,46	210	0,37	0,03	-0,09
Основні засоби:	3732	8,13	3697	8,13	3262	5,76	0,00	-2,37
Первісна вартість	8045	17,54	8407	18,49	8887	15,70	0,95	-2,79
знос	4313	9,40	4710	10,36	5625	9,93	0,96	-0,42
Довгострокові фін. інвестиції Обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	400	0,87	400	0,88	400	0,71	0,01	-0,17
Гудвіл	70	0,15	70	0,15	70	0,12	0,00	-0,03
Усього за розділом I	4233	9,23	4182	9,20	3860	6,82	-0,03	-2,38
II. Оборотні активи								
Запаси	8468	18,46	2144	4,71	6036	10,66	-13,74	5,95
Виробничі запаси	3195	6,96	687	1,51	4184	7,39	-5,45	5,88
Незавершене виробництво	2949	6,43	0	0,00	403	0,71	-6,43	0,71
Товари	2279	4,97	1412	3,11	1422	2,51	-1,86	-0,59
Готова продукція	45	0,10	45	0,10	27	0,05	0,00	-0,05
Векселі одержані	1750	3,81	1750	3,85	1750	3,09	0,03	-0,76
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1022 ₁	22,28	8581	18,87	9426	16,65	-3,41	-2,22
Дебіторська заборгованість за розрахунками:		0,00		0,00		0,00	0,00	0,00
За виданими авансами	7786	16,97	12472	27,43	20447	36,11	10,46	8,69

Кінець таблиці 2.8

Інша поточна дебіторська заборгованість	6326	13,79	7011	15,42	11050	19,52	1,63	4,10
Гроші та їх еквіваленти	5290	11,53	7733	17,01	53	0,09	5,47	-16,91
Рахунки в банках	359	0,78	7733	17,01	53	0,09	16,22	-16,91
Витрати майбутніх періодів	129	0,28	778	1,71	1103	1,95	1,43	0,24
Інші оборотні активи	1675	3,65	823	1,81	1983	3,50	-1,84	1,69
Усього за розділом II	41645	90,77	41292	90,80	52760	93,18	0,03	2,38
Баланс	45878	100	45474	100	56620	100	X	X

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

На рис. 2.2 – 2.4 зображено структуру основних розділів балансу за 2021 – 2023 рр.

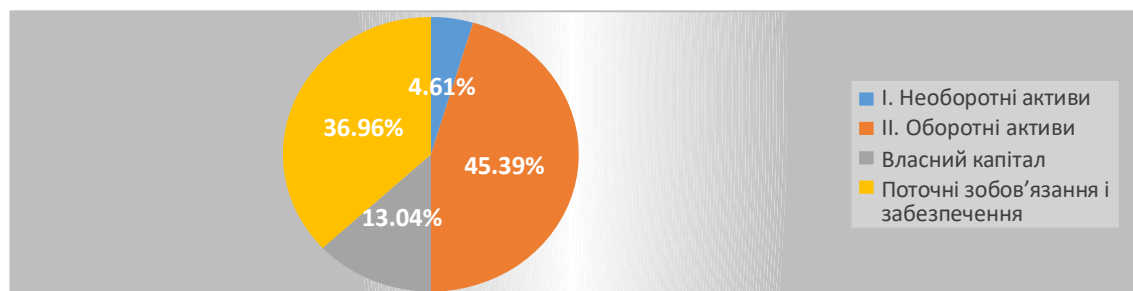


Рисунок 2.2 – Структура основних розділів балансу АТ «ОТР ВАНК», 2021 р.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

У 2021 році оборотні активи склали найбільший відсоток в структурі балансу, досягаючи 45%, тоді як необоротні активи становили лише 5%, що було найменшою частиною.

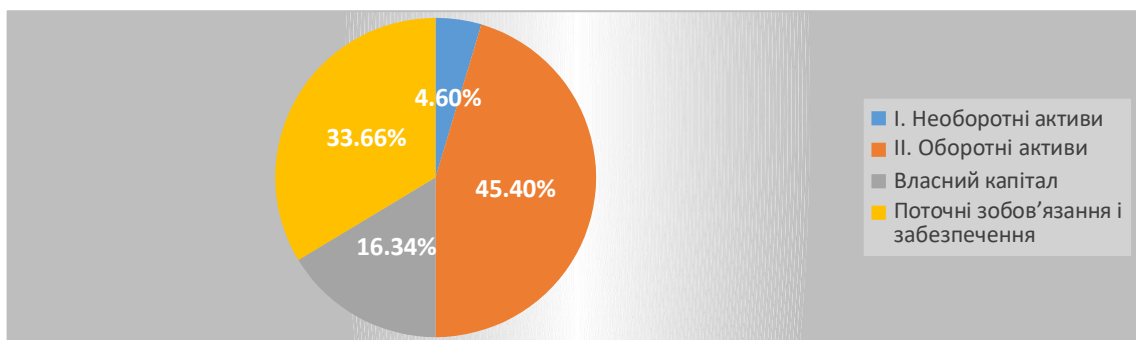


Рисунок 2.3 – Структура основних розділів балансу АТ «ОТР BANK», 2022 р.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

У порівнянні з 2021 роком, структура оборотних і необоротних активів залишилась незмінною, однак спостерігалась зміна у власному капіталі, що скоротився на 3%. Тим часом, поточні зобов'язання і забезпечення зросли на 3% у структурі балансу.

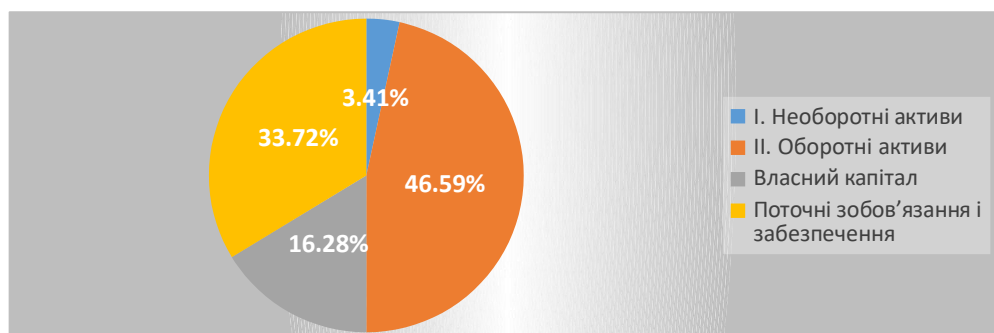


Рисунок 2.4 – Структура основних розділів балансу АТ «ОТР BANK», 2023 р.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

У 2023 році структура власного капіталу і поточних зобов'язань залишилась стабільною, але структура оборотних активів зросла на 2%, тоді як необоротні активи скоротилися на 2% у структурі балансу.

Проблема значних непрацюючих кредитів є важливим аспектом управління ФРБ АТ «ОТР BANK». Однак варто відзначити, що великі обсяги списання не призводять до додаткових збитків, оскільки всі ці кредити було

повністю зарезервовано. Це означає, що збитки вже враховано та покрито за рахунок державного бюджету. Також можливо, що установа не повністю відображає реальну якість активів та обсяги непрацюючих кредитів.

Фінансовий аудит показав, що АТ «ОТР BANK» завищує свої процентні доходи. Відношення фактично отриманих процентних доходів до тих, що були визнані та нараховані, завжди нижче за 100% і знаходиться в межах 85–95%. АТ «ОТР BANK» не отримує доходів, які відображено в Звіті про прибутки й збитки та в статистиці Національного банку України. У банку є численні позичальники, які не сплачують свої кредити, проте ці кредити все ще включені до звітності і на них нараховуються доходи. Це призводить до завищення обсягів доходів та створює ілюзію ефективного управління фінансовим ресурсом банку.

Дослідження структури кредитів та депозитів є ще одним напрямком аналізу. У табл. 2.9 подано аналіз кредитного портфелю АТ "ОТР BANK" за період з 2020 по 2023 рік.

Таблиця 2.9

Кредити та заборгованість клієнтів АТ «ОТР BANK» за 2020- 2023

рр., тис. грн.

Показник	2020		2021		2022		2023		Відхилення 2023/2020, %
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	
Кредити юридичним особам	58580	91,5	54754	87,9	50845	80,42	58111	77,74	-0,80
Кредити фізичним особам	5412	8,5	7564	12,1	12381	19,58	16643	22,26	207,52
Всього кредитів	63992	100	62318	100	63226	100	74754	100	16,82

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

З табл. 2.9 видно, що обсяги наданих кредитів зросли протягом аналізованого періоду. Зокрема, обсяг кредитів, наданих фізичним особам, збільшувався з кожним роком. Наприклад, у 2023 році він склав 11643 млн.

гривень, що на 207,52% більше, ніж у 2020 році. Значну частку у структурі кредитного портфеля складають кредити, видаються за допомогою платіжних карток. Насупротив, обсяги кредитів, наданих юридичним особам, незначно зменшувалися, знижуючись на 0,8% у 2023 році порівняно з 2020 роком. При цьому їхня частка в загальній структурі також зменшується.

Однак, кредити, надані юридичним особам, все ще складають найбільшу частку в загальному обсязі кредитів. Упродовж року кредити переважно надавалися в енергетичний сектор (частка в кредитах становила 25,26%), будівництво та нерухомість (14,87%), нафтогазову та хімічну промисловість (9,5%).

У табл. 2.10 подано аналіз змін у динаміці та структурі депозитного портфелю АТ «ОТР BANK».

Таблиця 2.10

Динаміка та склад коштів клієнтів в розрізі юридичних та фізичних осіб АТ «ОТР BANK» за 2020 – 2023 рр., тис. грн.

Показник	2020		2021		2022		2023		Відхилення 2023/2020, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Кошти юр.осіб	58459	38	95236	47	60808	33	67916	35,47	16,18
Кошти фіз.осіб	95557	62	106907	53	125359	67	123543	64,53	29,29
Всього коштів клієнтів	154016	100	202343	100	186167	100	191459	100	24,31

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

У порівнянні з 2020 роком, в 2023 році спостерігається зростання обсягу коштів клієнтів у АТ "ОТР BANK" на 24,31%. Найшвидше зростають обсяги коштів фізичних осіб. У структурі депозитного портфелю АТ "ОТР BANK" переважає частка коштів фізичних осіб, яка складає 64,53%, тоді як 35,47% становлять кошти юридичних осіб.

Отже, АТ "ОТР BANK" активно привертає кошти населення на депозитні та поточні рахунки як в національній, так і в іноземній валюті. Крім того, АТ «ОТР BANK» надає можливості клієнтам відкривати поточні рахунки

(зокрема для отримання пенсійних виплат) та депозитні рахунки, які можна поповнювати та отримувати виплату відсотків вперед, щомісячно, щоквартально або при закритті рахунку, з можливістю додавання процентів до основної суми депозиту.

Протягом зазначеного періоду найбільш значна частина депозитів припадає на підприємства енергетики, транспорту і торгівлі. Можна відзначити, що основними метами управління депозитними ресурсами АТ "ОТР BANK" є задоволення попиту клієнтів на депозитні ресурси, забезпечення власної ліквідності банку та отримання достатнього прибутку для дивідендних виплат, які задовільняють акціонерів і сприятимуть подальшому розвитку банку.

Перед тим, як надати кредит, банки проводять аналіз платоспроможності та кредитного ризику потенційних позичальників. Кожен банк має свій метод перевірки кредитоспроможності підприємств, який регламентується внутрішніми правилами та процедурами.

Теоретичні основи алгоритму оцінки кредитоспроможності позичальника – юридичної особи значно підтверджуються через їхнє практичне використання. Проілюструємо це на прикладі методики, що застосовується в АТ "ОТР BANK" для розрахунку кредитоспроможності позичальника – юридичної особи, на прикладі АТ "Укргідроенерго". Для цього ми розрахуємо необхідні фінансові показники та порівняємо їх з нормативними значеннями, які визначені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Фінансові показники АТ «ОТР BANK», 2023 р.

№	Показник	Значення, 2023	Нормативне значення
1	Покриття	1,2	>1
2	Проміжного покриття	0,74	>0,8
3	Фінансової незалежності	0,77	>0,5

Продовження таблиці 2.11

4	Покриття необоротних активів власним капіталом	0,87	-
5	Рентабельність власного капіталу	0,11	$\geq 0,2$
6	Рентабельність продажу від операційної діяльності	0,4	$\geq 0,3$
7	Рентабельність продажу	0,48	$\geq 0,15$
8	Рентабельність активів за чистим прибутком	0,11	$\geq 0,14$
9	Оборотність оборотних активів	2,12	тренд росту
10	Оборотність позикового капіталу	0,61	тренд росту

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Враховуючи дані з табл. 2.11 порівняно з нормативними значеннями, можна стверджувати, що фінансовий стан АТ "Укргідроенерго" є задовільним. Це важливий фактор для компанії при здійсненні кредитування та служить важливим джерелом інформації для кредиторів щодо рівня майнового стану, платоспроможності, прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості підприємства.

На наступному етапі проводиться визначення класу фінансового стану підприємства, що включає перевірку, чи відповідає боржник – юридична особа особливим умовам. Ці умови включають в себе такі пункти, як відсутність інформації про боржника у кредитних історіях, наявність справи про банкрутство, надання кредиту в іноземній валюті без підтверджених надходжень валютної виручки.

Згідно з інтегральним показником, що складає 1,7, АТ "Укргідроенерго" відноситься до Класу 1, з діапазоном значень більше ніж +1,35. Це свідчить про те, що підприємство може вчасно погасити свої заборгованості, його економічні показники знаходяться у межах встановлених банком, управління компанією має добру репутацію, а кредитна історія є бездоганною.

Отже, можна зробити висновок, що платоспроможність АТ "Укргідроенерго" є задовільною.

Розглянемо головні показники фінансового стану АТ «ОТР BANK» протягом 2021 – 2023 рр. (табл. 2.12).

