

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА**

Назва факультету	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Назва кафедри	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Спеціальність:	073 Менеджмент
Освітня програма:	Менеджменті глобальний бізнес
Група:	АМ-41Б денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:
**СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ**

здобувача вищої освіти **Шень Сяосюе**

Кваліфікаційна бакалаврська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 15 від «08» червня 2026 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

_____ **Р.О. Піскунов**

Науковий керівник
ст. викладач

_____ **І.С. Денчик**

м. Харків 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент і глобальний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-
комунікацій
к.е.н., доцент
Р.О. Піскунов
(підпис) (ініціали, прізвище)

«13» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ
Шень Сяосюе

1.Тема роботи: «СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ»

керівник роботи Денчик Ірина Сергіївна, ст. викладач
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «12» грудня 2025 р. № 4601-5/4358.

2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2026 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити поняття, сутність та структуру системи мотивації та стимулювання персоналу; узагальнити основні теорії мотивації та дослідити особливості їх застосування у банківській сфері; охарактеризувати сучасні методи та інструменти стимулювання персоналу.

У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; проаналізувати структуру та чисельність персоналу банку в умовах повномасштабного вторгнення; оцінити систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу банку.

У розділі 3: розробити комплексну систему стимулювання працівників банківської установи; обґрунтувати напрями вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників банку в умовах воєнного стану; дослідити можливості вдосконалення сучасних цифрових інструментів для управління мотивацією персоналу.

4. Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи
3	Виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
4	Подача на кафедру кваліфікаційної бакалаврської роботи для перевірки на наявність запозичень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи
6	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи

Дата видачі завдання 13 грудня 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____ Шень Сюосюе
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ І.С. Денчик
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 86 сторінок, 18 таблиць, 6 рисунків, список літератури із 62 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації та стимулювання персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування, функціонування та вдосконалення механізму мотивації та стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у дослідженні механізму мотивації та стимулювання персоналу банківської установи та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах воєнного стану.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

- розкрити поняття, сутність та структуру системи мотивації та стимулювання персоналу;
- узагальнити основні теорії мотивації та дослідити особливості їх застосування у банківській сфері;
- охарактеризувати сучасні методи та інструменти стимулювання персоналу;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізувати структуру та чисельність персоналу банку в умовах повномасштабного вторгнення;
- оцінити систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу банку;
- розробити комплексну систему стимулювання працівників банківської установи;
- обґрунтувати напрями вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників банку в умовах воєнного стану;
- дослідити можливості вдосконалення сучасних цифрових інструментів для управління мотивацією персоналу.

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо удосконалення системи мотивації і стимулювання банківського персоналу.

Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності АТ КБ «ПриватБанк» з метою підвищення ефективності управління персоналом, продуктивності праці та рівня залученості співробітників в умовах воєнного стану.

Ключові слова: БАНК, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МАТЕРІАЛЬНА ТА НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ.

ABSTRACT

The qualification bachelor's thesis contains 86 pages, 18 tables, 6 figures and a list of references with 62 titles.

Object of the research is the process of forming a personnel motivation and incentive system.

Subject of research is the theoretical, methodological, and practical aspects of the formation, functioning, and improvement of the personnel motivation and incentive mechanism of JSC CB “PrivatBank” under martial law conditions.

Purpose of the bachelor's thesis is to study the mechanism of motivation and stimulation of the personnel of a banking institution and develop recommendations for its improvement under martial law.

Tasks of qualification bachelor's work are:

- to reveal the concept, essence and structure of the system of motivation and stimulation of personnel;
- to generalize the main theories of motivation and explore the features of their application in the banking sector;
- to characterize modern methods and tools of personnel stimulation;
- to provide a technical and economic characteristic of JSC CB "PrivatBank";
- to analyze the structure and number of the bank's personnel in conditions of a full-scale invasion;
- to evaluate the system of material and non-material motivation of the bank's personnel;
- to develop a comprehensive system of stimulation of employees of a banking institution;
- to substantiate the directions of improving the material and non-material motivation of bank employees in martial law;
- to investigate the possibilities of improving modern digital tools for managing personnel motivation.

According to results of the research recommendations for improving the motivation and incentive system of bank personnel.

The obtained results can be used in the practical activities of JSC CB “PrivatBank” with the aim of increasing the efficiency of personnel management, labor productivity, and the level of employee engagement under martial law conditions.

KEY WORDS: BANK, PERSONNEL MOTIVATION, PERSONNEL INCENTIVES, PERSONNEL MANAGEMENT, MATERIAL AND NON-MATERIAL MOTIVATION, DIGITAL TOOLS.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА МОРАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1 Поняття, сутність та структура системи мотивації та стимулювання персоналу	11
1.2 Основні теорії мотивації та їх застосування у банківській сфері	22
1.3 Методи та інструменти стимулювання персоналу	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	38
2.1 Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	38
2.2 Структура та чисельність персоналу банку під час повномасштабного вторгнення	45
2.3 Оцінка системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу	50
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	58
3.1 Розробка комплексної системи стимулювання працівників	57
3.2 Вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників банку під час війни	64
3.3 Використання сучасних цифрових інструментів для управління мотивацією	71
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває ефективне управління персоналом, зокрема формування дієвої системи мотивації та стимулювання працівників. Людський капітал є ключовим ресурсом банківських установ, від якого безпосередньо залежить рівень їх конкурентоспроможності, стабільності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Актуальність теми дослідження значно посилюється в умовах повномасштабної війни, яка суттєво вплинула на функціонування банківської системи України. Постійні стресові фактори, невизначеність, міграційні процеси, зміна умов праці, дистанційний формат роботи та підвищене психологічне навантаження на працівників обумовлюють необхідність перегляду підходів до мотивації персоналу. У таких умовах традиційні інструменти стимулювання часто втрачають свою ефективність, що зумовлює потребу у впровадженні нових, більш гнучких та адаптивних механізмів мотивації.

Особливої уваги потребує дослідження системи мотивації та стимулювання персоналу в банківських установах, зокрема в АТ КБ «ПриватБанк», який є одним із провідних банків України та відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності держави. Аналіз практики управління персоналом у такій установі дає змогу виявити ефективні підходи до мотивації працівників в умовах кризи та сформулювати практичні рекомендації щодо їх удосконалення.

Необхідність адаптації системи мотивації персоналу до сучасних викликів, підвищення її ефективності та забезпечення стійкості функціонування банківських установ визначає актуальність обраної теми дослідження.

Питання мотивації та стимулювання персоналу в організаціях, зокрема в банках, досліджуються у працях багатьох науковців. Значний внесок у розвиток

теоретичних і практичних аспектів мотивації праці зробили такі вчені: Адамс С., Альдерфер К., Балабанова Л.О., Врум В., Ф. Герцберг Ф., Данюк В.М., Колот А.М., Крушельницька О.В., Лоулер Е. МакКлелланд Ф.Д., Маслоу А., Портер Л., Туган-Барановський М. І. та ін. У їхніх наукових працях розглядаються питання: природи мотивації, структури потреб людини, формування ефективної системи мотивації персоналу, управління трудовим потенціалом, підвищення продуктивності праці, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у сучасних умовах господарювання, механізми впливу стимулювання на ефективність праці та результати діяльності організацій.

Разом з тим динамічні зміни економічного середовища, розвиток банківського сектору, цифровізація управління персоналом, а також вплив війни на функціонування банківських установ зумовлюють необхідність подальшого дослідження проблем мотивації персоналу та пошуку нових підходів до її вдосконалення. В умовах воєнного стану особливої актуальності набувають питання збереження кадрового потенціалу, підвищення рівня залученості працівників, підтримки їх психологічного стану та адаптації систем мотивації до нових викликів.

Актуальність проблеми підвищення ефективності системи мотивації та стимулювання персоналу банківських установ в умовах воєнного стану, а також наявність дискусійних аспектів щодо вдосконалення відповідних механізмів управління персоналом зумовили вибір теми даного дослідження та визначили його мету, завдання, об'єкт і предмет.

Основна мета дослідження полягає у дослідженні механізму мотивації та стимулювання персоналу банківської установи та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах воєнного стану.

Досягнення поставленої мети потребує послідовного розв'язання таких завдань:

- розкрити поняття, сутність та структуру системи мотивації та стимулювання персоналу;
- узагальнити основні теорії мотивації та дослідити особливості їх

застосування у банківській сфері;

- охарактеризувати сучасні методи та інструменти стимулювання персоналу;

- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;

- проаналізувати структуру та чисельність персоналу банку в умовах повномасштабного вторгнення;

- оцінити систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу банку;

- розробити комплексну систему стимулювання працівників банківської установи;

- обґрунтувати напрями вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників банку в умовах воєнного стану;

- дослідити можливості вдосконалення сучасних цифрових інструментів для управління мотивацією персоналу.

Об'єктом дослідження є процес формування системи мотивації та стимулювання персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування, функціонування та вдосконалення механізму мотивації та стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних учених, присвячені питанням мотивації та стимулювання персоналу, управління людськими ресурсами та формування ефективних систем мотивації в організаціях, зокрема в банківських установах. Особливу увагу приділено дослідженням, що розкривають сутність мотиваційних процесів, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності персоналу.