**Динаміка та структура доходів АТ «ОТР BANK» за 2021 – 2023 рр.,
тис. грн.**

Стаття доходів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023/2021, %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис.грн	%	
Доходи	4641229	100	6806382	100	8650659	100	46,34
Процентний дохід	5770296	51,3	8787828	43,7	12121526	53,2	52,29
Комісійні доходи	1989949	31,5	1785441	42,7	1869768	27,6	6,04
Інші доходи	102884	17,2	128973	13,6	91475	19,2	11,07

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Протягом аналізованого періоду 2021-2023 років доходи АТ "ОТР BANK" значно зросли. У 2021 році доходи склали 4,641,229 тис. грн. У наступному році вони збільшилися до 6,806,382 тис. грн., що становить зростання на 46.34%. У 2023 році доходи продовжили зростати і досягли 8,650,659 тис. грн., збільшившись на 27.3% порівняно з попереднім роком. Процентний дохід в 2021 році становив 5,770,296 тис. грн. Він значно зрос до 8,787,828 тис. грн. у 2022 році, що є збільшенням на 52.29%. У 2023 році процентний дохід продовжив зростати і досяг 12,121,526 тис. грн., збільшившись на 37.9% порівняно з попереднім роком.

Таким чином, доходи АТ "ОТР BANK" показують стабільний ріст, особливо помітне збільшення процентного доходу, що свідчить про позитивні тенденції у фінансовій діяльності банку протягом аналізованого періоду, що підтверджують дані на рис. 2.5.

Загалом, фінансові показники АТ "ОТР BANK" свідчать про те, що це стійкий та прибутковий банк, який має значні перспективи для подальшого зростання.

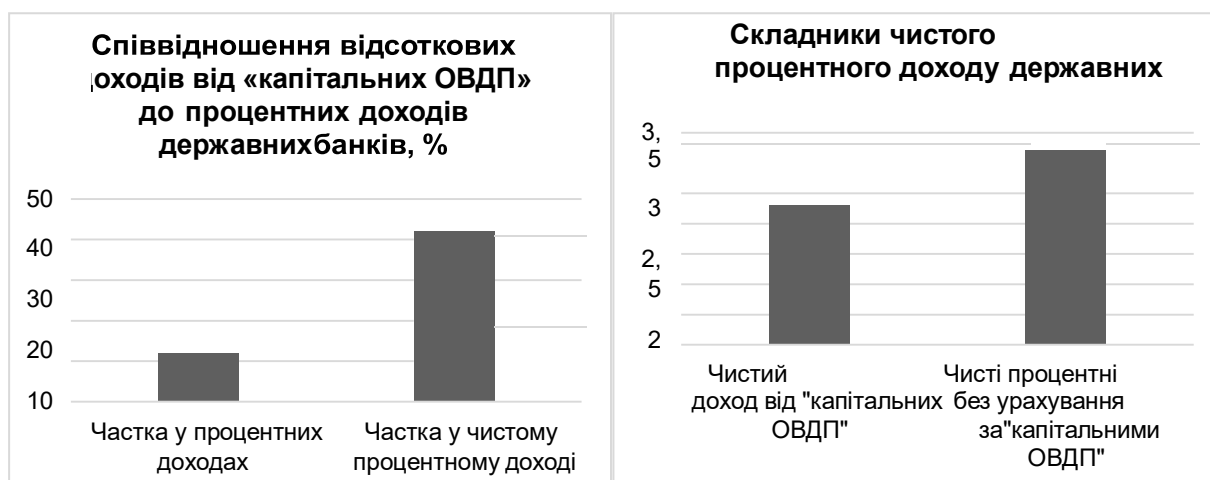


Рисунок 2.5 – Вплив доходів від «капітальних ОВДП» на процентні доходи АТ «ОТР BANK», 2023 р.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Без доходів від "капітальних ОВДП" банк, ймовірно, став би операційно збитковим і отримав би негативний фінансовий результат, враховуючи обсяги операційних та адміністративних витрат, які будуть проаналізовані нижче. Також слід відзначити зростання процентних та комісійних доходів, що свідчить про збільшення обсягів діяльності АТ "ОТР BANK".

У 2023 році АТ "ОТР BANK" зміг покращити свою фінансову ситуацію завдяки збільшенню інших операційних доходів та інших надходжень, а також зменшенню витрат на проценти. Це свідчить про успішну стратегію управління ресурсами та зміцнення позицій банку на ринку (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка та структура витрат АТ «ОТР BANK» за 2021 – 2023 рр.,
тис. грн.**

Стаття витрат	2021		2022		2023		Відхилення 2023/2021, %
	млн. грн	%	млн.грн	%	млн.грн	%	
Витрати	1948656	100	2779477	100	4440341	100	
Процентні витрати	1129067	48,2	1981446	52,5	3480867	50,3	67,6

Продовження таблиці 2.13

Комісійні витрати	70072 5	31,7	663787	34,7	739463	34,1	5,24
Інші витрати	11886 4	19,7	134244	12,7	220011	15,5	46,0

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Протягом трьох років (2021-2023) витрати АТ "ОТР BANK" показали значне зростання. У 2021 році загальні витрати склали 2,337,656 млн. грн., у 2022 році вони зросли до 3,017,477 млн. грн., що є збільшенням на 29,1%, а у 2023 році досягли 6,933,341 млн. грн., зростанням на 130,2% порівняно з 2021 роком. Процентні витрати у 2021 році становили 1,129,067 млн. грн. або 48,2% від загальних витрат, в 2022 році вони зросли до 1,981,446 млн. грн. або 52,5%, а в 2023 році досягли 3,480,867 млн. грн., що становить 50,3% від загальних витрат. Процентні витрати показали найбільше збільшення на 67,6% протягом аналізованого періоду.

Комісійні витрати зменшилися в 2022 році до 663,787 млн. грн., що становить 34,7%, і в 2023 році зросли до 739,463 млн. грн., що становить 34,1% від загальних витрат. Інші витрати зросли з 118,864 млн. грн. у 2021 році до 134,244 млн. грн. у 2022 році, а потім до 220,011 млн. грн. у 2023 році.

Аналіз фінансового стану АТ "ОТР BANK" за період 2020-2023 років підтверджує, що АТ «ОТР BANK» слідував стратегії, визначеній його стратегічними документами, спрямованої на зміцнення комерційної успішності та підготовку до запланованої приватизації у 2025 році. Однак з початком війни з РФ у 2022 році "ОТР BANK" став збитковим, не зважаючи на позитивні фінансові результати у попередні роки. Це свідчить про нестачу достатнього рівня міцності. Міжнародні дані підтверджують, що державні банки, включаючи "ОТР BANK", є більш вразливими до кризових ситуацій порівняно з приватними установами. Стрес-тестування, проведені Національним банком України у 2020-2021 роках, підтвердили, що у разі кризових подій державні банки потребуватимуть найбільш значних ін'єкцій капіталу порівняно з іншими банками.

На рівні банківської установи, враховуючи статус державного та універсального банку, розглядається можливість зосередження на залученні та використанні фінансових ресурсів банку через співпрацю з корпоративним сектором. Це дозволить посилити позиції в роздрібному кредитуванні та розвивати комісійні продукти. Також важливим є розвиток інформаційно-технологічної інфраструктури для цифрової дистрибуції банківських послуг, оптимізація операційної моделі та удосконалення управління непрацюючими кредитами. Ми використовуємо показники, такі як коефіцієнт стабільності та рентабельності, для оцінки якості управління ФРБ через аналіз достатності власного капіталу банку, а також інших важливих показників (табл. 2.14).

Аналіз показників прибутковості АТ «ОТР Банк» за 2021-2023 роки показує значні зміни у фінансових результатах банку. Чистий прибуток зріс на 967,196 тис. грн або 35,2%, досягнувши 3,712,307 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про загальне покращення прибутковості банку. Капітал банку збільшився на 4,758,640 тис. грн або 43,0%, досягнувши 15,819,021 тис. грн у 2023 році. Це вказує на зміцнення фінансової стійкості та капіталізації банку.

Таблиця 2.14

**Динаміка показників прибутковості АТ «ОТР Банк» за 2021-2023
рр., тис. грн**

№	Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
1	Чистий прибуток	2745111	597106	3712307	+967196	35,2
2	Капітал	11060381	11630668	15819021	+4758640	43,0
3	Активи	69819444	91005538	102043482	+32224038	46,1
4	Процентні доходи	5770296	8787828	12121526	+6351230	110,0
5	Процентні витрати	1129067	1981446	3480867	+2351800	208,2
6	Чиста процентна маржа	4641229	6806382	8640659	+3999430	86,1
7	Рентабельність активів,%	3,9	0,6	3,6	-0,3	-
8	Рентабельність капіталу,%	24,8	5,1	23,4	-1,4	-

Джерело: [72]

Активи банку зросли на 32,224,038 тис. грн або 46,1%, досягнувши 102,043,482 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про розширення обсягів діяльності банку та збільшення його ринкової частки. Процентні доходи зросли на 6,351,230 тис. грн або 110,0%, досягнувши 12,121,526 тис. грн у 2023 році, що вказує на збільшення доходів від основної діяльності банку. Водночас процентні витрати збільшилися на 2,351,800 тис. грн або 208,2%, досягнувши 3,480,867 тис. грн у 2023 році. Це може бути наслідком зростання вартості залучених коштів.

Чиста процентна маржа зросла на 3,999,430 тис. грн або 86,1%, досягнувши 8,640,659 тис. грн у 2023 році. Це показує покращення ефективності банку в управлінні процентними доходами та витратами. Рентабельність активів зменшилася з 3,9% у 2021 році до 3,6% у 2023 році, що на 0,3% менше. Це може свідчити про зменшення ефективності використання активів банку. Рентабельність капіталу також знизилася з 24,8% у 2021 році до 23,4% у 2023 році, що на 1,4% менше, вказуючи на незначне зниження ефективності використання власного капіталу.

Загалом, АТ «ОТР Банк» демонструє зростання прибутковості, капіталізації та активів, що свідчить про стабільний розвиток банку. Однак, деяке зниження рентабельності активів та капіталу вимагає уваги для підтримання високої ефективності діяльності банку в майбутньому.

2.2 Аналіз системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємства АТ «ОТР BANK»

Перший етап традиційного аналізу системи управління мотивацією персоналу на підприємстві полягає в описі складу персоналу АТ "ОТР BANK" з урахуванням різних класифікаційних ознак. Основна увага зосереджується на визначенні працівників за категоріями, такими як промислово-виробничий (у контексті надання послуг у випадку цього підприємства) та непромисловий персонал (табл. 2.15).

**Структура персоналу АТ «ОТП BANK» за категоріями
у 2022 – 2023 рр.**

№	Показник	2022 рік		2023 рік		Відхилення		
		осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	абсолютне	відносне, %	структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, всього:	2746	100,0	2705	100,0	-41	-1,49	*
2	Промислово-виробничий персонал:	2746	100,0	2705	100,0	-41	-1,49	0,0
2.1	Виробничий персонал:	423	15,4	506	18,8	83	20,43	-3,4
	робітники	211	7,7	170	6,3	-41	-19,43	-1,4
	інший персонал (водій-вантажник)	211	7,7	340	12,5	129	61,14	4,8
2.2	Управлінський персонал:	2323	84,6	2199	81,3	-124	-5,34	-3,4
	керівники	2112	76,9	2029	75,0	-83	-3,93	-1,9
	спеціалісти	211	7,7	170	6,3	-41	-19,43	-1,4
	службовці	0	0,0	0	0,0	0	*	0,0

Джерело: [72]

Усі працівники на підприємстві є частиною виробничого персоналу. За певний період їх кількість зменшилась на 41 особу: виробничий персонал збільшився на 83 особи, а кількість управлінських працівників зменшилась на 124. На кінець 2023 року у складі компанії працювало 2199 управлінці і 506 працівників виробничого персоналу. Це відповідає зменшенню на 5,34% та збільшенню виробничого персоналу на 20,43% відповідно. У цілому, середня чисельність працівників на підприємстві зменшилась на 41 особу або на 1,49% (рис. 2.6).

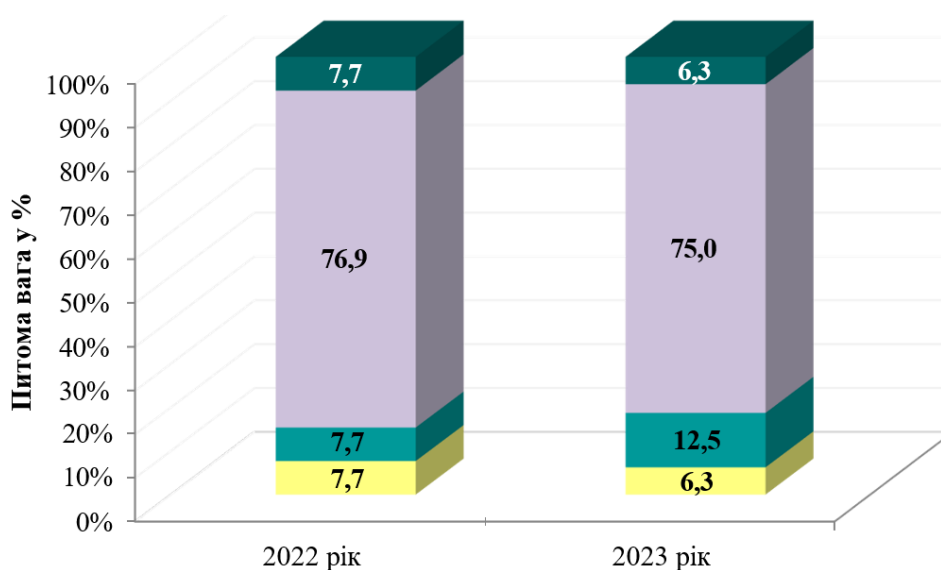


Рисунок 2.6 – Структура персоналу АТ «ОТР BANK» за категоріями, 2022 – 2023 рр.

Джерело: [72]

З середини 2022 року до кінця 2023 року кадровий склад АТ "ОТР BANK" поповнився трьома новими працівниками, з яких одна жінка та два чоловіки. Загалом, більшість працівників банку є чоловіками, з часткою 69,2% у 2022 році, яка зменшилася до 68,8% у 2023 році. Відсутність пенсіонерів серед працівників банку означає, що вони залишаються активною частиною робочої сили. За цей період зросла кількість молодих працівників (на 1 особу віком до 34 років) та працівників вікової категорії 35–44 років (на 2 особи більше). Також працює один молодий працівник (до 24 років) та двоє працівників у вищому віковому діапазоні (45–60 років), з яких один є директором, а інший - водієм.