Також теоретичною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, внутрішні положення банківських установ щодо управління персоналом, рекомендації Національний банк України, а також аналітичні матеріали міжнародних організацій, що висвітлюють сучасні підходи до

управління персоналом та мотивації працівників у банківській сфері в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Методологічний інструментарій дослідження ґрунтується на застосуванні системного, комплексного та порівняльного підходів, що дозволяють здійснити всебічний аналіз процесів формування та функціонування системи мотивації та стимулювання персоналу банківських установ.

Інформаційно-емпіричну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані Національного банку України, АТ КБ "ПриватБанк", Міністерства фінансів України, а також аналітичні звіти міжнародних організацій, що відображають тенденції розвитку банківського сектору та ринку праці.

Емпіричну основу дослідження сформовано на основі внутрішніх матеріалів, статистичних показників та публічної звітності АТ КБ «ПриватБанк», що характеризують особливості управління персоналом, систему мотивації та стимулювання працівників, а також її трансформацію в умовах воєнного стану.

Теоретична значущість дослідження полягає в узагальненні та розвитку теоретичних підходів до формування системи мотивації та стимулювання персоналу банківських установ, уточненні сутності та структури мотиваційного механізму, а також обґрунтуванні особливостей його функціонування в умовах воєнного стану.

Практична значущість дослідження полягає у розробці обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу банківської установи, які можуть бути використані в практичній діяльності АТ КБ «ПриватБанк» з метою підвищення ефективності управління персоналом, продуктивності праці та рівня залученості працівників в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАТЕРІАЛЬНОЇ ТА МОРАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття, сутність та структура системи мотивації та стимулювання персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність діяльності будь-якої організації значною мірою залежить від рівня залученості, продуктивності та зацікавленості її працівників у досягненні спільних цілей. Посилення конкуренції, динамічність зовнішнього середовища та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність формування дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу, яка забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця. Саме ефективна мотиваційна політика стає одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності організації, її стабільного розвитку та адаптації до змін [30].

Поняття мотивації персоналу розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до трудової діяльності, визначають її спрямованість, інтенсивність і тривалість. Мотивація є складним внутрішнім процесом, пов'язаним із потребами, цінностями, установками та інтересами особистості. Вона формує трудову поведінку працівника, впливає на його ставлення до виконання службових обов'язків, рівень відповідальності, ініціативності та професійного розвитку [40].

Наукове осмислення проблем мотивації персоналу має тривалу історію та розвивалося поетапно. Початковий етап (кінець XIX – початок XX століття) пов'язаний із формуванням класичних теорій управління, у межах яких мотивація розглядалася переважно через матеріальне стимулювання. Представники цього напрямку, зокрема Фредерік Тейлор, Анрі Файоль та Макс Вебер, акцентували увагу на раціоналізації праці, нормуванні та жорсткому контролю, вважаючи, що основним мотивом діяльності працівника є економічна

вигода. У цей період працівник сприймався як елемент виробничої системи, а його поведінка, як така, що піддається зовнішньому регулюванню [57].

Наступний етап розвитку (30-50-ті роки XX століття) пов'язаний із формуванням поведінкових теорій, у межах яких увага дослідників зміщується на соціально-психологічні аспекти трудової діяльності. Значний внесок у розвиток цього підходу зробили Елтон Мейо та його послідовники, які в результаті Хоторнських експериментів довели важливість міжособистісних відносин, морального клімату та неформальних груп у підвищенні продуктивності праці. У цей період формується розуміння того, що ефективність працівника залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від соціальних чинників.

Третій етап (50-70-ті роки XX століття) характеризується активним розвитком змістовних теорій мотивації, які зосереджені на дослідженні потреб людини. Серед найвідоміших учених цього напрямку слід виділити Абрахама Маслоу, який розробив ієрархію потреб; Фредеріка Герцберга – автора двофакторної теорії мотивації; а також Девіда МакКлелланда, який обґрунтував теорію набутих потреб. Важливим внеском є також теорія ERG Клейтона Альдерфера, яка узагальнила та розширила ідеї Маслоу. У межах цього етапу мотивація почала розглядатися як внутрішній процес, що визначається структурою потреб особистості.

Четвертий етап (70-90-ті роки XX століття) пов'язаний із розвитком процесуальних теорій мотивації, які досліджують механізм формування мотиваційної поведінки. Значний внесок зробили Віктор Врум (теорія очікувань), Джон Адамс (теорія справедливості), а також Лайман Портер і Едвард Лоулер (комплексна модель мотивації). У цих підходах акцент робиться на тому, як працівники оцінюють свої зусилля, результати та отриману винагороду, а також на їхньому сприйнятті справедливості в організації [30, 48, 57].

Сучасний етап розвитку теорій мотивації (з кінця XX століття до сьогодення) характеризується інтеграцією різних підходів і зростанням уваги до

нематеріальних стимулів. Серед сучасних дослідників важливу роль відіграють Едвард Десі та Річард Райан, які розробили теорію самодетермінації, що підкреслює значення внутрішньої мотивації, автономії, компетентності та соціальної взаємодії. Також значний внесок у розвиток сучасних підходів до мотивації зробили Пітер Друкер, Генрі Мінцберг та інші науковці, які акцентують увагу на ролі лідерства, організаційної культури, розвитку персоналу та залученості працівників [24, 45, 48].

В табл. 1.1 наведено основні етапи розвитку поняття мотивації.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку поняття мотивації персоналу

Етап розвитку	Роки	Основні представники	Характеристика (напрямок дослідження)
1	2	3	4
Класичний (економічний)	кінець XIX – 1920-ті рр.	Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Макс Вебер	Мотивація розглядається через матеріальне стимулювання; працівник як елемент виробничої системи; акцент на продуктивності, нормуванні праці та контролі
Поведінковий (соціальний)	1930-1950-ті рр.	Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллет	Вивчення впливу соціальних факторів; значення міжособистісних відносин, морального клімату, неформальних груп
Змістовні теорії мотивації	1950-1970-ті рр.	Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Девід МакКлелланд, Клейтон Альдерфер	Дослідження потреб людини як основи мотивації; формування ієрархії потреб; розмежування внутрішніх і зовнішніх мотивів
Процесуальні теорії мотивації	1960-1980-ті рр.	Віктор Врум, Джон Адамс, Лайман Портер, Едвард Лоулер	Аналіз процесу мотивації; роль очікувань, справедливості, оцінки результатів і винагород
Сучасний інтеграційний підхід	1990-ті рр. – дотепер	Едвард Десі, Річард Райан, Пітер Друкер, Генрі Мінцберг	Комплексний підхід до мотивації; поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів; акцент на внутрішній мотивації, розвитку персоналу, корпоративній культурі
Новітній (адаптивний,	2020-ті рр.	Літинська, Шаталова, Мутерко та ін.	Адаптація мотивації до кризових умов, цифровізації

кризовий)			та воєнного стану; акцент на гнучкості, психологічній підтримці, work-life balance
-----------	--	--	---

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [17, 24, 30, 45, 48, 57].

Як видно з табл. 1.1, розвиток теорій мотивації персоналу характеризується переходом від спрощеного економічного підходу до комплексного врахування соціально-психологічних та індивідуальних факторів, що особливо актуально в сучасних умовах.

У сучасних умовах мотивація персоналу розглядається як комплексна система, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні особливості працівників, їхні цінності та очікування. Особливого значення набувають такі аспекти, як професійний розвиток, визнання досягнень, участь у прийнятті управлінських рішень, гнучкі умови праці та формування сприятливого психологічного клімату в колективі.

Еволюція підходів до вивчення мотивації персоналу свідчить про поступовий перехід від спрощеного розуміння стимулювання як виключно матеріального заохочення до комплексного бачення мотивації як багатофакторного процесу, що включає економічні, соціальні, психологічні та організаційні чинники. Це створює основу для формування ефективних систем мотивації, здатних забезпечити високий рівень результативності діяльності організації в сучасних умовах [24].

Важливим аспектом дослідження системи управління персоналом є розмежування понять «мотивація» та «стимулювання», які часто використовуються як синоніми, проте мають різну сутність і механізми впливу на поведінку працівника.

Мотивація, як уже зазначалося, є внутрішнім процесом, що формується під впливом потреб, інтересів, цінностей і переконань особистості. Вона відображає глибинні причини поведінки людини та визначає її прагнення до досягнення певних результатів. У свою чергу, стимулювання є зовнішнім

впливом на працівника, що здійснюється через систему матеріальних і нематеріальних заохочень з метою активізації його трудової діяльності.

Спільною рисою мотивації та стимулювання є їхня спрямованість на підвищення ефективності праці та досягнення цілей організації. Обидва явища пов'язані з впливом на трудову поведінку працівника, сприяють формуванню його зацікавленості в результатах діяльності та можуть взаємодоповнювати одне одного. Як зазначають сучасні дослідники, ефективна система управління персоналом передбачає гармонійне поєднання внутрішніх мотивів і зовнішніх стимулів, що забезпечує стійкий мотиваційний ефект [5].

Водночас між цими поняттями існують принципові відмінності. Мотивація має внутрішню природу і формується на основі індивідуальних характеристик особистості, тоді як стимулювання є зовнішнім управлінським інструментом, який застосовується організацією. Також мотивація має довгостроковий характер і спрямована на формування стійкого бажання працювати, тоді як стимулювання часто має короткостроковий ефект і залежить від конкретних умов або винагород. Нарешті, мотивація передбачає усвідомлену активність працівника, тоді як стимулювання може мати більш формалізований і регламентований характер [30].

В табл. 1.2 наведено порівняння понять мотивації і стимулювання персоналу, їх спільні риси і відмінності.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика мотивації та стимулювання

Критерій	Мотивація	Стимулювання
1	2	3
Сутність	Внутрішній процес спонукання працівника до діяльності	Зовнішній вплив на працівника з метою активізації його діяльності
Джерело виникнення	Потреби, інтереси, цінності, установки особистості	Управлінські рішення, система заохочень і покарань
Характер впливу	Внутрішній, психологічний	Зовнішній, організаційно-економічний
Тривалість дії	Довгострокова, стійка	Частіше короткострокова, залежить від дії стимулів
Основна мета	Формування внутрішнього бажання ефективно працювати	Спонукання до виконання конкретних завдань

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Інструменти	Самореалізація, визнання, розвиток, цінності	Заробітна плата, премії, бонуси, пільги, санкції
Рівень усвідомлення	Високий, базується на особистих переконаннях	Може бути формальним, не завжди усвідомленим
Гнучкість	Індивідуалізована, залежить від особистості	Стандартизована, визначається політикою організації
Результат впливу	Підвищення залученості, ініціативності, задоволеності працею	Зростання продуктивності, дисципліни, виконання норм

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [5, 24, 30].

Як видно з табл. 1.2, мотивація і стимулювання мають різну природу, проте їх ефективне поєднання є необхідною умовою формування дієвої системи управління персоналом.

Питання стимулювання праці активно досліджували як класики економічної науки, так і сучасні науковці. Зокрема, ще Адам Сміт обґрунтовував значення матеріальної зацікавленості у підвищенні продуктивності праці, а Фредерік Тейлор розглядав систему оплати праці як ключовий стимул до ефективної роботи. Подальший розвиток ці ідеї отримали в працях Генрі Гантта, який запропонував преміальні системи оплати, та Гаррінгтона Емерсона, що досліджував принципи ефективності праці [48, 57].

У сучасній науковій літературі проблема стимулювання персоналу розглядається значно ширше. Так, Пітер Друкер підкреслював важливість поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема визнання досягнень працівників і створення умов для їхнього професійного розвитку. Генрі Мінцберг акцентував увагу на ролі організаційного середовища та управлінських практик у формуванні стимулюючого впливу на персонал [48].

Серед сучасних українських дослідників питання стимулювання праці розкриваються у працях О. Олійник, І. Коваленка, С. Марченка, які обґрунтовують необхідність використання комплексних систем стимулювання, що включають фінансові, соціальні та психологічні інструменти. Особливу увагу науковці приділяють нематеріальним стимулам, таким як кар'єрне

зростання, визнання, участь у прийнятті рішень і формування сприятливого психологічного клімату в колективі [24, 31, 34].

Мотивація і стимулювання є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями. Якщо мотивація відображає внутрішні спонукальні сили діяльності працівника, то стимулювання виступає інструментом управлінського впливу на ці сили. Їх ефективне поєднання дозволяє створити цілісну систему управління персоналом, здатну забезпечити високий рівень продуктивності праці, задоволеність працівників і досягнення стратегічних цілей організації.

Сутність системи мотивації та стимулювання персоналу полягає у створенні цілісного комплексу взаємопов'язаних заходів, методів, форм і інструментів управлінського впливу, спрямованих на формування у працівників стійкої зацікавленості в досягненні стратегічних і поточних цілей організації через задоволення їхніх матеріальних і нематеріальних потреб. Така система виступає важливим елементом механізму управління персоналом і забезпечує узгодження інтересів працівника та роботодавця, що є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства [25, 30].

Ефективна система мотивації та стимулювання повинна мати комплексний характер і поєднувати економічні, соціальні, психологічні та організаційні інструменти впливу. Вона включає такі складові, як система оплати праці, преміювання, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, визнання досягнень, формування корпоративної культури та сприятливого психологічного клімату в колективі.

Особливістю сучасних систем мотивації є їх орієнтація на індивідуалізацію підходів до працівників. Це означає врахування їхніх особистісних характеристик, потреб, цінностей, життєвих пріоритетів та професійних цілей. У зв'язку з цим система мотивації має бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема економічні кризи, цифровізацію, трансформацію ринку праці та соціальні виклики. Ефективне управління персоналом неможливе без розуміння

індивідуальних мотивів працівників і створення умов для їхнього розвитку та самореалізації [9, 48].

Важливим аспектом розуміння сутності мотивації є врахування класичних і сучасних мотиваційних теорій, які формують теоретичне підґрунтя для побудови ефективних мотиваційних систем. Зокрема, змістовні теорії мотивації (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, К. Альдерфер) акцентують увагу на внутрішніх потребах людини як основному джерелі її активності. Вони дозволяють визначити, які саме потреби спонукають працівника до діяльності та як їх задоволення впливає на рівень його залученості та продуктивності [57].

У свою чергу, процесуальні теорії мотивації (В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер, Б. Скіннер) пояснюють механізм формування мотиваційної поведінки, зосереджуючи увагу на сприйнятті працівником результатів своєї праці, справедливості винагороди та взаємозв'язку між зусиллями й отриманими результатами. Зокрема, теорія очікувань Врума підкреслює важливість віри працівника у те, що його зусилля призведуть до бажаного результату, а теорія справедливості Адамса акцентує увагу на порівнянні власного внеску і винагороди з іншими працівниками [30].

Сучасні підходи до мотивації значною мірою ґрунтуються на інтеграції зазначених теорій та доповнюються новими концепціями, такими як теорія самодетермінації Е. Десі та Р. Райана, яка підкреслює роль внутрішньої мотивації, автономії, компетентності та соціальної взаємодії. Також важливе значення мають підходи до управління залученістю персоналу (engagement), які активно розвиваються в працях сучасних науковців і практиків HR-менеджменту [48].

Узагальнення класичних і сучасних теоретичних підходів дозволяє сформувати комплексну систему управління мотивацією персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні особливості працівників і забезпечує їхню зацікавленість у досягненні високих результатів. Така система сприяє не лише підвищенню продуктивності праці,

але й формуванню лояльності персоналу, розвитку його професійного потенціалу та забезпеченню довгострокового успіху організації.

Система мотивації та стимулювання персоналу включає кілька взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілісність управлінського впливу на поведінку працівників та формують їхню зацікавленість у досягненні стратегічних цілей організації [25].

На рис. 1.1 наведено основні елементи мотивації та стимулювання персоналу.



Рис. 1.1. Основні елементи мотивації та стимулювання персоналу.

Джерело: складено автором за матеріалами [14, 25].

Цілі мотивації визначають очікувані результати діяльності працівників і повинні узгоджуватися зі стратегією та завданнями організації. Цілі можуть включати підвищення продуктивності, розвиток професійних компетенцій, збереження кадрового потенціалу та забезпечення лояльності працівників.

Суб'єкти та об'єкти мотивації. Суб'єктом виступає керівництво або HR-служба організації, яка формує та реалізує політику мотивації. Об'єктом є працівники, на яких спрямований мотиваційний вплив. Взаємодія між суб'єктом і об'єктом визначає ефективність системи та її результативність [21].

Методи мотивації, які поділяються на три групи:

- економічні – заробітна плата, премії, бонуси, додаткові фінансові стимули;

- адміністративні – накази, розпорядження, регламенти, контроль, організаційні рішення;

- соціально-психологічні – формування корпоративної культури, морально-психологічного клімату, визнання досягнень, можливості професійного і кар'єрного зростання [13].

Стимули можуть бути матеріальними (грошові винагороди, пільги, компенсації) та нематеріальними (кар'єрне зростання, гнучкий графік, навчання). Ефективне поєднання цих стимулів дозволяє підвищити мотивацію працівників і сформувати стійку зацікавленість у результатах діяльності.

Механізм реалізації системи мотивації включає розробку програм мотивації, оцінку результатів праці, надання зворотного зв'язку, коригування заходів та створення системи оцінювання персоналу (KPI, атестація, performance review). Це забезпечує прозорість, об'єктивність та справедливість у процесі стимулювання [25].

В табл. 1.3 наведена загальна структура системи мотивації та стимулювання персоналу.

Таблиця 1.3

Структура системи мотивації та стимулювання персоналу

Елемент системи	Складові	Приклади та інструменти	Призначення
1	2	3	4
Цілі мотивації	Очікувані результати	Підвищення продуктивності, розвиток компетенцій, збереження кадрів	Узгодження інтересів працівників і організації, формування стратегічної спрямованості
Суб'єкти та об'єкти	Суб'єкт – керівництво/HR; об'єкт – працівники	HR-служба, керівники підрозділів	Реалізація мотиваційних програм, вплив на поведінку працівників
Методи мотивації	Економічні, адміністративні, соціально-психологічні	Заробітна плата, премії, накази, регламенти, корпоративна культура, визнання	Стимулювання діяльності через різні інструменти впливу

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Стимули	Матеріальні, нематеріальні	Грошові виплати, пільги, бонуси, кар'єрне зростання, навчання, визнання	Підвищення залученості, продуктивності, задоволеності працею
Механізм реалізації	Програми мотивації, оцінка результатів, зворотний зв'язок, коригування	KPI, performance review, атестація, індивідуальні плани розвитку	Забезпечення прозорості, об'єктивності та ефективності системи

Джерело: складено автором за матеріалами [25].