Таблиця 2.16

**Склад і структура персоналу АТ «ОТР BANK» за гендерною,
віковою та освітньою ознаками, 2022 – 2023 рр.**

Показник	Одиниці вимірювання	2022	2023
1. Загальна чисельність працівників, всього		2746	2705
В тому числі:			
	Чоловіки	1620	1650
	Жінки	1126	1055,00
2. Чисельність працівників по вікових групах:			
	Молодші за 20	0	28
	Від 21 до 30	440	486
	Від 31 до 40	1070	1055
	Від 41 до 50	742,00	704
	Старші за 50	494,00	432
Керівники чоловіки		173	186
Керівники жінки		103	106

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Можна відслідковувати переміщення персоналу на підприємстві за допомогою показників, представлених у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Показники руху персоналу АТ «ОТР BANK», 2022 – 2023 рр.

№	Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2746	2705	-41	1,49%
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	624	672	48	7,69%
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього осіб, в т.ч.:	9	13	4	44,4%
3.1	за власним бажанням	9	13	-	-
4	Облікова кількість працівників на кінець року	2752	2713	-39	1,42%
5	Коефіцієнт загального обороту	0,462	0,438	-0,024	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому	0,385	0,313	-0,072	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,077	0,125	0,048	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,077	0,125	0,048	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	5,000	2,500	-2,500	*
10	Коефіцієнт постійності кадрів	1,077	1,063	-0,014	*

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

З табл. 2.17 видно, що середня чисельність штатних працівників у АТ "ОТР BANK" зменшилась з 2746 осіб у 2022 році до 2705 осіб у 2023 році, що становить зменшення на 41 особу або 1,49%. Кількість прийнятих штатних працівників збільшилась 48 осіб. Однак кількість звільнених штатних працівників зросла з 9 осіб у 2022 році до 13 осіб у 2023 році, збільшившись на 4 особи або 44,4%. Облікова кількість працівників на кінець року також зросла з 2752 осіб у 2022 році до 2713 осіб у 2023 році, що відповідає зменшенню на 39 осіб або 1,42%.

Щодо коефіцієнтів, вони вказують на різні аспекти руху персоналу. Коефіцієнт загального обороту, коефіцієнт обороту по прийому та коефіцієнт обороту по вибуттю зменшилися у порівнянні з 2022 роком. Коефіцієнти плинності кадрів, відновлення працівників та постійності кадрів також показують певне зниження або зміну у порівнянні з попереднім роком.

Коефіцієнт плинності кадрів на АТ "ОТР BANK" зросло до 0,125 у 2023 році, на 0,048 більше, ніж у 2022 році. Це вказує на тенденцію відтоку працівників, особливо помітну в невеликому колективі. Однак основна причина звільнень у 2023 році була зовнішніми обставинами, такими як початок війни в Україні, що не пов'язані зовнішніми сторонами внутрішніх HR-процесів. Коефіцієнт відновлення працівників АТ "ОТР BANK" скоротився вдвічі, з 5 до 2,5, через активніше вивільнення працівників порівняно з поступовим наймом. Коефіцієнт постійності кадрового складу також зменшився до 1,063 в 2023 році, на 0,014 менше за період, але все ще перевищує одиницю.

Взагалі, рух персоналу на підприємстві, з великою кількістю вхідних потоків, типовий для молодого розвиваючого підприємства. Низький показник плинності, хоча зі зростаючою динамікою, свідчить про ефективне управління персоналом, спрямоване на формування стабільного трудового колективу.

До моменту нашого дослідження не проводилась діагностика цифрових навичок та компетенцій працівників у банку "ОТП БАНК". Тому ми

розпочнемо пілотний проєкт з цієї діагностики, використовуючи компетентнісний підхід до оцінки персоналу, який описаний нижче.

На першому етапі визначення мети оцінки цифрових компетенцій співробітників у банку АТ "ОТП БАНК" необхідно забезпечити зрозуміння та підтримку серед персоналу. HR-спеціалісти повинні мотивувати колектив на розвиток, пояснюючи, що ця оцінка спрямована на покращення їхньої конкурентоспроможності. Це важливо для забезпечення конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг, особливо з урахуванням того, що клієнтами часто є медичні заклади з високим рівнем технологічного оснащення. Також, підвищення цифрових навичок дозволить підвищити власну вартість співробітників на ринку праці, адапуючись до зростаючої важливості цифрових технологій у фінансовому секторі.

Після проведення діагностики співробітники банку АТ "ОТП БАНК" точно будуть знаходити проблемні моменти у своїх цифрових навичках і зрозуміють, які компетенції необхідно розвивати. Для проведення діагностики вибрано основний персонал банку АТ "ОТП БАНК", включаючи робітників, кількістю 12 осіб. На другому етапі складання списку цифрових навичок і компетенцій працівників ми використовуємо відому модель "Рамка цифрової компетентності для громадян" (DigComp) як основу (рис. 2.7).

Виокремлюємо 23 цифрові компетенції у межах 5 блоків, що є традиційними для DigComp: інформація та вміння працювати з даними, комунікація та співробітництво, створення цифрового контенту, безпека у цифровому середовищі, розв'язання проблем. Ці компетенції мають універсальний характер для професійних сфер застосування і можуть бути доповнені або відкориговані залежно від конкретної мети. На цьому етапі пілотний проєкт спрямований на ідентифікацію загального рівня володіння працівниками цифровими компетенціями у АТ "ОТП БАНК".

На третьому етапі, щодо діагностики цифрових навичок і компетенцій працівників у АТ "ОТП БАНК", ми вирішили використовувати метод самооцінки. Це обрано для першої оцінки загальної ситуації з цифровими

навичками серед співробітників. Метод самооцінки базується на власному уявленні працівників про їхні знання та навички в цифровій сфері. У майбутньому, зокрема після навчання співробітників цифровим навичкам та необхідності перевірки їхнього засвоєння, можуть бути використані інші методи, такі як оцінка на 180, 360 або навіть 540 градусів, що включають у себе не лише саму оцінку співробітників, а й думки клієнтів та підрядників.

В процесі виконання дипломної роботи працівникам банку АТ "ОТП БАНК" було запропоновано провести самооцінку цифрових компетенцій через анкетування. Для формування запитань в анкеті ми використали модифікований опитувальник Ikanos [62], розроблений урядом Іспанії (конкретно - автономною спільнотою Басків) в 2014 році, який ґрунтується на моделі DigComp. У 2017 р. оприлюднено оновлену рамку, що дістала назву DigComp 2.1. Нова рамка, з-поміж іншого, містить опис восьми рівнів розвитку цифрової компетентності (на відміну від трьох рівнів у DigComp), приклади використання рамки для кожного з цих рівнів (орієнтовані на різні групи зацікавлених сторін) тощо. Загалом DigComp 2.1 представлена п'ятьма вимірами: Вимір 1: складники цифрової компетентності (інформація та інформаційні грамотність; комунікація і колаборація; розробка цифрового контенту; безпека; вирішення проблем); Вимір 2: дескриптори, що описують кожний із складників (усього – 21); Вимір 3: опис восьми рівнів розвитку цифрової компетентності; Вимір 5: приклади використання, зосереджені на двох сферах – професійній зайнятості та навчанні.

У Додатку Е наведена анкета із 23 запитаннями, які оцінювали цифрові навички працівників банку АТ "ОТП БАНК" за всіма компетенціями. До кожного запитання додаються 4 варіанти відповіді, які характеризують конкретні прояви знань, умінь і навичок, які працівник демонструє на певному рівні розвитку компетенції. При цьому кожен наступний рівень передбачає, що працівник володіє попереднім.

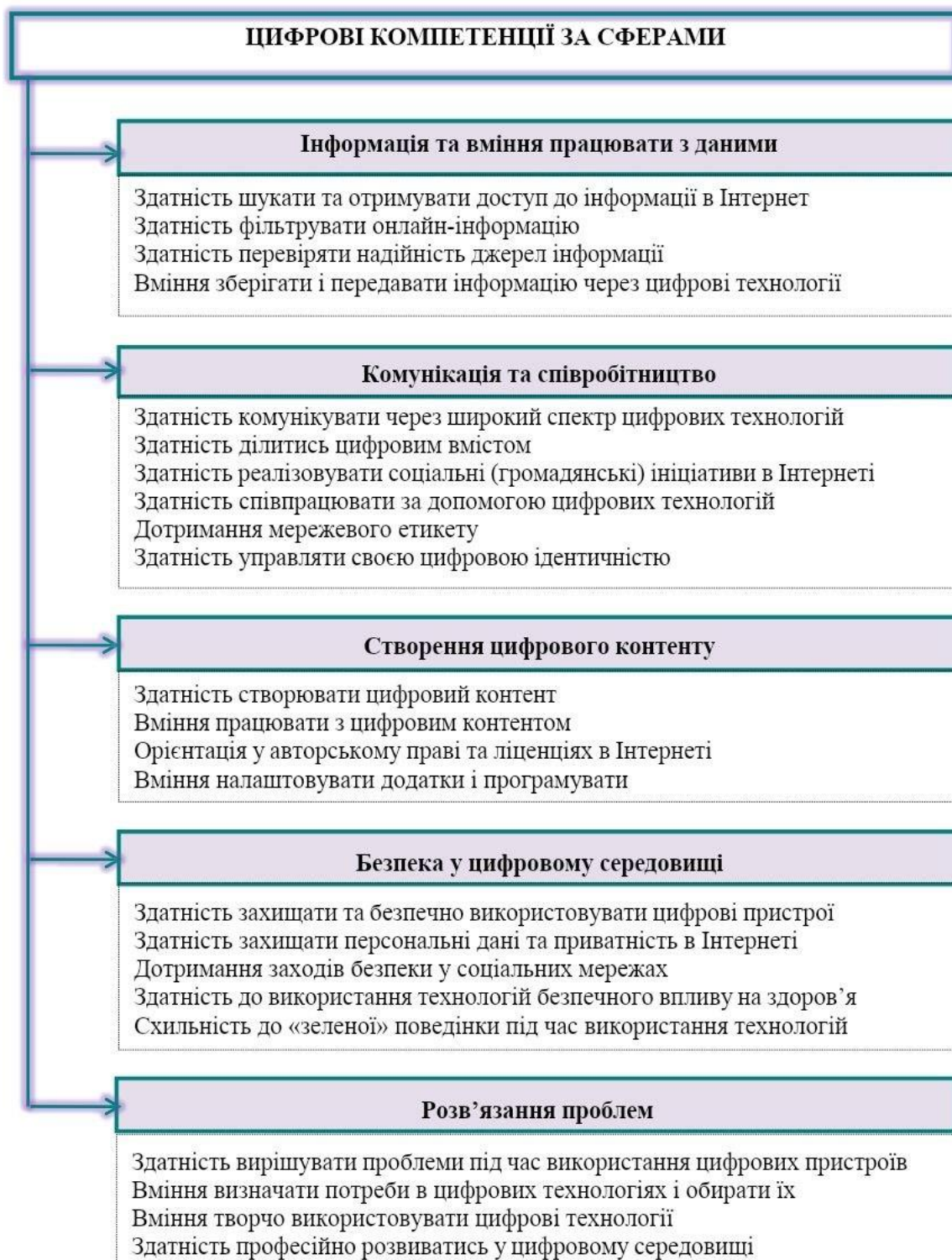


Рисунок 2.7 – Карта компетенцій працівників на базі моделі
DigComp 2.2

Джерело: складено автором самостійно на основі власних спостережень

Звичайні методики оцінки компетенцій [6–8, 15] зазвичай використовують просту бальну систему для оцінки рівнів їх вияву, і ми також будемо використовувати цей підхід у нашому дослідженні.

В табл. 2.18 подано приклад запропонованої шкали.

Таблиця 2.18

**Шкала оцінки цифрових навиків і компетенцій працівників АТ
«ОТР BANK»**

Бал	Змістова інтерпретація	Рівень володіння цифровою компетенцією
0	Компетенція (навики) відсутні	Нульовий
1	Компетенція знаходиться на початковому етапі розвитку, придатна для виконання базових примітивних задач (в житті, на роботі)	Базовий
2	Компетенція розвинена посередньо, працівників потребує навчання (підвищення кваліфікації) в цьому напрямку	Середній
3	Працівник володіє компетенцією, проте йому не вистачає експертизи та масштабування власних навиків для подальшого розвитку	Високий
4	Компетенція яскраво виражена і активно використовується працівником	Просунутий

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Після отримання результатів самооцінки планується розрахувати декілька аналітичних показників:

- рівень володіння кожною цифровою компетенцією окремо серед усіх працівників (середня бальна оцінка всіх учасників);
- рівень володіння усіма цифровими компетенціями для конкретного працівника з розбиттям на сфери (рис. 2.8);
- інтегральний показник рівня володіння цифровими компетенціями, який є сумою цих рівнів для кожної сфери.

Для пояснення отриманих значень часткових та інтегральних показників рівня володіння цифровими компетенціями пропонується використовувати таку шкалу: ІІ [0; 0,5] – критично низький рівень; [понад 0,5; 1,5] – базовий; [понад 1,5; 2,5] – середній; [понад 2,5; 3,5] – високий; [понад 3,5; 4] – дуже високий (просунутий).

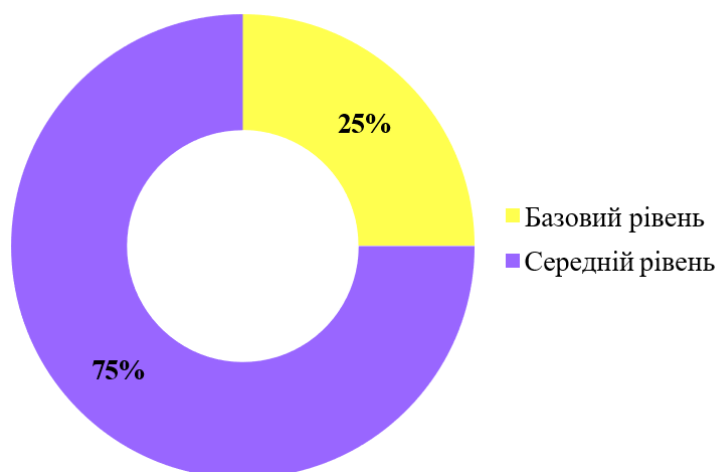


Рисунок 2.8 – Розподіл персоналу АТ «ОТР ВАНК» за рівнем цифрових компетенцій

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Після пояснення мети та переваг оцінки цифрових навичок і компетенцій працівникам АТ "ОТП БАНК" анкети, аналогічні зразку в Додатку Є, було розіслано (надано) працівникам.