Система мотивації та стимулювання персоналу є складною багаторівневою конструкцією, що поєднує внутрішні спонукальні механізми працівників і зовнішні управлінські впливи. Вона охоплює як психологічні та соціальні потреби працівників, так і економічні та організаційні стимули, забезпечуючи комплексний підхід до управління трудовою поведінкою. Ефективність системи визначається її здатністю забезпечити баланс між індивідуальними інтересами працівників та стратегічними цілями організації, що дозволяє не лише підвищувати продуктивність праці, але й формувати довгострокову мотиваційну зацікавленість персоналу [25].

На рис. 1.2 наведено взаємодію внутрішньої мотивації та зовнішніх стимулів.



Рис. 1.2. Взаємодія внутрішньої мотивації та зовнішніх стимулів.

Джерело: складено автором за матеріалами [24, 30, 48].

Системний підхід до мотивації передбачає інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів, гнучке застосування різних методів впливу та врахування індивідуальних особливостей працівників. Така конструкція дозволяє знизити плинність кадрів, підвищити залученість і лояльність співробітників, а також створити конкурентні переваги підприємства за рахунок оптимізації використання людського капіталу.

Ключовим фактором ефективності системи є її адаптивність: вона повинна оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища організації, економічні коливання, технологічні трансформації та соціальні виклики. Саме поєднання внутрішньої мотивації працівників із продуманою системою зовнішніх стимулів забезпечує синергію, що підвищує загальний результативний потенціал організації. Таким чином, система мотивації та стимулювання персоналу виступає як інструментом управління, так і стратегічним ресурсом підвищення ефективності та стабільності бізнесу.

1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування у банківській сфері

Управління мотивацією персоналу в банківській сфері базується не лише на загальних теоретичних мотиваційних моделях, але й на практичному застосуванні цих концепцій у діяльності провідних фінансових установ України, таких як ПриватБанк, UKRSIBBANK, Ощадбанк та інших. Ефективне поєднання класичних і сучасних підходів до мотивації дозволяє банкам підвищувати продуктивність праці, залучати та утримувати талановитих фахівців, знижувати плинність кадрів та формувати конкурентні переваги на ринку фінансових послуг [12].

На рис. 1.3 наведені найбільш розповсюджені теорії мотивації у банківській сфері України.



Рис. 1.3. Теорії мотивації у банківській системі України.

Джерело: складено автором за матеріалами [6, 12, 36, 57].

1. Мотивація через базові потреби та кар'єрний розвиток.

Однією з основних мотиваційних концепцій у банківській сфері є ієрархія потреб Маслоу, яка передбачає поступове задоволення фізіологічних, соціальних і вищих потреб працівника. У практичній діяльності банків це реалізується через стабільну оплату праці, соціальні гарантії, дружню корпоративну культуру, а також можливості професійного росту та самореалізації [12].

Наприклад, у ПриватБанку активно впроваджуються програми навчання та розвитку для молодих фахівців, включно з практикою для студентів та стажуванням, що слугує стартовою платформою для кар'єрного зростання. Такі програми дозволяють працівникам освоювати нові компетенції, підвищувати кваліфікацію та відчувати підтримку організації, що безпосередньо стимулює їхню внутрішню мотивацію [37].

У UKRSIBBANK реалізуються програми наставництва та менторства, які допомагають молодим співробітникам адаптуватися в корпоративному середовищі, отримати поради від досвідчених фахівців і визначити власні кар'єрні цілі. Це поєднання навчання, професійного розвитку та соціальної

підтримки створює ефективну систему мотивації, що задовольняє як базові потреби працівників, так і їхні потреби у самореалізації та визнанні.

Крім того, банки активно використовують нематеріальні стимули, такі як участь у командних проектах, визнання досягнень, можливість впливати на процеси прийняття рішень та отримувати зворотний зв'язок. Всі ці підходи дозволяють підвищити залученість персоналу, формують позитивний психологічний клімат у колективі та забезпечують стійку мотиваційну зацікавленість працівників у результатах діяльності організації [24].

2. Мотивація через фінансові та матеріальні стимули.

Разом із розвитком кар'єри та задоволенням соціальних потреб, банківські установи використовують економічні стимули, що включають премії, бонуси за досягнення показників, участь у корпоративних програмах винагород та додаткові соціальні гарантії. Наприклад, у ПриватБанку застосовується система преміювання на основі KPI, що дозволяє пов'язати особисті досягнення співробітника з результатами діяльності організації.

Важливо, що сучасні банки прагнуть інтегрувати гнучкі підходи до мотивації, поєднуючи матеріальні винагороди із нематеріальними, такими як можливості навчання, визнання досягнень і участь у цікавих проектах. Це створює комплексну систему стимулювання, здатну враховувати індивідуальні потреби та професійні цілі працівників [12].

3. Двохфакторна мотивація Герцберга в банківській сфері.

Теорія двох факторів Герцберга передбачає розмежування мотиваційних чинників на гігієнічні фактори та мотиваційні чинники.

Гігієнічні фактори забезпечують відсутність незадоволеності працівників і включають: заробітну плату, умови праці, корпоративні правила та політики, безпеку робочого місця, стабільність трудових відносин.

Мотиваційні чинники впливають на внутрішню зацікавленість працівника і стимулюють до досягнення високих результатів: визнання, досягнення, відповідальність, можливості розвитку, цікава та значуща робота [57].

У банківській сфері ефективне застосування двохфакторного підходу реалізується через комплексну систему матеріальних та нематеріальних стимулів. Зокрема, це включає:

1) Конкурентну систему оплати праці та преміювання, яка пов'язана з досягненням конкретних результатів і KPI, що дозволяє співробітникам відчувати безпосередній зв'язок між їхніми зусиллями та винагородою.

2) Систему соціальних пільг та програм страхування, що створює відчуття захищеності та впевненості у майбутньому, включаючи медичне страхування, пенсійні програми та інші корпоративні бонуси.

3) Можливості професійного розвитку та кар'єрного просування, включно з навчальними програмами, внутрішніми тренінгами, участю у проєктах, наставництвом та стажуванням у різних підрозділах

Застосування двохфакторного підходу у фінансових установах сприяє не лише покращенню внутрішньої мотивації працівників, а й формує позитивний корпоративний імідж, що підвищує конкурентоспроможність банку на ринку праці та серед клієнтів [12].

4. Очікування та винагорода (теорія Врума) у банківській сфері.

Теорія очікувань Врума (Expectancy Theory) підкреслює, що мотивація працівника залежить від вірогідності досягнення результату та цінності винагороди, яка очікує його за виконану роботу. Основна ідея теорії полягає у формуванні усвідомленого зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою: працівник більш мотивований, якщо впевнений, що його дії реально приведуть до бажаного результату і будуть належно винагороджені.

У банківській практиці реалізація цієї теорії відбувається через чітко встановлені KPI (ключові показники ефективності) та бонусні системи, що дозволяють співробітнику бачити прямий зв'язок між власними зусиллями та матеріальною чи нематеріальною винагородою. Зокрема, KPI можуть включати фінансові показники, обсяг залучених клієнтів, рівень обслуговування, дотримання стандартів роботи з документами, виконання внутрішніх процедур та участь у командних проєктах [30].

У ПриватБанку система мотивації активно інтегрує принципи теорії очікувань. KPI виступають основою для оцінювання результативності праці співробітників, а бонуси та премії нараховуються за досягнення конкретних цілей. При цьому оцінюються як фінансові результати, так і якісні показники, зокрема рівень задоволеності клієнтів, дотримання стандартів обслуговування та внесок у командні досягнення. Такий підхід дозволяє стимулювати працівників до свідомого планування своєї діяльності та активного прагнення до результату [37].

Крім того, банки часто використовують нематеріальні винагороди, пов'язані з досягненнями KPI, такі як визнання керівництва, участь у внутрішніх проєктах, навчальні програми або просування по службі. Це формує стійку внутрішню мотивацію працівників, поєднуючи матеріальні та нематеріальні фактори, що підвищує їхню залученість, продуктивність і лояльність. Впровадження теорії очікувань Врума у банківській практиці дозволяє створити прозору та ефективну систему мотивації, де кожен працівник розуміє, які зусилля приведуть до конкретної винагороди, що сприяє підвищенню ефективності роботи банку та задоволеності персоналу [24].

5. Соціально-психологічні стимули у банківській сфері.

Соціально-психологічні стимули є важливою складовою системи мотивації персоналу, що включає нематеріальні фактори, здатні значно підвищувати залученість, продуктивність і лояльність співробітників. До таких факторів належать внутрішнє визнання досягнень, підтримка колективу, психологічний комфорт, можливість професійного розвитку, а також відчуття значущості своєї роботи для організації.