Після отримання результатів самооцінки була проведена обробка інформації, розраховані аналітичні показники та зроблені висновки. Результати самооцінки, часткові та інтегральні показники рівня володіння цифровими компетенціями працівників були представлені в табличній формі у Додатку В. Згідно таблиці В.1, виявлено, що жоден працівник не оцінив свою компетентність на рівні "0" балів. Це може бути пояснене тим, що персонал банку є достатньо молодим, і, отже, має базові навички у використанні цифрових технологій та інформації. Більшість працівників (75%) мають середній рівень володіння цифровими компетенціями.

За кількістю, троє робітників мають базовий рівень володіння цифровими навичками і компетенціями, дев'ять - середній, проте один із них майже досягує високого рівня. На рис. 2.9 графічно показано профіль інтегрального рівня цифрових компетенцій співробітників банку.

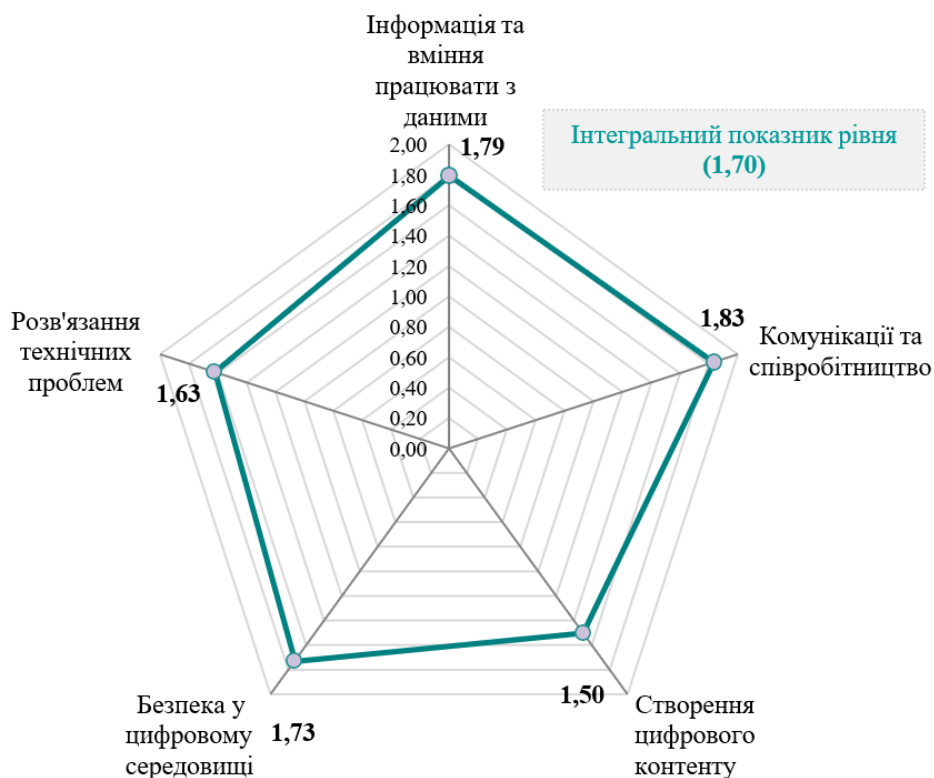


Рисунок 2.9 – Профіль інтегрального рівня володіння працівниками АТ «ОТБ BANK» цифровими компетенціями

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Серед усіх аспектів цифрових компетенцій найбільш розвиненими виявилися навички комунікації та співробітництва, де частковий показник рівня володіння становить 1,83. Найменше знань, вмінь і навиків спостерігається у сфері створення цифрового контенту (1,63). У цілому інтегральний показник рівня володіння цифровими компетенціями працівниками банку складає 1,70, що вказує на середній рівень, близький до базового. Додатково, можна скласти профілі компетенцій для окремих сфер. Зокрема, це можна зробити для тих аспектів, де спостерігається найбільша і найменша кількість балів. Наприклад, на рис. 2.10 показано профіль рівня володіння цифровими компетенціями в сфері комунікацій та співробітництва.

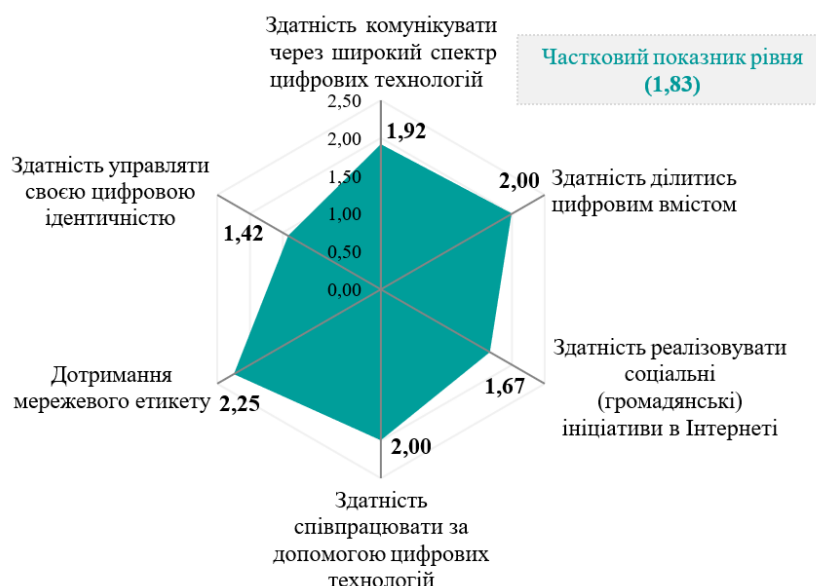


Рисунок 2.10 – Профіль рівня володіння працівниками АТ «ОТР BANK» цифровими компетенціями у сфері комунікацій та співробітництва (сфера з максимальним рівнем)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Найменше труднощів у працівників банку виникають із дотриманням мережевого етикету (нетикету), оскільки середня оцінка їхнього рівня володіння цією компетенцією становить максимальні 2,25. Також виявлено, що їхня здатність ділитись цифровим контентом та співпрацювати за допомогою цифрових технологій розвинена на середньому рівні. Найбільш проблемним аспектом у цій сфері є здатність управляти своєю цифровою ідентичністю, оскільки частковий показник її рівня володіння перебуває на низькому рівні – 1,42.

На рис. 2.11 представлено профіль рівня володіння цифровими компетенціями в сфері розв’язання технічних проблем.

Результати аналізу профілю рівня володіння працівниками АТ «ОТР BANK» цифровими компетенціями у сфері створення цифрового контенту, вказують, що працівники банку впевнено володіють роботою з цифровим контентом та його редагуванням, а також різноманітні сервіси для створення мультимедійних матеріалів, таких як фотографії, інфографіка, відео та інше.

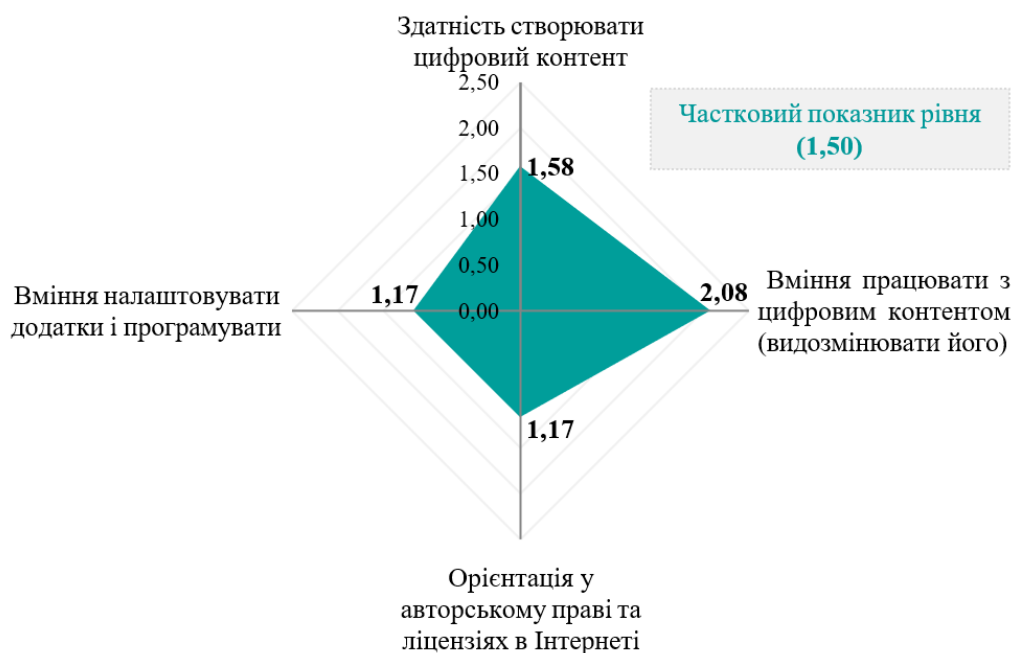


Рисунок 2.11 – Профіль рівня володіння працівниками АТ «ОТР BANK» цифровими компетенціями у сфері створення цифрового контенту (сфера з мінімальним рівнем)

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності банку

Рівень володіння цією компетенцією є середнім і є найвищим серед усіх інших оцінених сфер, становлячи 2,08. Найбільші труднощі респонденти виявляють у налаштуванні програм та програмуванні (комп'ютерна грамотність), а також у розумінні авторських прав і ліцензій при роботі з матеріалами в Інтернеті.

На основі результатів діагностики цифрових навичок та компетенцій працівників АТ "OTR BANK" у третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано низку заходів, які можуть забезпечити подальший розвиток таких навичок у відповідності до тенденцій діджиталізації суспільства.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ НАВИЧОК ТА КОМПЕТЕНЦІЙ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА АТ «ОТР BANK»

3.1 Напрямки формування системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників АТ «ОТР BANK»

Протягом останнього десятиліття цифрові технології стрімко розвиваються, створюючи потребу для компаній адаптуватися до них, щоб змінювати своє бізнес-середовище та залишатися конкурентоспроможними на ринку, який постійно змінюється. Цифрова трансформація охоплює всі сфери економіки, включаючи банківську індустрію. За думкою експертів з АТ "ОТР BANK", які кілька років тому можливості цифровізації в банківській галузі були обмеженими, зараз вони стають все більш важливими, особливо в контексті взаємодії з клієнтами та управління бек-офісом. Цифрові інструменти сприяють швидкому обміну даних, а навички в цифровій сфері у працівників банку впливають на якість обслуговування клієнтів та їх враження від співпраці з банком.

Крім того, одним з каталізаторів цифрової трансформації банківської галузі стала пандемія COVID-19, яка спонукала до необхідності розробки високотехнологічних рішень для забезпечення безпеки та гігієни, а також для зменшення залежності від ручної праці та зайвих контактів за допомогою підвищення автоматизації банківського обладнання. Проте, це не означає витіснення працівників банку з ринку праці. Цифрові рішення допомагають ефективно використовувати співробітників, поєднуючи їх з інноваційними робочими інструментами, які полегшують виконання повсякденних завдань та підвищують їх кваліфікацію. Крім того, вони сприяють реалізації одного з напрямків корпоративної соціальної відповідальності - екологічних практик, зокрема, в галузі забезпечення безпеки та позитивного досвіду користувачів банківських послуг.

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки використання хостингів, що забезпечують операційну діяльність банківських установ

Хостинг	Переваги	Недоліки
AmoCRM	1. Досвід роботи з лідерами ринку	1. Дорожче, ніж деякі інші варіанти
	2. Інтеграція з касовими апаратами та платіжними системами	2. Немає безкоштовного плану
	3. Мобільний додаток	-
RemOnline	1. Широкий спектр функцій	1. Деякі функції можуть бути складними для розуміння
	2. Простота використання	
	3. Розвиток нових банківських продуктів	2. Немає безкоштовного плану
	5. Багато інтеграцій	
DIKIDI	1. Безкоштовний план	1. Обмежений набір функцій
	2. Маркетингові інструменти	2. Складний інтерфейс
		3. Немає підтримки телефоном

Джерело: складено автором на основі

Отже, для АТ «ОТР BANK» пропонується застосування хостингу для удосконалення ефективності підприємства, найбільш підходящим варіантом є RemOnline тому, що це буде нововведення, яке потребує часу на адаптацію (табл. 3.1).

В цьому випадку для компанії є великою перевагою те, що він має широкий спектр функцій водночас з простотою використання. До того ж цей сервіс має багато інтеграцій з іншими компаніями такими як: Нова Пошта, УкрПошта, Justin, Viber.

В даний час різноманітні технології, такі як автоматизовані системи, корпоративне програмне забезпечення та мобільні додатки, Інтернет речей та

інші, є ключовими факторами, які суттєво перетворюють сферу банківських послуг в цілому, включаючи інновації в самому процесі надання послуг. Банки, які вже почали використовувати доступні технології та успішно інтегрують їх у свою роботу, в майбутньому матимуть значні переваги перед конкурентами, оскільки дальша цифровізація галузі є необхідною. У табл. 3.2 наведено огляд світових тенденцій цифрової трансформації банківських послуг, до яких банки, щоб залишитися на ринку, повинні бути готові.