Теорії мотивації, зокрема теорія справедливості Адамса та теорія підкріплення Скіннера, підтверджують, що співробітники демонструють більш високу ефективність і залученість, коли вони відчують справедливе ставлення, рівні умови праці, прозорі правила оцінки результатів і системи заохочень. Публічне визнання досягнень, похвала від керівництва та нагородження за професійні успіхи виступають потужними психологічними

стимулами, які мотивують працівників до подальшої активної та ініціативної діяльності [24].

У банківській практиці соціально-психологічні стимули реалізуються через корпоративні програми підтримки, розвиток корпоративної культури та створення інклюзивного середовища. Наприклад, ПриватБанк активно впроваджує соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку різних груп працівників, що включає [37].

1) Працевлаштування людей з інвалідністю, що забезпечує доступність робочих місць та адаптовані умови праці.

2) Залучення працівників старшого віку, що дозволяє використовувати їхній досвід та передавати знання молодшим колегам.

3) Інтеграція ветеранів та учасників соціальних програм, що сприяє формуванню позитивного іміджу банку та відчуття значущості роботи серед працівників.

Такі практики підвищують внутрішню мотивацію працівників та формують інклюзивну корпоративну культуру, де кожен член команди відчуває підтримку і цінність свого внеску. У результаті співробітники демонструють більшу ініціативність, кращу взаємодію в команді, зниження рівня конфліктності та підвищення продуктивності праці.

Соціально-психологічні стимули стають особливо важливими в умовах конкуренції за таланти, адже вони допомагають організаціям утримувати кваліфікованих фахівців та формувати стійку мотивацію, що не залежить від матеріальної винагороди [45].

6. Психологічна підтримка та благополуччя персоналу в банківській сфері.

Сучасні підходи до управління персоналом у банківській сфері передбачають не лише матеріальні та кар'єрні стимули, а й системну увагу до психологічного благополуччя співробітників. Програми підтримки психоемоційного здоров'я спрямовані на зниження стресових навантажень,

покращення психологічного клімату, формування внутрішньої мотивації та підвищення залученості персоналу.

Важливість таких програм підтверджується дослідженнями в галузі HR-менеджменту та організаційної психології, які показують, що підтримка психоемоційного стану працівників прямо корелює з їхньою продуктивністю, задоволеністю роботою та лояльністю до організації [15].

Серед практичних прикладів можна виділити досвід українських банків, наприклад, ПриватБанк запровадив сервіс психологічної підтримки для працівників, що включає індивідуальні консультації з психологами, групові сесії, тренінги зі стрес-менеджменту. Це дозволяє співробітникам ефективніше справлятися з робочим навантаженням, зменшувати рівень емоційного вигорання та підтримувати високий рівень продуктивності. Крім того, ПриватБанк реалізує програми корпоративного коучингу та менторства, де психологічна підтримка поєднується з розвитком професійних компетенцій та кар'єрним супроводом, що сприяє інтеграції нових працівників та розвитку внутрішньої мотивації. Банк часто проводить тренінги з управління стресом, командоутворення та емоційної компетентності, що підвищує ефективність взаємодії у колективах і зміцнює корпоративну культуру [37].

Інтеграція психологічної підтримки у систему мотивації та стимулювання персоналу забезпечує баланс між ефективністю роботи та емоційним благополуччям співробітників, сприяє зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу банку як роботодавця, орієнтованого на здоров'я та розвиток свого персоналу.

Психологічне благополуччя стає ключовим фактором утримання талановитих фахівців та підвищення їхньої залученості, особливо в умовах високих темпів роботи, стресових ситуацій та конкуренції на ринку праці.

7. Гнучкість і адаптація мотиваційних систем до сучасних умов.

У сучасних умовах, особливо в період війни, економічної нестабільності та швидких змін на ринку праці, банки змушені адаптувати свої системи мотивації та стимулювання до нових викликів. Це передбачає не лише

матеріальну підтримку, але й комплекс заходів, спрямованих на збереження психологічного та професійного благополуччя працівників.

Одним із ключових напрямів адаптації є підтримка мобілізованих співробітників та працівників, що перебувають у зонах ризику, включаючи фінансову допомогу, збереження робочого місця та забезпечення стабільного доходу. Водночас банки активно впроваджують гнучкі графіки роботи та віддалені формати, що дозволяє співробітникам поєднувати особисті та професійні обов'язки, знижує стрес і підвищує продуктивність у складних умовах.

Ця ситуація демонструє, що ефективна система мотивації має бути комплексною, персоналізованою та адаптивною. Вона поєднує матеріальні стимули (зарплата, бонуси, страхові виплати) з нематеріальними факторами (психологічна підтримка, гнучкість у графіку, можливості професійного розвитку, визнання досягнень). Персоналізований підхід дозволяє враховувати індивідуальні потреби та обставини кожного працівника, що є особливо актуальним у період кризових умов [32].

Прикладом успішної адаптації є ПриватБанк, який запровадив гнучкі робочі графіки, онлайн-тренінги та програми підтримки психоемоційного стану співробітників, включаючи консультації психологів та коучингові сесії. Подібні практики не лише підвищують ефективність роботи персоналу, але й сприяють формуванню корпоративної стійкості, підтриманню морального духу колективу та збереженню талановитих фахівців навіть у кризові періоди [37].

Гнучкість та адаптивність мотиваційної системи є ключовими чинниками конкурентоспроможності банку, забезпечуючи баланс між інтересами працівників і цілями організації у динамічному та непередбачуваному середовищі.

У банківській сфері ефективна мотивація персоналу ґрунтується на поєднанні класичних та сучасних теорій мотивації, які адаптовані до специфіки фінансових установ.

Табл. 1.4 демонструє комплексне поєднання класичних та сучасних теорій мотивації у практиці українських банків і дозволяє оцінити, як різні підходи реалізуються для підвищення продуктивності, залученості та лояльності персоналу. В таблиці спостерігається поступовий розвиток підходів: перші теорії акцентують увагу на задоволенні базових та вищих потреб працівників, тоді як сучасні концепції на побудові прозорих систем оцінки результатів, зв'язку «зусилля – винагорода» та психологічного благополуччя.

Таблиця 1.4

Теоретичні підходи до мотивації та їх практичне застосування у банківській сфері

Теорія / Концепція	Основні положення	Приклади застосування в банках	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Ієрархія потреб Маслоу	Поступове задоволення фізіологічних, соціальних та вищих потреб	ПриватБанк: стабільна оплата, соціальні гарантії, корпоративна культура, навчальні програми; UKRSIBBANK: наставництво та менторство	Підвищення мотивації через задоволення базових і вищих потреб, залучення та утримання талановитих працівників
Двохфакторна теорія Герцберга	Розмежування гігієнічних факторів і мотиваційних чинників	UKRSIBBANK: конкурентна оплата, премії, кар'єрний розвиток, визнання досягнень	Усунення незадоволеності та стимулювання високої продуктивності, формування внутрішньої мотивації
Теорія очікувань Врума	Мотивація залежить від очікувань результату та цінності винагороди	ПриватБанк: КРІ, бонусні системи за фінансові та якісні показники, навчальні програми	Підвищення продуктивності та залученості, формування усвідомленої мотивації через зв'язок «зусилля - результат - винагорода»
Теорія справедливості Адамса	Мотивація залежить від відчуття справедливості у винагороді	Соціальні програми, публічне визнання досягнень, корпоративні нагороди	Підвищення задоволеності працівників, зниження конфліктності та плинності кадрів
Теорія підкріплення Скіннера	Поведінка формується через систему винагород та покарань	Бонуси за досягнення КРІ, публічне визнання успіхів, дисциплінарні механізми	Систематичне формування ефективної поведінки, стимулювання

			досягнення цілей
Соціально-психологічні стимули	Нематеріальні фактори: підтримка, визнання, психологічний комфорт	ПриватБанк: інклюзивні програми, працевлаштування людей з інвалідністю, наставництво	Підвищення залученості, розвитку корпоративної культури, зниження стресу і вигоряння
Психологічна підтримка та благополуччя	Програми підтримки психоемоційного стану	ПУМБ: індивідуальні консультації психологів, групові сесії, тренінги з управління стресом	Зниження рівня стресу, підтримка морального стану, утримання персоналу
Гнучкість та адаптація мотивації	Персоналізація підходів, віддалена робота, гнучкі графіки	ПриватБанк: онлайн-тренінги, віддалена робота, підтримка мобілізованих співробітників	Підвищення продуктивності у кризових умовах, збереження кадрів, адаптація до змін зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [12, 30, 48, 57].

Ієрархія потреб Маслоу та двохфакторна теорія Герцберга реалізуються через матеріальні стимули, кар'єрні можливості, соціальні гарантії та визнання досягнень, що дозволяє усунути незадоволеність і підвищити внутрішню мотивацію. Теорія очікувань Врума акцентує увагу на чіткому зв'язку між результатами роботи та винагородою, що у банках втілюється через KPI та бонусні системи. Подібним чином теорії справедливості та підкріплення підкреслюють важливість рівних і прозорих умов праці, а також систематичного заохочення ефективної поведінки.

Особливе місце у банківських мотиваційних практиках займають соціально-психологічні стимули та програми психологічної підтримки, які враховують емоційне благополуччя працівників і формують інклюзивну корпоративну культуру. Впровадження таких заходів, як наставництво, коучинг, групові тренінги, публічне визнання та інклюзивні соціальні програми, сприяє зниженню стресу, підвищенню залученості та утриманню талановитих співробітників [57].

Окрему групу складають гнучкі та адаптивні методи мотивації, які стають критично важливими в умовах війни, економічної нестабільності та змін у способах роботи. Віддалена робота, гнучкі графіки та персоналізовані підходи

до мотивації дозволяють банкам підтримувати продуктивність і лояльність співробітників, одночасно враховуючи їхні індивідуальні потреби та обставини.

Загалом, аналіз табл. 1.4 показує, що сучасні банківські установи успішно інтегрують різні мотиваційні теорії, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, класичні і сучасні підходи, а також увагу до психологічного та соціального благополуччя персоналу. Така системна і комплексна реалізація мотиваційних концепцій дозволяє формувати ефективну, адаптивну та конкурентоспроможну систему управління персоналом.

Системи мотивації в українських банках – це сукупність теоретично обґрунтованих моделей та практичні механізми, які враховують сучасні виклики, індивідуальні потреби працівників і специфіку банківської діяльності. Вони інтегрують класичні концепції мотивації, такі як ієрархія потреб Маслоу, двохфакторна теорія Герцберга, теорія очікувань Врума, із сучасними HR-інструментами, що включають KPI, системи бонусів, гнучкі графіки, програми наставництва, психологічну підтримку та соціально-психологічні стимули [12].

На рис. 1.4 наведена загальна структура сучасної мотиваційної системи. Таке поєднання дозволяє створювати комплексні мотиваційні системи, які одночасно стимулюють внутрішню зацікавленість працівників та забезпечують ефективність зовнішніх управлінських впливів. Банки враховують індивідуальні особливості працівників, професійні компетенції, потреби у розвитку, психологічний стан та життєві обставини, що дозволяє персоналізувати підходи до мотивації.

Практичне застосування цих систем у банках, зокрема, в Приватбанку, включає:

- 1) Матеріальні стимули: конкурентна заробітна плата, премії за KPI, страхові та соціальні програми.
- 2) Нематеріальні стимули: публічне визнання досягнень, кар'єрний розвиток, професійне навчання та наставництво.
- 3) Соціально-психологічна підтримка: інклюзивні програми, коучинг,

психологічні консультації, гнучкі графіки та віддалена робота.

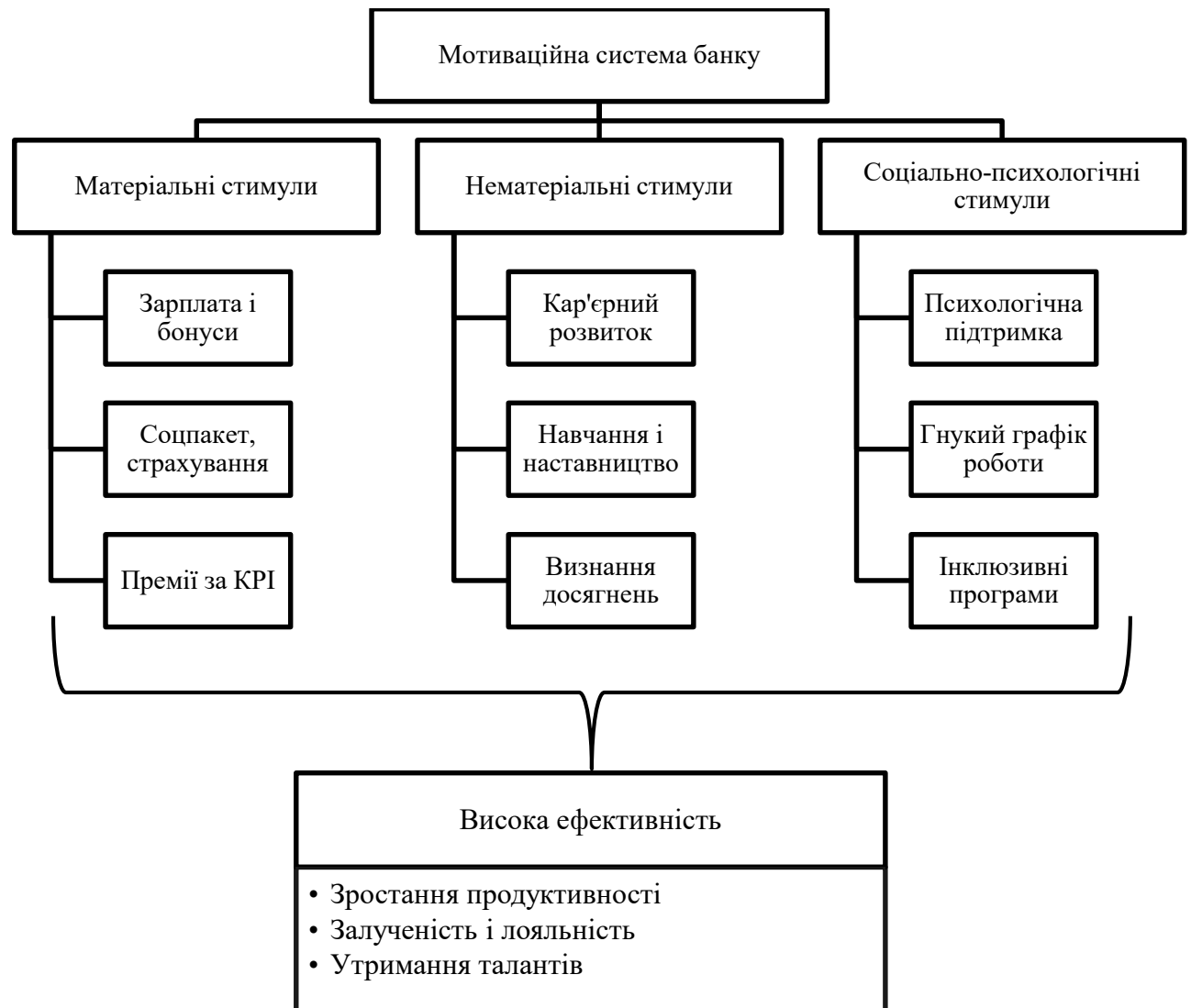


Рис. 1.4. Структура сучасної мотиваційної системи банку.

Джерело: складено автором за матеріалами [12, 18, 21, 35].

Ефективність таких систем проявляється у підвищенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, залученні та утриманні талановитих співробітників, а також формуванні конкурентних переваг банку на ринку фінансових послуг. Водночас інтеграція класичних теорій мотивації з сучасними HR-інструментами забезпечує системний підхід, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, економічні виклики та соціальні потреби персоналу.

Системи мотивації в українських банках є динамічними, адаптивними і комплексними, поєднуючи наукові підходи та практичні інструменти, що забезпечують сталий розвиток персоналу і високу ефективність діяльності фінансових установ.

1.3. Методи та інструменти стимулювання персоналу

Стимулювання персоналу є одним із основних елементів системи управління людськими ресурсами в будь-якій організації, адже саме через стимулювання реалізується вплив на продуктивність праці, залученість співробітників, їхню мотивацію та здатність досягати стратегічних цілей організації. У сучасних умовах, особливо в банківській сфері, стимулювання набуває особливої значущості, оскільки фінансові установи працюють у динамічному середовищі, де висока конкуренція та ризики потребують ефективного використання людського потенціалу [21].

Методи стимулювання можна класифікувати за кількома ознаками, які наведені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Класифікація методів стимулювання персоналу в банках

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [21, 23, 37].

У банківській сфері ефективно поєднання цих методів стимулювання дозволяє забезпечити стабільну роботу установи, підвищує рівень мотивації персоналу, знижує плинність кадрів та формує корпоративну лояльність. Наприклад, ПриватБанк застосовує інтегрований підхід: матеріальні бонуси за досягнення КРІ поєднуються з нематеріальними стимулюючими програмами, коучингом, менторством, психологічною підтримкою та гнучкими формами роботи [37].

Матеріальні стимули залишаються основою, адже вони задовольняють економічні потреби працівників і формують відчуття стабільності. До них належать основна заробітна плата, яка має бути конкурентоспроможною, премії та бонуси за досягнення конкретних результатів, наприклад виконання плану продажу продуктів чи обслуговування клієнтів на високому рівні. Так, у ПриватБанку діє система КРІ, що дозволяє щомісяця преміювати співробітників відділень та бек-офісу за ключові показники ефективності [37].

До матеріальних стимулів також відносять різні компенсації та соціальні пільги, наприклад страхування, додаткові відпустки чи компенсацію витрат на навчання, що допомагає підвищити задоволеність працівників і їхню лояльність до установи. Нематеріальні стимули відіграють не менш важливу роль, адже вони впливають на психологічний комфорт, почуття причетності до колективу та бажання розвиватися професійно. Визнання і похвала, навіть у формі простих подяк або корпоративних нагород, значно підсилюють мотивацію працівників, бо дають відчуття власної значущості [24].