Таблиця 3.2

Світові тенденції цифровізації сфери банківських послуг

Тенденції	Зміст
Програмне забезпечення та мобільні додатки для банківського управління	У світі активно розвиваються інформаційні технології для банківського управління (ERP-системи для планування ресурсів, хмарні рішення та CRM для управління взаємодією з клієнтами), які спрямовані на автоматизацію організаційних процесів, включаючи обробку запитів клієнтів, планування зустрічей, відстеження активності клієнтів та інше.
Роботи (роботизація банківських процесів)	Використання роботів в банківській галузі включає в себе автоматизовані процеси, такі як обробка даних, аналіз та оптимізація рішень, що базуються на штучному інтелекті та машинному навчанні, що полегшує виконання повсякденних завдань та забезпечує точність в обробці даних.
Мобільні додатки для зеленого банкінгу	Збільшується попит на екологічно чисті банківські послуги. Мобільні додатки зеленого банкінгу надають можливість клієнтам моніторити власні екологічні показники, отримувати поради щодо зменшення вуглецевого сліду та управляти своїми фінансами в екологічно відповідальний спосіб.
Інтернет речей (IoT)	Розвиток Інтернету речей у банківській галузі включає в себе використання сенсорів та датчиків для моніторингу та управління банківськими послугами, такими як віддалене керування банківськими пристроями та моніторинг фінансових транзакцій в реальному часі.

Джерело: складено автором на основі [23]

Отже, цифровізація банківської галузі має як позитивні, так і негативні аспекти для бізнесу. Серед позитивних можна відзначити можливість керування роботою персоналу у режимі реального часу, відстеження та контроль якості послуг, підвищення продуктивності завдяки використанню сучасних інформаційних технологій, спрощення документообігу та

забезпечення екологічності та безпеки. Проте, серед негативних аспектів є значні витрати на впровадження та обслуговування цифрових інструментів, які не можуть собі дозволити всі банки.

В табл. 3.3 розглядаємо напрямки розвитку цифрових навичок та компетенцій для співробітників АТ "ОТП BANK", необхідних для ефективної роботи з RemOnline. Важливо відзначити, що сам процес цифровізації діяльності банку сприятиме прискоренню цього розвитку, оскільки співробітники матимуть можливість набувати ці навички у реальних умовах в процесі роботи.

Таблиця 3.3

Функції сервісу банківського менеджменту «RemOnline» та напрямки розвитку цифрових навичок і компетенцій, яких потребуватимуть працівники АТ «ОТП BANK» для роботи із ним

Функції сервісу "RemOnline"	Напрямки розвитку цифрових навичок і компетенцій для працівників АТ "ОТП BANK"
Автоматизація банківських операцій	Навички роботи з банківським програмним забезпеченням; здатність ефективно використовувати функції автоматизації
Управління клієнтськими рахунками	Розуміння процесів ведення клієнтських рахунків; навички взаємодії з клієнтами через банківські системи
Моніторинг та аналіз фінансових операцій	Навички роботи з фінансовими даними та їх аналізу; здатність використовувати аналітичні інструменти для прийняття рішень
Електронні платежі та перекази	Розуміння процесів електронних платежів; навички роботи з електронними платіжними системами
Контроль за безпекою та захистом даних	Знання основ безпеки в інформаційних технологіях; навички захисту конфіденційної інформації
Клієнтський сервіс та підтримка	Комунікаційні навички для взаємодії з клієнтами; здатність вирішувати проблеми та надавати консультації через банківські канали зв'язку
Розвиток нових банківських продуктів	Творчість та інноваційний підхід до вирішення завдань; здатність до аналізу ринку та виявлення нових можливостей
Інтеграція з іншими банківськими системами	Розуміння принципів роботи банківських систем; навички інтеграції та взаємодії з іншими банківськими сервісами

Джерело: складено автором на основі [23]

Отже, список цифрових навичок і компетенцій, який ми вказали у табличній формі, в цілому відображає основні аспекти, визначені у Рамці цифрової компетентності для громадян (DigComp), включаючи створення

цифрового контенту, яке є одним з найбільш проблемних аспектів, особливо для категорії робітників. Тепер наша подальша робота спрямована на розробку мотиваційних стратегій для розвитку цих інших цифрових навичок і компетенцій для персоналу АТ "ОТР BANK".

Придбання АТ "ОТР BANK" програмного забезпечення RemOnline сприяє автоматизації та спрощенню процесів управління, але вимагає від персоналу оволодіння основами роботи в цій CRM-системі. Для забезпечення ефективного розвитку цифрових навичок і компетенцій працівників необхідно:

1) Чітко визначити потрібні цифрові навички і компетенції для працівників.

2) Включити заохочення за розвиток цих навичок у систему мотивації та провести пояснювальну роботу серед персоналу.

3) Розробити та впровадити програму корпоративного навчання цифровим навичкам, яка використовує різні формати та інструменти, та забезпечити ефективну комунікацію між співробітниками для обміну досвідом.

АТ «ОТР BANK» планує провести корпоративне навчання працівників з цифрових навичок, використовуючи персоналізований підхід для різних категорій персоналу, як описано у табл. 3.2. Ця система заходів складатиметься з двох частин: зовнішнього навчання за рахунок роботодавця та самонавчання (див. таблицю 3.3). Наприклад, для управлінців обрано навчальний курс «Впевнений користувач персонального комп'ютера» від ТОВ «Навчальний центр інновацій», де вони опануватимуть знання і навички щодо роботи зі стандартними офісними програмами MS Office, хмарними сервісами, Інтернет-гігієною та онлайн-комунікаціями, необхідними для виконання їхніх посадових обов'язків у RemOnline. Для робітників (клінерів) обрано курс «Налаштування й використання мобільних телефонів і планшетів на базі ОС Android / iOS» від освітнього центру «ІТ Столиця», оскільки вони будуть працювати з мобільним додатком RemOnline. Таким чином, робочим інструментом клінерів будуть мобільні телефони та планшети, і значна частина

їх роботи буде пов'язана з комунікаціями, різними діями з медіафайлами та додатками саме на мобільних пристроях.

Для організації та мотивації працівників АТ "ОТП BANK" до самонавчання у сфері цифрової та медіаграмотності передбачено створення спеціального чату в месенджері Telegram з метою спілкування та обміну досвідом, таким чином створюючи можливість обговорювати враження та лайфхаки. Крім того, планується впровадження чат-боту, який буде інформувати персонал про актуальні курси та матиме вбудовані тести для перевірки їх цифрових навичок (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Заходи цифрового навчання персоналу АТ «ОТП BANK» як інструмент мотивації до підвищення цифрової компетентності

Категорія працівників	Курс навчання	Основні аспекти курсу
Управлінці	"Майстерність роботи з офісними програмами"	Засвоєння навичок роботи з офісними програмами, хмарними сервісами, та навичок ефективної роботи в онлайн середовищі, специфічних для їх посади в банку.
Робітники (касири, консультанти)	"Основи використання банківських програмних систем"	Оволодіння навичками роботи з внутрішніми банківськими програмами, освоєння принципів роботи з клієнтами та виконання банківських операцій в цифровому середовищі.
ІТ-спеціалісти	"Забезпечення кібербезпеки в банківському середовищі"	Оволодіння методами та техніками захисту банківської інформації, виявлення та запобігання кібератакам, та забезпечення безпеки в цифровому середовищі банку.

Джерело: складено автором на основі [19]

Наступним етапом мотиваційної програми для АТ "ОТП BANK" буде включення заходів з підвищення рівня володіння цифровими навичками до індивідуального рейтингу працівників під час їх річної оцінки. Один з її компонентів, "Розвиток знань і навичок", оцінюється в балах (30 балів), як і інші компоненти. Бали нараховуються за участь у професійних освітніх заходах та заходах у суміжних галузях, що були відвідані працівником за його

ініціативи з метою підвищення кваліфікації та розвитку soft skills, необхідних для ефективної роботи (підтвердження - сертифікати). З метою прискорення процесу набуття персоналом банку цифрових навичок, пропонується виділити половину цих балів на заходи з цифрової та медіаграмотності. Таким чином, працівники матимуть матеріальну зацікавленість у їх отриманні, оскільки результати річної оцінки впливають на розмір премії за роботу протягом року.

Також рекомендуємо включити заходи з підвищення рівня цифрових компетенцій до переліку обов'язкових умов для участі працівників в програмах кар'єрного росту АТ "ОТП BANK" та внутрішньої мобільності у головній компанії Impel S.A. Щодо першої, хоча можливості кар'єрного зростання поки що обмежені через малу кількість вакансій, проте у планах на 2023 рік розширення клієнтської бази та збільшення персоналу, що створить нові можливості росту, зокрема у вертикальній траєкторії від "лінійного клінера" до "бригадира". Щодо програми внутрішньої мобільності, вона активно працює у групі компаній Impel S.A., до якої входить і АТ "ОТП BANK", та передбачає можливість стажування у схожих компаніях в країнах, де присутня Impel S.A. Пропонуємо включити підвищення цифрової компетентності серед критеріїв відбору працівників для такого стажування.

3.2 Обґрунтування ефективності впровадження системи мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників АТ «ОТП BANK»

Загальні витрати на впровадження запропонованої мотиваційної програми для АТ "ОТП БАНК" представлені в табл. 3.5. Загальна сума цих витрат становить 570 тис. грн і включається до поточних витрат підприємства на плановий рік.

Бюджет мотиваційної програми розвитку цифрових навичок та підвищення цифрової компетентності працівників АТ «ОТР BANK»

Навчальний курс	Ціна, тис. грн.	Кількість, осіб	Вартість, тис. грн.
Навчання на курсі «Впевнений користувач персонального комп'ютера» від ТОВ «Навчальний центр інновацій»	6	30	180
Навчання на курсі мобільної грамотності «Налаштування й використання мобільних телефонів і планшетів на базі ОС Android / iOS» від ТОВ «ІТ Столиця»	13	30	390
Загальна вартість витрат	19	60	570

Джерело: складено автором самостійно на основі власної розробки

Очікується, що мотиваційна програма розвитку цифрових навичок та підвищення цифрової компетентності для АТ "ОТР BANK" позитивно вплине на працівників та підвищить продуктивність їх праці з кількох причин:

- працівники зможуть ефективно використовувати програмне забезпечення, таке як RemOnline, що спрощує операції управління банком, та цифрові навички будуть постійно використовуватися ними у робочих процесах;

- швидкість та ефективність роботи управлінців підвищаться завдяки використанню цифрових навичок для залучення нових клієнтів та покращення взаємодії з діючими;

- якість взаємодії працівників з клієнтами підвищиться за рахунок вдосконалення цифрових комунікацій із ними. Крім того, цифрові навички сприятимуть активності банку в соціальних мережах, що є важливим критерієм. Працівники матимуть можливість створювати якісний контент про АТ «ОТР BANK» та демонструвати його назовні, що сприятиме привертанню нових кандидатів, особливо молоді.

Результати прогнозування та перевірки сукупності експертних оцінок на однорідність за коефіцієнтом варіації наведено в табл. 3.6.

З табл. 3.6 можна зрозуміти, що песимістичному прогнозу відповідатиме мінімальне значення приросту продуктивності праці (min), вірогідному прогнозу - середнє значення (middle), а оптимістичному прогнозу - максимальне значення (max).

Таблиця 3.6

Результати прогнозування приросту доходу АТ «ОТП BANK» від впровадження мотиваційної програми розвитку цифрових навичок працівників та підвищення їх цифрової компетентності

Номер респондента	1	2	3	4	5	6	7
Приріст X (продуктивності праці) у %	0,75	0,95 (max)	0,79 (middle)	0,76	0,85	0,90	0,65 (min)
Середнє значення X	0,8071						
Відхилення приросту X від його середнього значення	-0,0571	0,1429	-0,0171	-0,0471	0,0429	0,0929	-0,1571
Квадрат відхилення	0,003	0,020	0,0003	0,002	0,002	0,009	0,025
Сума квадратів відхилень	0,0613						
(середнє квадратичне відхилення)	$\sigma = 0,0044\%$						
cv (коефіцієнт варіації), %	$CV = \frac{0,0044}{0,8071} * 100\% = 0,5429\%$						

Джерело: складено автором самостійно на основі власних розрахунків

Значення коефіцієнта варіації вказує на однорідність сукупності експертів, тому їх оцінки можна використати для розрахунку прогнозованого доходу. Отже, оптимістичним прогнозом збільшення чистого доходу компанії «ОТП БАНК», за оцінкою експертів є 0,95%. Тоді як песимістичний прогноз дорівнює 0,65%. Найбільш вірогідний результат збільшення чистого доходу в результаті впровадження хмарних сервісів та навчання персоналу становить 0,79%. При цьому очікуваний прогноз за формулою:

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6}$$

де O – оптимістичний прогноз;

B – найбільш вірогідний прогноз;

P – песимістичний прогноз .

$$\text{ОП} = (0,095 + 4 \times 0,079 + 0,065) / 6 = 0,07933\%$$

Отже, очікуваний приріст доходу АТ "ОТР BANK" від впровадження мотиваційної програми розвитку їх цифрових навичок та підвищення цифрової компетентності складає 0,79%.