Кар'єрне зростання та професійний розвиток також є потужними факторами стимулювання, що проявляється у внутрішніх та зовнішніх навчальних програмах, тренінгах, наставництві, участі в проєктах.

Не менш важливі гнучкий графік та можливість віддаленої роботи, що дозволяє зберегти баланс між роботою та особистим життям, особливо в умовах економічної нестабільності та війни. Також має велике значення корпоративна культура та командний дух: спільні заходи, конкурси, спортивні

турніри чи соціальні ініціативи допомагають зміцнити колектив та формують прихильність працівників до компанії.

Адміністративні методи стимулювання в банках створюють певні рамки та порядок у роботі. Чіткі регламенти та стандарти, системи оцінювання результатів, включно з атестаціями та KPI, допомагають контролювати ефективність праці та розподіляти винагороди справедливо. До них також відноситься ротація співробітників і залучення їх до тимчасових проєктів, що дозволяє підвищити професійні компетенції та стимулює креативність.

В українських банках, зазвичай застосовується комплексний підхід: матеріальні, нематеріальні та адміністративні методи поєднуються, створюючи систему, яка одночасно забезпечує короткострокову мотивацію через премії та бонуси, і довгострокову через професійний розвиток, навчання, психологічну підтримку та розвиток корпоративної культури. Такий підхід допомагає підвищувати продуктивність і залученість, знижувати плинність кадрів, формувати лояльність та підтримувати конкурентоспроможність банку [37].

В табл. 1.5 наведено узагальнену класифікацію основних методів і інструментів стимулювання персоналу, які застосовуються в банківській сфері.

Таблиця 1.5

Класифікація методів та інструментів стимулювання персоналу в банках

Група методів	Приклади інструментів	Особливості застосування у банках
Матеріальні	- Основна заробітна плата	Прямо стимулюють продуктивність, важливі для залучення та утримання фахівців
	- Премії та бонуси (KPI, щомісячні, річні)	
	- Компенсації (транспорт, навчання, страхування)	
Нематеріальні	- Похвала та визнання досягнень	Формують лояльність, підвищують психологічний комфорт і зацікавленість у роботі
	- Кар'єрне зростання та професійний розвиток (тренінги, наставництво)	
	- Гнучкий графік, віддалена робота	
	- Корпоративні заходи, командний дух	
Адміністративні	- Регламенти та стандарти роботи	Впливають на організаційну дисципліну та забезпечують прозорість і справедливість системи стимулювання
	- Системи оцінювання персоналу (атестація, performance review, KPI)	
	- Ротація та тимчасові проєкти	

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [12, 13].

Застосування комплексного поєднання матеріальних, нематеріальних та адміністративних методів стимулювання дозволяє банкам ефективно мотивувати працівників, підвищувати продуктивність, зменшувати плинність кадрів та формувати лояльний та залучений колектив, здатний досягати стратегічних цілей організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» був заснований у 1992 році в Україні і швидко здобув репутацію одного з найбільших комерційних банків країни. Від моменту створення банк активно розвивався, запроваджуючи інноваційні продукти та технології, що відповідали потребам клієнтів. У 2002-2005 роках «ПриватБанк» став одним із перших банків України, який почав масово впроваджувати платіжні картки, банкомати та інтернет-банкінг, що значно підвищило доступність банківських послуг для населення.

Після 2016 року банк пройшов процес націоналізації, що дозволило зміцнити його фінансову стійкість та забезпечити захист інтересів вкладників. З того часу ПриватБанк активно розвиває цифрові сервіси, інвестує у модернізацію ІТ-інфраструктури та автоматизацію процесів, що робить його лідером серед українських фінансових установ.

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшим комерційним банком України за обсягом активів, кількістю клієнтів та мережею відділень. Він обслуговує мільйони фізичних і юридичних осіб, забезпечуючи широкий спектр банківських продуктів та послуг. Націоналізація банку зробила його ключовим учасником системи гарантування вкладів, що підвищило довіру населення та стабільність банківського сектору.

ПриватБанк відомий як інноваційний банк з активним впровадженням цифрових технологій. Завдяки партнерствам із міжнародними платіжними системами та банками, він надає клієнтам доступ до глобальних фінансових послуг та підтримує стандарти безпеки та якості обслуговування на рівні провідних світових установ [37].

В табл. 2.1 наведено основні продукти та послуги АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.1

Основні продукти і послуги АТ КБ «ПриватБанк»

Категорія продукту/послуги	Конкретні продукти / приклади	Короткий опис
1	2	3
Платіжні картки для приватних осіб	• Універсальна картка • Картка для виплат (зарплата/пенсія) • Юніорські картки	• Універсальна з кредитним лімітом до ~500 000 грн • Для регулярних виплат і без комісій • Для молоді (оплата/бюджет)
Кредитні продукти	• Кредит готівкою • Авто-кредитування • «Оплата частинами» / розстрочка	• Готівкові кредити до 500 000 грн з онлайн-заявкою в Приват24 • Кредити на авто (нові/вживані) • Можливість купити зараз, а платити частинами
Цифрові фінансові сервіси (Приват24)	• Перекази між рахунками і по світу • Оплата комунальних • Мобільний банкінг	• Повний банк у смартфоні • Миттєві P2P-перекази та платежі з телефону
Кешбек і бонусні програми	• Програма «Привіт» з кешбеком • Кешбек за міжнародні перекази	• Кешбек-нагороди на покупки та міжнародні перекази картками Mastercard/Visa
Зберігання і інвестиції	• «Конверти» в Приват24 • Купівля ОВДП через додаток	• Розподіл бюджету з доходом на залишок • Придбання облігацій прямо в Приват24
Доставка карток клієнтам	• Безкоштовна доставка карток фізично	• Банківські картки доставляють по Україні та в понад 60 країн світу без оплати доставки у 2026 році
Послуги для бізнесу (МСБ/ФОП)	• Приват24 для бізнесу • РРО / еквайринг • Онлайн-реєстрація ФОП	• Обслуговування бізнес-рахунків, оплата податків і РРО • Еквайринг для торговців, API для платежів
Корпоративне та інституційне обслуговування	• Розрахункові рахунки для корпорацій • Кредити підприємствам	• Компанії можуть отримувати розрахункове обслуговування, корпоративні кредити та інші фінансові рішення

Джерело: складено автором за даними банку [37].

Однією з ключових переваг АТ КБ «ПриватБанк» є його розгалужена мережа обслуговування, яка формувалася протягом багатьох років і забезпечує

доступність банківських послуг практично у всіх регіонах України. Незважаючи на активний розвиток цифрових каналів, банк і надалі підтримує значну кількість відділень, що дозволяє обслуговувати клієнтів різних вікових груп та рівнів цифрової грамотності.

Водночас особливу роль відіграє широка мережа банкоматів і терміналів самообслуговування. Вони дають змогу здійснювати більшість базових операцій без звернення до відділення від зняття готівки до оплати комунальних послуг і поповнення рахунків. Такий підхід дозволяє банку оптимізувати витрати на обслуговування та зменшити навантаження на персонал, одночасно підвищуючи зручність для клієнтів. У сучасних умовах, зокрема під час війни, частина відділень може тимчасово змінювати формат роботи або переміщуватися, однак банк зберігає загальну стійкість мережі, забезпечуючи безперервність надання фінансових послуг.

Важливою складовою діяльності ПриватБанку є активне впровадження сучасних інформаційних технологій. Банк традиційно вважається одним із лідерів цифровізації в Україні, оскільки одним із перших почав розвивати дистанційні канали обслуговування та автоматизовані банківські системи.

Сьогодні IT-інфраструктура банку охоплює широкий спектр рішень від внутрішніх систем управління операціями до складних аналітичних платформ, що дозволяють обробляти великі масиви даних. Це дає можливість не лише підвищувати ефективність внутрішніх процесів, а й персоналізувати обслуговування клієнтів.

Особливе значення має використання технологій кібербезпеки, адже банк працює з великими обсягами конфіденційної інформації. Застосування багаторівневого захисту, систем моніторингу транзакцій та ідентифікації клієнтів дозволяє мінімізувати ризики шахрайства та забезпечити довіру користувачів до цифрових сервісів.

Крім того, банк активно впроваджує інноваційні рішення, такі як безконтактні платежі, QR-оплати, електронні документи та автоматизовані сервіси для бізнесу, що значно спрощує фінансові операції для клієнтів [37].

Окрему увагу слід приділити розвитку інтернет-банкінгу, який став ключовим каналом взаємодії банку з клієнтами. Система «Приват24» є одним із найпопулярніших цифрових банківських сервісів в Україні та дозволяє здійснювати широкий спектр операцій у режимі онлайн [36].

Користувачі можуть керувати своїми рахунками, здійснювати платежі, оформлювати кредити, відкривати депозити та отримувати інші фінансові послуги без відвідування відділення. Постійне оновлення функціоналу та інтерфейсу спрямоване на підвищення зручності використання та швидкості обслуговування. Мобільні додатки банку також відіграють важливу роль у формуванні сучасного клієнтського досвіду. Вони дозволяють отримувати доступ до фінансових послуг у будь-який час і з будь-якого місця, що особливо актуально в умовах мобільності населення та обмежень, пов'язаних із воєнним станом. Загалом розвиток цифрових каналів обслуговування сприяє трансформації банку з традиційної фінансової установи у високотехнологічну платформу, орієнтовану на потреби клієнтів. Це підвищує ефективність діяльності банку, зміцнює його конкурентні позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях.