На основі фінансових результатів 2023 року та очікуваного прогнозу, розрахуємо чистий дохід в плановому році:

$$8\,650\,659 \times 0,0007933 = 6862,6 \text{ тис.грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на підприємстві в 2023 році склали 4 440 341 тис. грн, в тому числі:

постійні витрати - 3108238,7 тис.грн;

змінні витрати – 1332102,3 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$1\,332\,102,3 \times 0,0007933 = 1056,8 \text{ тис. грн.}$$

Тобто у плановому році за рахунок удосконалення мотиваційної програми розвитку цифрових навичок та підвищення цифрової компетентності працівників АТ «ОТР BANK» шляхом застосування хостингу RemOnline та навчанню персоналу повні витрати будуть становити:

$$1056,8 + 570 = 1626,8 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$6862,6 - 1056,8 = 5805,8 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку становитиме:

$$5805,8 \times 0,82 = 4760,76 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від впровадження хостингу RemOnline та навчання персоналу в компанії «ОТП БАНК»

№	Показники	Значення, тис. грн.
1	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	6862,6
2	Приріст повних витрат	1626,8
3	Приріст прибутку від реалізації продукції	5805,8
4	Приріст чистого прибутку	4760,76

Капітальні витрати. Розрахуємо за формулою при зміні обігових коштів у розмірі 5% від 85% приросту змінних витрат.

$$\Pi = Z_{ок}$$

$$1056,8 \times 0,85 \times 0,05 = 44,9 \text{ тис. грн.}$$

Тоді термін окупності буде становити:

$$T = \frac{44,9}{4760,76} = 0,09 \text{ року}$$

Коефіцієнт приведення α_i розраховується за формулою:

$$\alpha_i = \frac{1}{(1 + p)^i}$$

де i – рік терміну економічного життя проекту. Термін життя запропонованого проекту становить 2 роки.

p – коефіцієнт дисконтування. В проекті обираємо ставку дисконту 18 %

Отже, коефіцієнт приведення:

Рік 1:

$$\alpha_1 = \frac{1}{(1 + 0.18)^1} = 0,8475$$

Рік 2:

$$\alpha_2 = \frac{1}{(1 + 0.18)^2} = 0,7182$$

За одержаними результатами теперішня вартість майбутніх грошових потоків становитиме:

$$4760,76 \times (0,8475 + 0,7182) = 7454 \text{ тис. грн.}$$

З цих результатів можемо розрахувати чисту теперішню (ЧТВ) вартість віднявши початкові інвестиції, в результаті отримаємо:

$$7454 - 44,9 = 7409,1 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо теперішню середньорічну вартість:

$$ТВ_{\text{сер.}} = \frac{7454}{2} = 3727 \text{ тис. грн}$$

Дисконтований термін окупності проекту розраховують за формулою:

$$DPP = \frac{\Pi}{ТВ_{\text{сер.}}}$$

$$\frac{44,9}{3727} = 0,012 \text{ року}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ/\Pi$$

$$ID = 7409,1/44,9 = 165$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \sum NB / I$$

$$PI = 7454/44,9 = 166$$

Таблиця 3.8

Показники економічної ефективності від впровадження хостингу RemOnline та навчання персоналу в компанії «ОТП БАНК»

№	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн.	44,9
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	5805,8
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	4760,76
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	7454
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	7409,1
6	Термін окупності недисконтований, років	0,09
7	Термін окупності дисконтований, років	0,012
8	Індекс доходності	165
9	Індекс прибутковості	166

Джерело: Розраховано автором

Розглянемо вплив від впровадження хостингу RemOnline та навчання персоналу на техніко-економічні показники підприємства: чистий дохід від реалізації продукції; повні витрати на виробництво та реалізацію продукції; прибуток від реалізованої продукції; чистий прибуток; результат представлено у табл. 3.9:

Таблиця 3.9

**Вплив від впровадження системи моніторингу продуктивності
праці на техніко-економічні показники роботи в компанії «ОТП
БАНК»**

№	Показник	Базовий рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне ±	відносне %
1	Чистий дохід, тис. грн.	4 641 229	4 648 091,6	6862,6	0,148
2	Повні витрати, тис. грн.	4 440 341	4 441 967,8	1626,8	0,037
3	Прибуток, тис. грн.	7 422 838	7 428 643,8	5805,8	0,079
4	Чистий прибуток, тис. грн.	3 712 307	3 717 067,76	4760,76	0,013

Джерело: розраховано автором

Отже, впровадження хостингу RemOnline та навчання персоналу збільшило чистий дохід на 0,148%, що в результаті складатиме 4 648 091,6 тис. грн, а чистий прибуток збільшиться на 0,013 %, що в грошовому виразі становить 4 760, 76 тис. грн. Термін окупності даного заходу становить 0,09 року, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 165 та 166 відповідно.

Розраховані показники вказують на актуальність впровадження хостингу RemOnline та навчання персоналу на АТ «ОТП БАНК».

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження нами були сформовані наступні висновки.

1. Мотивація є важливою складовою управлінської діяльності, оскільки вона визначає рівень зусиль та енергії, які працівники вкладають у досягнення організаційних цілей. Основні функції мотивації включають стимулювання працівників до досягнення високої продуктивності, забезпечення задоволення від роботи та підтримку відчуття принадності до організації. Значення мотивації полягає в тому, що вона допомагає залучити та утримувати талановитих співробітників, підвищує ефективність роботи колективу та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким чином, розуміння сутності мотивації та її впливу на працівників дозволяє керівникам ефективно керувати персоналом та досягати успіху в управлінні організацією.

2. Система мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників має кілька ключових елементів, які сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства. По-перше, це навчальні програми та курси, які надають співробітникам можливість вивчати нові цифрові навички і технології через онлайн-курси, воркшопи або тренінги. Вони допомагають забезпечити працівників необхідними знаннями для ефективної роботи в цифровому середовищі. Другим елементом є фінансові стимули, такі як винагородження за успішне завершення курсів або отримання сертифікатів у цифрових навичках. Це може включати бонуси, премії або збільшення заробітної плати.

Крім того, кар'єрний розвиток є важливим елементом, оскільки пропозиції для просування по службі або отримання нових посад можуть бути зв'язані з підвищенням кваліфікації у цифрових сферах. Нарешті, лідерська підтримка грає важливу роль, оскільки залучення керівництва до підтримки та стимулювання працівників у розвитку цифрових навичок допомагає створити позитивне робоче середовище та сприяє підвищенню мотивації працівників. Таким чином, впровадження цих елементів у систему мотивації сприяє не

лише особистому розвитку працівників, але й загальному успіху підприємства в цифровій епохи.

3. Аналіз основних методів мотивації розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників показує, що існує кілька підходів, які можуть бути ефективними в різних організаційних контекстах. Навчальні програми та курси, що включають онлайн-навчання, тренінги та воркшопи, є фундаментальними для забезпечення постійного розвитку цифрових навичок. Вони дозволяють працівникам адаптуватися до швидкозмінних технологічних вимог, що підвищує їх продуктивність і компетентність. Фінансові стимули, такі як бонуси, премії та підвищення заробітної плати за отримання сертифікатів, також є потужним мотиватором, особливо в конкурентних галузях, де цифрові навички мають високий попит.

Кар'єрний розвиток, що включає можливості для підвищення по службі або нові посадові обов'язки, мотивує працівників інвестувати час і зусилля в розвиток своїх цифрових компетенцій, оскільки це безпосередньо впливає на їх професійне зростання. Лідерська підтримка, що виражається через залучення керівництва до стимулювання розвитку цифрових навичок, створює позитивне робоче середовище та сприяє колективній мотивації. Інтеграція цих методів у систему мотивації сприяє не тільки особистому розвитку працівників, але й підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, ефективність цих методів залежить від конкретного організаційного контексту, але загалом вони сприяють підвищенню продуктивності та інноваційності на робочому місці.

4. АТ «ОТП БАНК» є повністю державним банком, займає друге місце в країні за активами та кількістю відділень. Згідно з НБУ, цей банк також має другий найбільший капітал, кредитний портфель і обсяг депозитів фізичних осіб. Аналіз фінансового стану свідчить про його прибутковість. Ресурсна база формується за рахунок кредитів від НБУ, кореспондентських рахунків інших банків, депозитів та кредитів. У 2022 році спостерігалось зростання обсягів депозитів клієнтів. Банк активно веде кредитно-інвестиційну політику, маючи

низькі рівні рентабельності активів і власного капіталу, але високі значення чистої процентної маржі та чистого спреду. Усі нормативи знаходяться в межах норми, що свідчить про міцність банку. У 2023 році спостерігалися позитивні зміни в структурі активів та зобов'язань, такі як зростання кредитного портфеля та збільшення залучених коштів клієнтів, а також погашення зовнішніх запозичених коштів.

Після ретельного аналізу діяльності АТ «ОТП БАНК» стало очевидним, що для підвищення його стабільності та надійності необхідно збільшити обсяг власних коштів. Це можна зробити шляхом збільшення їх власних ресурсів. Прогнозуючи показники чистого прибутку, стало зрозуміло, що саме цей показник може допомогти частково стабілізувати фінансове становище банку та зменшити обсяги непокритих збитків. Після проведення кореляційно-регресійного аналізу ми встановили, що серед усіх факторів найбільший вплив на фінансові результати мають інвестиційні кошти. Тому, для керівників банку важливо сконцентрувати увагу на управлінні фінансовими ресурсами в цьому напрямку.

Отже, АТ «ОТП БАНК» відзначається активною діяльністю, особливо у сфері кредитування та інвестицій. Він забезпечує достатній рівень ліквідності. Проте, його рентабельність активів і власного капіталу є низькою. Незважаючи на це, банк має високі показники чистої процентної маржі і чистого спреду, що свідчить про його здатність до ефективного формування процентного доходу та узгодженої процентної політики. Фінансова стійкість банку є на задовільному рівні.

Діяльність банку характеризується високими показниками чистої процентної маржі та чистого спреду, що свідчить про його ефективність у генерації прибутку від відсоткових операцій. Усі нормативи відповідають встановленим вимогам, що свідчить про стабільність банку. У 2023 році відбулися позитивні зміни в структурі активів та зобов'язань, зокрема зростання кредитного портфеля, диверсифікація джерел фінансування та

залучення додаткових коштів від клієнтів, а також погашення зовнішніх запозичень.

5. Для діагностики цифрових навичок та компетенцій працівників було складено карту їх цифрових компетенцій на базі моделі DigComp 2.2. Ця модель є загально визнаним стандартом для оцінки та розвитку цифрових компетенцій в Європі і включає п'ять основних напрямів: інформаційна грамотність, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, безпека та вирішення проблем. Для аналізу цифрових навичок працівників було обрано метод самооцінки, який реалізовано шляхом анкетування. Питання в анкеті сформовано на основі модифікованого опитувальника Ikanos, що також побудований на моделі DigComp. Цей опитувальник дозволяє працівникам самостійно оцінити свій рівень цифрових компетенцій за спеціальною шкалою, яка враховує інтегральний і часткові показники.

Результати самооцінки показали, що переважна частина працівників (75%) мають середній рівень володіння цифровими компетенціями. Це вказує на те, що більшість персоналу володіє базовими навичками у використанні цифрових технологій та інформації, що є очікуваним, враховуючи молодий вік працівників. Молоде покоління, як правило, більш активно використовує цифрові технології в повсякденному житті, тому вони мають достатню підготовку для виконання завдань, що вимагають базових цифрових навичок.

Важливо зазначити, що середній рівень володіння цифровими компетенціями означає наявність певного потенціалу для подальшого розвитку. З метою підвищення загального рівня цифрової грамотності працівників, компанії слід впровадити додаткові навчальні програми та тренінги, орієнтовані на вдосконалення навичок у всіх п'яти напрямках моделі DigComp. Це дозволить не тільки покращити індивідуальні компетенції працівників, але й підвищити загальну ефективність роботи компанії, забезпечуючи її конкурентоспроможність у цифровій економіці. Таким чином, діагностика цифрових навичок працівників за допомогою моделі DigComp 2.2 і методу самооцінки дозволяє виявити поточний стан цифрових компетенцій і

визначити напрямки для подальшого розвитку. Це сприяє формуванню цілеспрямованої стратегії підвищення цифрової грамотності, що є ключовим фактором для успішного функціонування компанії в сучасних умовах цифровізації.

Отже, на момент дослідження АТ «ОТП BANK» отримало доступ до хостингу RemOnline для автоматизації бізнес-процесів та системи управління персоналом. Було визначено напрямки розвитку цифрових навичок і компетенцій, необхідних співробітникам для роботи з цим сервісом. На основі цього розроблено мотиваційну програму стимулювання розвитку таких навичок, яка включає чотири основні компоненти. Реалізація цієї програми потребує витрат у розмірі 570 тис. грн. В результаті підприємство очікує приріст чистого прибутку на 0,013% та досягнення прийнятних показників економічної ефективності інвестованих коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюхова І.В. Удосконалення системи управління персоналом в рамках розвитку підприємства. Економіка підприємства. 2019. № 1. С. 396–399.
2. Астаф'єв О. А. Питання розвитку цифрової культури українського соціуму. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. 2020. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/pitannya-rozvitku-cifrovoi-kulturiukrainskogo-sociumu>
3. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. №(31). С. 97- 106.
4. Батченко Л.В., Гончар Л.О. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання. Актуальні проблеми економіки. 2019. №11 (221). С. 22-33.
5. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства : науковотехнічний Брюховецька Н. Ю., Богуцька О. А. Інтелектуалізація підприємств: підходи, сутність, структура. Економічний вісник Донбасу. 2020. №. 1. С. 92-100. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1\(59\)-92-100](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-1(59)-92-100).
6. Брюховецький Я.С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 2 (64). С. 216–222.
7. Брюховецький Я.С. Мотивація розвитку цифрових навичок та компетенцій працівників підприємств. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 2 (64). С. 216-222.
8. Вартанова О. В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. № 5(61). С. 97-102.

9. Винничук Р.О., Гладун С.О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. №2. С. 165-170.
10. Воржакова Ю. П., Зоріна Є. Д. Мотивація персоналу в Industry 4.0. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. С. 30-31.
11. Воржакова Ю. П., Зоріна Є. Д. Мотивація персоналу в Industry 4.0. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. С. 30-31.
12. Воржакова Ю.П., Зоріна Є.Д. Мотивація персоналу в Industry 4.0. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. С. 30-31.
13. Глушко Т., Волянська-Савчук Л., Кошонько О. Діагностика компетентнісного підходу в системі вдосконалення hr-інжинірингу підприємства. Modeling the development of the economic systems. 2022. №3. С. 102-108. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-14>
14. Дащенко Н. М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2020. С. 424-432. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-424-432>
15. Дергачова В.В., Чернуша О.С. Теоретичні основи компетентнісного управління підприємством. Економіка: реалії часу. 2016. №4 (26). С. 60-68.
16. Дідик А.М. Метод діагностики компетентностей персоналу в умовах полівекторного розвитку. Економіка: реалії часу. 2016. №1(23). С. 167-177.
17. Замороз М.П., Мазур С.-І. В. Цифрова компетентність: понятійно-термінологічний аналіз. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методи навчання: досвід, тенденції, перспективи : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Тернопіль,

- 12–13 листопада, 2020). Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 178-181.
18. Капріо Д.К., Купець О., Мюллер Н. Навички для сучасної України : огляд. WorldBank Group. 2016. 23 с. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/7d90ba89-7d76-56a3-aaa2-4bca48cf5879/content>
19. Каткова К. В. Методичний підхід до формування моделі компетенцій на промисловому підприємстві. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 11. С. 119-123.
20. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021>
21. Коритько Т. Ю., Бриль І. В. Мотивація та стимулювання інноваційно-інвестиційної активності підприємств. 2018. №. 5 (484). С. 75-87.
22. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Федулова Л.І., Андрощук Г.О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. Збірник наукових праць НАДУ. 2019. Випуск 1. С. 118-133
23. Литвин Н. Оцінка персоналу підприємства на основі побудови моделі компетенцій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. Вип. 22. С. 125-131.
24. Лук'янова Л.Б. Теоретико-методологічні проблеми розвитку освіти дорослих в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи. 2020. Вип. 2 (18). С. 9-22.
25. Луценко О.Є. Правове забезпечення моніторингу роботодавцями використання корпоративної електронної пошти, інтернет-ресурсів та комп'ютерних технологій працівниками у Сполучених Штатах Америки. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право. Випуск 75: частина 3. 2023. С. 47–54.
26. Ляшок Н.Ю., Ганцура А.В., Ковальчук К.В. Гейміфікація як сучасний та ефективний метод мотивації персоналу у XXI столітті. Науковий журнал

- «Причорноморські економічні студії». Випуск 28. Частина 1. Одеса, 2018. С.134-138.
27. Мельник Л.С. Мотиваційний механізм управління в умовах цифрового формату. XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі». НТУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2021. URL: <http://sup.fsp.kpi.ua/proc/article/view/249143/246402>
28. Миколайчук І.П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. Економіка та управління підприємствами. 2016. Випуск 4. С. 176-182.
29. Михайличенко В.Є., Кобець В.М., Семке Н.М. Сутність компетентнісного підходу і його роль у підвищенні готовності студентів до професійної діяльності. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. № 2. С. 67-72.
30. Морзе Н. В., Вембер В. П., Гладун М. А. 3D картування цифрової компетентності в системі освіти України. Інформаційні технології і засоби навчання. 2019. № 2. С. 28-42.
31. Наливайко О. О. Цифрова компетентність: сутність поняття та динаміка його розвитку. Компетентнісний підхід у вищій школі: теорія та практика: монографія. ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2021. DOI: <https://doi.org/10.26565/9789662856729.03>.
32. Насад Н.В. Професійна компетентність – підґрунтя професійного розвитку персоналу. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. №13. С. 632-635.
33. Насирова С. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. Науковий огляд. 2019. № 3 (56). С. 6-16.
34. Овчарук О.В. Рамка цифрової компетентності для громадян: європейська стратегія визначення рівня компетентності в галузі цифрових

- технологій. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2018. №1 (98). С. 31-38.
- 35.Олешко А.А., Гороховець Є.В. Інформаційно-комунікаційні технології та людський розвиток. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №16. С. 16-19. DOI: 10.32702/23066814.2019.16.16
- 36.Олешко А.А., Усатенко А.О. Формування та розвиток цифрової компетентності персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. №23. С. 16- 19.
- 37.Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. Міністерство цифрової трансформації України. 2021. Урядовий портал : вебсайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-oprilyudnyuye-ramku-cifrovoyi-kompetentnosti-dlya-gromadyan>
- 38.Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
- 39.Про окремі заходи з реформування діяльності Національної академії наук України: Постанова Президії Національної академії наук України від 23.10.2020 р. № 171. URL: <https://www.nas.gov.ua/>
- 40.Про окремі заходи з реформування діяльності Національної академії наук України: Постанова Президії Національної академії наук України від 23.10.2020 р. № 171. URL: <https://www.nas.gov.ua/>
- 41.Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80>
- 42.Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>

43. Путівник для діяльності національних цифрових коаліцій в контексті розвитку цифрових навичок та компетентностей. European Union, National Endowment for Democracy, Науково-технологічна асоціація «INFOPARK», PFIRS. 2019. URL: https://eap-csf.eu/wp-content/uploads/Digital-Skills-Guide_UA.pdf
44. Рамка цифрових компетентностей для громадян України (DigComp UA for Citizens) UPL: <http://fit.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/07/DigComp-Framework-UA-for-Citizens.pdf>
45. Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Данилевич Н.С. Цифровізація відносин у сфері зайнятості: світовий досвід та його імплементація в Україні. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2021. Том 73. № 6. С. 43-54.
46. Савчук С.В. Система управління підприємством в умовах розвитку цифрової економіки. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*. Paris, République française. 5 février 2021. Volume 1. P. 154-155.
47. Семигіна Т.В., Федюк В.В. Цифрова компетентність як інструмент регулювання ринку праці. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-41>
48. Ситник Н. І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань. *Менеджмент і маркетинг інновацій*. 2017. №3. С. 346-354. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-32>.
49. Січкаренко К. Поняття цифрових компетенцій та їх комунікаційна роль у сучасному суспільстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/54.pdf
50. Струтинська О.В. Цифрові навички і цифрова компетентність: зарубіжний досвід країн ЄС і перспективи для України. *Фізико-математична освіта*. 2020. Вип. 3(25). Частина 1. С. 94-102.
51. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. *Бізнес*

- Інформ. 2021. №4. С. 310–315. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-310-315>.
52. Теплюк М.А., Андрікевич В.О. Підвищення мотивації праці як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Нова парадигма економічної освіти у контексті інноваційної моделі розвитку вітчизняної освіти. 2021. с. 155–158.
53. Тілікіна Н.В., Кримова М.О. Навички ХХІ століття як умова виходу молоді на ринок праці. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 5-6. С. 21-28. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7065&i=3>
54. Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії. 2023. № 18. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>
55. Трушкіна, Н. В., Ринкевич, Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємств. Проблеми економіки, 2(44). 2020. С. 303-311. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311>.
56. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український Інститут Майбутнього : вебсайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
57. Хандій О.О. Стан, проблеми та перспективи розвитку цифрових компетентностей населення в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. № 34. С. 201-206. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-34>
58. Царенко Л.Г., Бойко С.Т. Мотивація до навчання дорослих в умовах системних змін. Збірник наукових праць ЛОГОΣ. Листопад 2020. DOI: 10.36074/20.11.2020.v1.43

59. Чорна О. А. Вплив інновацій нового покоління на вимоги до персоналу. Біоекономіка як ключовий фактор розвитку виробництва та екологізації промислового регіону: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (26-27 листопада 2020 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя, 2020. С. 65-68.
60. Щодо Звіту про діяльність НАН України у 2020 році та завдань наступного періоду: Постанова Загальних зборів Національної академії наук України від 27 травня 2021 р. № 2. URL: <https://www.nas.gov.ua/>.
61. Commission kick-starts work on the European Year of Skills. European Commission: website. 12 November 2022. URL: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=10431&furtherNews=yes>
62. Council Recommendation of 22 May 2018 on key competences for lifelong learning (Text with EEA relevance) (2018/C189/01). European Union. URL: <https://www.eumonitor.eu/9353000/1/j9vvik7m1c3gyxp/vkl3ijarrwzx>
63. Degryse C. Digitalization of the Economy and its Impact on Labour Markets. Europe Trade Union Institute (ETUI). Working Paper. 2016. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2730550>
64. Developing digital competence for employability: Engaging and supporting stakeholders with the use of DigComp / Clara Centeno & other. JRC Research Reports JRC118711, Joint Research Centre. 2019. 60 p. IDEAS : website. URL: <https://ideas.repec.org/p/ipt/iptwpa/jrc118711.html>
65. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes. European Commission : website. 126 p. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>
66. Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Thematic chapters. European Commission: website. 88 p. URL: file: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
67. Digital Decade indicators and trajectories. European Commission. URL: <https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/datasets/dd->

trajectories/charts/dd-trajectories?indicator=dd_dii&indicatorGroup=digital_decade&breakdownGroup=digital_decade&unit=pc_ent&country=EU

68. ICDL: The Digital Skills Standard. ICDL : website. URL: <https://icdl.org/workforce/icdl-workforce>
69. Sebastian I. M., Ross J. W., Beath C., Mocker M., Moloney K. G., & Fonstad N. O. How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. September 16:3. P. 197–213.
70. The 10 Skills You need to Thrive in the Fourth Industrial Revolution. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
71. Філозоф П. Форми та методи розрахунку заробітної плати для співробітників (резидентів та нерезидентів), які працюють віддалено та отримують оплату на криптовалютний гаманець Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 3-7 квітня 2023 р. – К.: НУХТ, 2023 р. – Ч.3. – С. 96.
72. Офіційний сайт АТ «ОТП БАНК» URL: <https://www.otpbank.com.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Акціонерне товариство «ОТП БАНК»

Окремий звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2021 року
(у тисячах українських гривень)

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

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий
Голова Правління

17 серпня 2022 року



Наталія Дюба
Головний бухгалтер

17 серпня 2022 року

Примітки, надані на сторінках 8-112, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Додаток Б

Акціонерне товариство «ОТП БАНК»**Окремий звіт про прибуток або збиток****за рік, який закінчився 31 грудня 2021 року****(у тисячах українських гривень)**

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

Затверджено до вилучення керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрик
Голова Правління

17 серпня 2022 року

Примітки, надані на сторінках 8-112, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Наталія Дюба
Головний бухгалтер

17 серпня 2022 року



Додаток В

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ОТП БАНК»

Окремий звіт про фінансовий стан
станом на 31 грудня 2023 року
(у тисячах українських гривень)

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

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий
Голова Правління

19 квітня 2024 року



Наталія Дюба
Головний бухгалтер

19 квітня 2024 року

Примітки, надані на сторінках 08-103, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Матеріали 89 Міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів "Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті", 3-7 квітня 2023 р. – Київ: НУХТ. – Ч.3.

33. Форми та методи розрахунку заробітної плати для співробітників (резидентів та нерезидентів), які працюють віддалено та отримують оплату на криптовалютний гаманець

Павло Філозоп

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Вступ. В умовах інформаційних технологій і глобалізації економіки виникають нові форми роботи, у т. ч. віддалена робота, яка стає все більш популярною. Це призводить до складнощів у розрахунку заробітної плати, особливо для співробітників, які отримують оплату на криптовалютний гаманець, нерезидентів, які працюють віддалено. Це викликає необхідність зміни форм та методів розрахунку заробітної плати.

Матеріали і методи. Використані матеріали статей, блогів з питань обігу криптовалюти, практичний досвід розрахунків, нормативні документи, що регулюють сферу обігу нематеріальних активів.

Результати. Деякі держави визнають криптовалюту як законні засоби платежу, інші – ні. Якщо держава не визнає криптовалюту, роботодавець може зіткнутися з проблемами при розрахунку податків, а також при отриманні працівниками оплати на криптовалютний гаманець. Для розрахунку заробітної плати співробітників, які працюють віддалено та отримують оплату на криптовалютний гаманець, можна використовувати різні методи. Якщо робота виконується для закордонного замовника, то оплата може здійснюватись в іноземній валюті. Необхідно враховувати курс валюти та конвертувати оплату у національну валюту при розрахунку податків. У випадку, якщо співробітник є нерезидентом, йому може бути надано податкове звільнення або знижену податкову ставку відповідно до міжнародних договорів про оподаткування. Для обліку оплати у криптовалюті необхідно враховувати зміну курсу на момент виплати заробітної плати. Слід враховувати, що криптовалюта може бути використана в нелегальних операціях, тому необхідно дотримуватися запобіжних заходів. Переваги: 1) безпека: використання криптовалюти для оплати заробітної плати може забезпечити вищий рівень безпеки, ніж традиційні методи оплати. Криптовалюта використовує криптографічні технології, які забезпечують високий рівень захисту від шахрайства та крадіжки; 2) швидкість: зарахування заробітної плати на криптовалютний гаманець; 3) комісії з використанням криптовалюти для виплати заробітної плати зазвичай нижчі, ніж при використанні традиційних методів оплати; 4) криптовалюта є глобальною і може використовуватися для виплати заробітної плати віддаленим співробітникам з різних країн, незважаючи на відмінності у валютах та їх курсах. Недоліки: 1) низька поінформованість; 2) ціни на криптовалюту мають високу волатильність; 3) юридичні та податкові аспекти; 4) технічні проблеми.

Висновки. При розрахунку заробітної плати для працівників, які працюють віддалено та отримують оплату на криптовалютний гаманець, необхідно враховувати безліч факторів: правовий статус криптовалюти, методи та форми оплати, податкові закони та правила, зміну курсу криптовалюти тощо. Для уникнення порушення податкового законодавства та забезпечення справедливої оплати праці працівників необхідно проводити розрахунки з дотриманням усіх місцевих законів та правил.

Література

1. KPMG. (2020). Paying employees with cryptocurrency. URL: <https://cutt.ly/T8xEuky> (дата звернення: 1.03.2023).
2. PwC. (2021). Remote work and the future of work. URL: <https://cutt.ly/S8xELK4>.

**Анкета для самооцінки цифрових навиків і компетенцій
працівників АТ «ОТП BANK»**

Персональні дані експерта (будуть використані виключно для потреб кваліфікаційного дослідження):

ПІБ _____

Вік _____

Рівень освіти _____

Посада _____

Досвід роботи за посадою _____

Дата заповнення анкети _____

В табл. Е.1 представлено 23 питання, які у різний спосіб описують певну цифрову компетенцію. Із запропонованих варіантів відповідей Вам необхідно обрати тільки одну. Бал, що їй відповідає, необхідно обвести кругом або поставити біля неї позначку («галочку»). Якщо жоден із запропонованих варіантів відповідей Вам не підходить, впишіть номер питання (питань) в спеціальну комірку наприкінці табл. Е.1.

Таблиця Е.1 – Питання для самооцінки цифрових навиків і компетенцій

№	Питання	Бали
ІНФОРМАЦІЯ ТА ВМІННЯ ПРАЦЮВАТИ З ДАНИМИ		
1	Що ви робите, щоб знайти та отримати доступ до потрібної вам інформації?	
	Використовую різні загальні пошукові системи (по типу Google)	1
	Використовую різні спеціалізовані пошукові системи	2
	Використовую поле «Розширений пошук»	3
	Налаштував (-ла) сповіщення (RSS, twitter), щоб стежити за новинами	4
2	Як ви фільтруєте результати, щоб знайти інформацію, яка вас цікавить?	
	Шукаю за ключовими словами та синонімами	1

Продовження табл. Е.1

2	Шукаю більше, ніж однією мовою, або комбінацією слів у пошуковому запиті	2
	Використовують спеціальні символи (лапки, +, -, «Site:», «Filetype:») або обмежую пошук датами	3
	Постійно використовую вікна «Розширений пошук»	4
3	Чи правдива інформація, яку ви знаходите в Інтернеті?	
	Я знаю, коли підозріло ставитись до інформації з Інтернету, і можу перевірити надійність джерела	1
	Я можу порівнювати інформацію з різних сайтів відповідно до їх правдивості	2
	Я є учасником сайту (груп), які публікують інформацію, що стосується моєї роботи, та/або стежу за професіоналами в цій сфері	3
	Я вчу інших людей критично оцінювати інформацію, до якої вони мають доступ	4
4	Щоб зберегти документи і файли я:	
	Зберігаю інформацію на різних фізичних носіях	1
	Зберігаю інформацію в хмарних сервісах	2
	Легко можу використати різні технології для передачі файлів між пристроями (USB, NFC, WiFi ...)	3
	Допомагаю іншим людям використовувати різні технології для організації та отримання файлів	4
КОМУНІКАЦІЯ ТА СПІВРОБІТНИЦТВО		
5	Щоб спілкуватись з іншими людьми, я:	
	Надсилаю SMS на мобільний телефон та/або відправляю e-mail	1
	Використовую інструменти обміну повідомленнями (месенджери, соціальні мережі)	2
	Беру участь та консультую у блогах, Wiki та/або використовую платформи відео конференцій для зустрічей	3
	Заохочую та навчаю інших людей спілкуватись за допомогою цифрових технологій	4
6	Як ви ділитесь інформацією та цифровим вмістом з іншими?	
	Використовую електронну пошту	1
	Використовую онлайн-інструменти (по типу Google Drive), онлайн-форуми, соціальні мережі	2
	Веду власний блог та через Інтернет співпрацюю з іншими людьми в своїй професійній сфері (власна навчальна мережа або PLN)	3
	Заохочую та навчаю інших людей використовувати цифрові інструменти для обміну контентом	4
7	Чи здійснюєте ви соціальну діяльність через Інтернет?	
	Захожу на вебсайти державних, громадських та соціальних організацій, щоб отримати інформацію	1
	Використовую такі вебсайти, аби залишити коментар щодо соціальних чи політичних питань, подати скаргу, по спілкуватись з їх представником онлайн	2
	Здійснюю процедури в електронних кабінетах державних органів, використовуючи засоби цифрової ідентифікації (цифровий сертифікат, електронний підпис, програмні клавіші тощо)	3
	Допомагаю людям використовувати технології громадської участі	4

Продовження табл. Е.1

8	Щоб співпрацювати з іншими людьми, я:	
	Використовую інструменти для спільної роботи (по типу Google Hangouts, Dropbox) та/або платформи відео конференцій	1
	Беру участь у навчальних заходах онлайн (МООС, вебінари, ...) через різноманітні веб-платформи (платформи дистанційного навчання)	2
	Використовую простори співпраці та коворкінг	3
	Пропагую та організую комунікаційні онлайн-проекти самостійно	4
9	Спілкуючись в Інтернеті з іншими людьми, я:	
	Користуюсь прийнятими в Інтернеті «кодексами доброчесної поведінки» (не писати великими літерами, вітатися, ...)	1
	Намагаюсь поважати та уникати образливих виразів (релігія, політика, сексуальні вподобання)	2
	Перевіряю повідомлення, перш ніж надсилати їх, на грамотність	3
	Знаю етичні практики користування Інтернетом і вчує етикету своє оточення	4
10	Як би ви описали свою цифрову ідентичність?	
	Те, що я публікую в Інтернеті, залежить від того, як мене сприймають інші користувачі, і я знаю, як створити особистий і професійний профіль в соціальних мережах	1
	Я знаю, як стежити за своїм «відбитком пальця» (мережевою активністю), і можу змінювати «цифрову ідентичність» (мати більше, ніж одну)	2
	Я публікую інформацію вибірково, знаю, як захисти свою «цифрову репутацію»	3
	Я знаю, як діяти, і до кого звертатись, коли виникають проблеми з моєю «цифровою ідентичністю» (переслідування тощо)	4
СТВОРЕННЯ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТУ		
11	Опишіть ваш досвід створення цифрового контенту:	
	Я можу створювати простий цифровий вміст за допомогою програми: Word, PowerPoint	1
	Я можу створити цифровий контент у різних форматах і за допомогою різних інструментів, у тому числі мультимедійних, динамічний	2
	Я можу використовувати різні цифрові медіа, щоб висловлювати ідеї у творчий спосіб: графічні схеми, концептуальні карти, інфографіку	3
	Я використовую різні цифрові інструменти для створення оригінальних мультимедійних продуктів	4
12	Яке з цих тверджень найкраще відповідає вашому досвіду роботи з цифровим вмістом?	
	Я можу вносити основні зміни у вміст автоматизації офісу: документи, презентації, електронні таблиці	1
	Я можу вносити основні зміни в мультимедійний вміст: фотографії, аудіо, відео	2
	Я можу змінювати за допомогою цифрових інструментів формат різних типів файлів: фотографій, відео, текстів та/або маю досвід їх змішування для створення нового контенту	3
	Я беру участь у проектах зі спільного створення та розповсюдження ресурсів і матеріалів	4

Продовження табл. Е.1

	Яке з цих тверджень найкраще описує ваші навички в сфері авторського права та ліцензії на використання?	
13	Я думаю, що можу виявити незаконний вміст в Інтернеті (фільми, музику тощо), або розрізнити вміст, обмежений авторським правом	1
	Я розрізняю такі поняття, як авторське право, авторське лефт і Creative Commons	2
	Я знаю, як вибрати правильну ліцензію при публікації	3
	Я намагаюся підвищити обізнаність про захист авторських прав і можу чітко висловити свої ідеї з цього приводу	4
	Яке з цих тверджень найкраще описує ваші навички щодо налаштування додатків і програмування?	
14	Я розумію принципи програмування та можу вносити основні зміни в конфігурацію програм, які використовую	1
	Я можу застосувати розширену конфігурацію до програмного забезпечення, яке я, зазвичай, використовую, та/або створювати веб-сторінки за допомогою мови програмування	2
	Я вмю програмувати програмне забезпечення для різних потреб, мені цікаво та я завжди в курсі програмування та програмного забезпечення	3
	Я співпрацюю з іншими людьми, щоб створювати семінари, веб-сторінки, живі лабораторії і т.п.	4
БЕЗПЕКА		
	Чи безпечно ви використовуєте свої цифрові пристрої?	
15	У своїх пристроях я використовую антивірус і оновлюю його	1
	Я обережний, отримуючи повідомлення-спам, та/або використовую різні паролі для своїх цифрових пристроїв і служб, періодично змінюю їх	2
	Я періодично міняю ключ Wi-Fi мережі мого будинку	3
	Я допомагаю близьким людям уникати загроз безпеці з пристроями	4
	Чи захищені ваші дані в Інтернеті?	
16	Я знаю, що мої дані можуть використовувати інші, та/або знаю про небезпеку бути підміненим в Інтернеті (викрадення особистих даних, шантаж)	1
	Я знаю про особливі запобіжні заходи перед наданням особистої інформації в Інтернеті та про Загальний регламент захисту даних (GDPR)	2
	Я знаю, коли використовується сторінка має сертифікат безпеки	3
	Я беру участь су заходах, спрямованих на розвиток звичок захисту і конфіденційності	4
	Чи дотримуетесь ви елементарних заходів безпеки у соціальних мережах?	
17	Я ніколи не розкриваю приватну інформацію та використовую функцію конфіденційності	1
	Я ділюсь своїм профілем лише зі списком контактів друзів та/або додаю в друзі лише тих, кого знаю	2
	Я звертаю увагу на політику конфіденційності та використання моїх персональних даних в онлайн-додатках	3
	Я намагаюсь налаштувати параметри конфіденційності, які пропонують онлайн-сервіси	4

Продовження табл. Е.1

18	Яке з цих тверджень найкраще описує ваші навички у використанні технологій безпечного впливу на здоров'я?	
	Я знаю ризики для здоров'я, пов'язані з неправильним використанням технологій (неправильна постава чи освітлення тощо)	1
	Коли я користуюся технологічними пристроями, я вживаю профілактичних заходів для захисту свого здоров'я та здоров'я оточуючих	2
	Я знаю ризики та наслідки кіберзалякування та/або вживаю превентивних заходів, щоб уникнути кібербулінгу щодо себе, своєї родини чи близьких мені людей	3
	Я залишаюся в курсі та поширюю здорові та безпечні звички під час використання технологій	4
19	Яке з цих тверджень найкраще описує ваші навички «зеленої» поведінки під час використання технологій?	
	Я розумію, що означають «зелені технології» (зменшення впливу технологій на навколишнє середовище)	1
	Я застосовую основні заходи для економії енергії (двосторонній друк, налаштування режимів енергозбереження, вимикання пристроїв після закінчення роботи тощо)	2
	Я переробляю пристрої (електронні компоненти, відео і т.д.) та складаю їх у належному місці, та/або проводжу відео конференції, щоб уникнути переміщень	3
	Я беру участь у соціальних мережах, щоб мобілізувати, підвищувати обізнаність і ділитися ідеями щодо сталого розвитку	4
РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ		
20	Коли виникають проблеми під час використання цифрових пристроїв, то я:	
	Знаю, як працюють цифрові пристрої (комп'ютери, мобільні телефони, Wi-Fi тощо)	1
	Зазвичай, вирішую проблеми, які можуть виникнути, коли мої пристрої не працюють належним чином	2
	Знаю, до кого звернутися, якщо мені потрібна технічна підтримка під час використання нового пристрою чи програми	3
	Консультуюсь на форумах, де учасники спільно шукають і розповсюджують рішення технічних проблем	4
21	Вибираючи технологію, я:	
	Знаю сильні та слабкі сторони доступних технологій і чи вони корисні для моїх проєктів	1
	Можу оцінити та вибрати найбільш підходящу програму, пристрій чи послугу для того, що мені потрібно	2
	Віртуально співпрацюю з людьми, щоб вирішувати потреби, пов'язані з моєю роботою	3
	Допомагаю людям у своєму оточенні вибрати технології, які найкраще відповідають їхнім потребам	4
22	Яке з цих тверджень найкраще описує те, як ви можете творчо використовувати технології:	
	Я слідкую за технологічними розробками	1

Закінчення табл. Е.1

22	Я беру участь у досвіті цифрового створення, відео арту, аудіовізуальних інсталяцій, та/або відвідую семінари і фат-лабораторії	2
	Я беру участь в проєктах створення робототехніки або технологічних інновацій	3
	Я є учасником стартапу, пов'язаного з інноваційним застосуванням нових технологій	4
23	Як ви вдосконалюєте свої ІКТ навички?	
	Цікавлюсь новинками в світі цифрових технологій	1
	Впроваджує в своє життя більше технологій, аби покращити його якість	2
	Відвідую заходи, де можу дізнатись нове про технології	3
	Допомагаю людям навколо мене вдосконалювати свої цифрові навички	4
Тут зазначте номери питань, де Вам не підходить жодна із вказаних відповідей:		

Таблиця Є.1 – Результати самооцінки та розрахунок аналітичних показників рівня володіння працівниками АТ «ОТР BANK» цифровими компетенціями

Компетенція	Номер робітника (в комірках – бали)												Середнє
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Інформація та вміння працювати з даними													
(1) Здатність шукати та отримувати доступ до інформації в Інтернеті	1	1	1	2	1	2	3	1	2	1	1	1	1,42
(2) Здатність фільтрувати онлайн-інформацію	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1,50
(3) Здатність перевіряти надійність джерел інформації	1	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2,25
(4) Вміння зберігати і передавати інформацію через цифрові технології	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	2	1	2,00
Середнє	1,3	2	1,5	1,75	2	2,25	2,75	1,5	1,8	2	1,5	1,25	1,79
Комунікації та співробітництво													
(5) Здатність комунікувати через широкий спектр цифрових технологій	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,92
(6) Здатність ділитись цифровим вмістом	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
(7) Здатність реалізовувати соціальні (громадянські) ініціативи в Інтернеті	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1,67
(8) Здатність співпрацювати за допомогою цифрових технологій	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,00
(9) Дотримання мережевого етикету	1	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2,25
(10) Здатність управляти своєю цифровою ідентичністю	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1,42
Середнє	1,3	2	1,75	2,25	2	2,25	2	1,5	2	1,5	1,75	1,75	1,83

Продовження табл. Є.1

Створення цифрового контенту													
(11) Здатність створювати цифровий контент	1	2	1	2	1	1	3	2	2	1	2	1	1,58
(12) Вміння працювати з цифровим контентом	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2,08
(13) Орієнтація у авторському праві та ліцензіях в Інтернеті	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1,17
(14) Вміння налаштовувати додатки і програмувати	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1,17
Середнє	1,5	1,75	1,25	1,5	1,25	1,25	2,5	1,5	1,5	1,25	1,5	1,25	1,50
Безпека у цифровому середовищі													
(15) Здатність захищати та безпечно використовувати цифрові пристрої	1	2	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1,50
(16) Здатність захищати персональні дані та приватність в Інтернеті	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1,33
(17) Дотримання заходів безпеки у соціальних мережах	1	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2,25
(18) Здатність до використання технологій безпечного впливу на здоров'я	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1,33
(19) Схильність до «зеленої» поведінки під час використання технологій	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2,00
Середнє	1	2	1,75	1,75	1,5	2,25	2,5	1,8	1,8	1,75	1,25	1,5	1,73
Розв'язання технічних проблем													
(20) Здатність вирішувати проблеми під час використання цифрових пристроїв	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2,00
(21) Вміння визначати потреби в цифрових технологіях і обирати їх	2	1	2	1	1	1	3	2	2	1	2	2	1,67

Закінчення табл. Є.1

(22) Вміння творчо використовувати цифрові технології	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1,08
(23) Здатність професійно розвиватись у цифровому середовищі	1	2	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	1,75
Середнє	1,3	1,5	1,75	1,5	1,25	1,75	2,75	1,8	1,5	1,5	1,5	1,5	1,63
Середнє значення за працівниками	1,25	1,85	1,60	1,75	1,60	1,95	2,50	1,60	1,70	1,60	1,50	1,45	1,70
Інтегральний показник загального рівня цифрових компетенцій	1,70												