АТ КБ «ПриватБанк» стабільно займає провідні позиції у банківській системі України та є найбільшим банком за обсягом активів, клієнтською базою та масштабами діяльності. Його системна значущість підтверджується тим, що банк входить до переліку системно важливих установ та відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності держави. Станом на 2024-2025 роки значну частку банківського сектору займають державні банки, на які припадає понад половина активів системи (близько 52-53%), і саме ПриватБанк є найбільшим серед них [35].

Окремо варто відзначити, що банк утримує лідерство за обсягом коштів фізичних осіб та активно нарощує кредитний портфель. Так, за підсумками 2025 року обсяг активів перевищив 900 млрд грн, а кошти клієнтів зросли більш ніж на 17%, що свідчить про високий рівень довіри населення та бізнесу.

«ПриватБанк» займає домінуючу позицію на ринку банківських послуг України, формуючи значну частину фінансових потоків у країні [35].

Аналіз діяльності банку за окремими напрямками показує, що його конкурентні переваги проявляються практично у всіх ключових сегментах банківських послуг.

У сфері роздрібного банкінгу ПриватБанк є беззаперечним лідером за кількістю клієнтів, обсягами депозитів населення та розвитком платіжної інфраструктури. Саме цей банк має найбільшу мережу банкоматів і терміналів в Україні, що забезпечує високу доступність послуг.

У кредитуванні банк також демонструє значні результати, особливо у сегменті малого та середнього бізнесу. Він є одним із лідерів державної програми «5-7-9%», надаючи найбільший обсяг кредитів підприємцям.

Важливим показником конкурентоспроможності є прибутковість. За результатами 2025 року ПриватБанк отримав найбільший прибуток серед українських банків, що значно перевищує показники інших установ.

У сфері цифрового банкінгу банк також займає провідні позиції завдяки розвитку сервісу «Приват24» та інноваційних платіжних рішень, що забезпечує йому додаткову конкурентну перевагу.

Для більш повного розуміння конкурентних позицій «ПриватБанку» доцільно порівняти його діяльність із іншими провідними банками України, такими як Ощадбанк, Райффайзен Банк, ПУМБ та Укрсиббанк (табл. 2.2) [35].

За обсягом активів ПриватБанк суттєво випереджає конкурентів, що підтверджує його статус лідера ринку. Наприклад, інші великі банки Ощадбанк, Укрексімбанк чи Райффайзен Банк мають значно менші обсяги активів і клієнтських ресурсів.

За показниками прибутковості банк також займає перше місце. Його частка у загальному прибутку банківської системи є значною, понад 40% за окремі періоди, що свідчить про високу ефективність діяльності.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика провідних банків України

Показник	ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзен Банк	ПУМБ	Укрсиббанк
1	2	3	4	5	6
Форма власності	Державний	Державний	Іноземний капітал	Приватний	Іноземний капітал
Місце за активами	1	2-3	3-4	4-5	5-6
Клієнтська база	Найбільша (млн клієнтів)	Значна	Середня	Середня	Середня
Роздрібний бізнес	Лідер ринку	Сильний	Розвинений	Розвинений	Розвинений
Корпоративний сектор	Активний розвиток	Сильні позиції	Дуже сильні	Сильні	Сильні
Цифрові сервіси	Найбільш розвинені (Приват24)	Розвиваються	Високий рівень	Активний розвиток	Високий рівень
Прибутковість	Найвища	Висока	Стабільна	Висока	Стабільна
Інноваційність	Дуже висока	Середня	Висока	Середня	Висока
Сильні сторони	Масштаб, технології, клієнти	Державна підтримка	Європейські стандарти	Гнучкість	Міжнародний досвід

Джерело: складено автором за даними НБУ [35].

Водночас конкуренти мають свої сильні сторони. Наприклад, Ощадбанк сильні позиції у державному секторі; Райффайзен Банк – висока якість сервісу та міжнародні стандарти управління; ПУМБ та Укрсиббанк – ефективна робота з корпоративними клієнтами та гнучкі HR-стратегії [35].

Проте саме ПриватБанк поєднує масштаб, технологічність і універсальність послуг, що забезпечує йому стійке лідерство на ринку.

Конкурентні позиції АТ КБ «ПриватБанк» визначаються його масштабами діяльності, фінансовими результатами, технологічною перевагою та високим рівнем довіри клієнтів. Банк не лише утримує лідерство за основними показниками, але й активно адаптується до сучасних умов, що дозволяє йому залишатися ключовим гравцем банківської системи України.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» доцільно розпочати з оцінки динаміки його активів і пасивів,

оскільки саме ці показники відображають масштаб діяльності банку та рівень його фінансової стійкості.

Протягом останніх років банк демонструє стабільне зростання активів, що зумовлено як розширенням клієнтської бази, так і активізацією кредитної діяльності. Значну частку активів становлять кредити фізичним та юридичним особам, а також інвестиції в державні цінні папери, які є надійним інструментом розміщення ресурсів.

Щодо пасивів, то їх основу формують кошти клієнтів як населення, так і бізнесу. Високий рівень довіри до банку забезпечує стабільний приріст депозитної бази, що є ключовим джерелом ресурсів для проведення активних операцій. Крім того, вагому роль відіграє власний капітал банку, який посилює його фінансову незалежність [37].

В табл. 2.3 наведені основні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2025 роки.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників
АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2025/2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи, млрд грн	600	750	880	900	+150 (+25%)	+130 (+17,3%)	+20 (+2,3%)
Зобов'язання, млрд грн	540	680	800	820	+140 (+25,9%)	+120 (+17,6%)	+20 (+2,5%)
Власний капітал, млрд грн	60	70	80	85	+10 (+16,7%)	+10 (+14,3%)	+5 (+6,3%)
Чистий прибуток, млрд грн	30	56	70	75	+26 (+86,7%)	+14 (+25,0%)	+5 (+7,1%)
ROA, %	5,0	7,5	8,0	8,3	+2,5 п.п.	+0,5 п.п.	+0,3 п.п.
ROE, %	50	70	75	80	+20 п.п.	+5 п.п.	+5 п.п.
Кошти клієнтів, млрд грн	500	620	730	750	+120 (+24,0%)	+110 (+17,7%)	+20 (+2,7%)

Джерело: складено автором на основі відкритих звітів банку та НБУ [35, 37].

Наведені в табл. 2.3 дані дозволяють простежити чітку позитивну динаміку розвитку банку протягом 2022-2025 років. Насамперед варто звернути

увагу на суттєве зростання активів, які за досліджуваний період збільшилися майже у півтора рази. Це свідчить про розширення масштабів діяльності банку та зростання обсягів фінансових операцій.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо зобов'язань, основу яких становлять кошти клієнтів. Їх поступове зростання підтверджує високий рівень довіри населення та бізнесу до банку, навіть в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Окремо слід відзначити стабільне збільшення власного капіталу, що є важливим показником фінансової стійкості банку. Зростання капіталу створює додаткові можливості для розширення кредитування та інвестування, а також підвищує рівень захищеності банку від ризиків.

Показники прибутковості також демонструють позитивну динаміку. Значне зростання чистого прибутку у 2023-2025 роках свідчить про ефективне управління ресурсами та адаптацію банку до сучасних умов. Відповідно, підвищуються і показники рентабельності активів і капіталу, що підтверджує високу ефективність діяльності банку порівняно з іншими фінансовими установами.

Аналіз фінансових показників АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2025 роки свідчить про його стабільний розвиток, високий рівень прибутковості та здатність ефективно функціонувати навіть у складних макроекономічних умовах.

2.2. Структура та чисельність персоналу банку під час повномасштабного вторгнення

Війна в Україні суттєво вплинула на діяльність АТ КБ «ПриватБанк», зокрема на організацію праці, структуру та чисельність персоналу. Як системно важливий банк, установа була змушена оперативно адаптувати кадрову політику до умов воєнного стану, забезпечуючи безперервність фінансових послуг для населення та бізнесу.

На початку повномасштабного вторгнення банк зіткнувся зі скороченням чисельності персоналу. За наявними даними, у 2023 році в банку працювало близько 20,5 тис. співробітників, що приблизно на 10% менше, ніж у 2021 році. Це скорочення було зумовлене низкою факторів, таких як евакуацією працівників, мобілізацією до лав Збройних Сил України, тимчасовим закриттям відділень у небезпечних регіонах, а також оптимізацією бізнес-процесів.

У подальшому чисельність персоналу стабілізувалася. Згідно з офіційною звітністю, станом на початок 2025 року в банку працювало 18 143 особи, а вже в середині 2025 року близько 18 353 співробітників. Таким чином, після різкого скорочення у 2022-2023 роках відбулося поступове відновлення кадрового потенціалу [37].

Структура персоналу банку також зазнала трансформацій. В умовах війни значно зросла роль цифрових сервісів, що зумовило підвищення частки ІТ-фахівців. За даними галузевих досліджень, у АТ КБ «ПриватБанк» працює понад 2 тис. ІТ-спеціалістів, що є найбільшим показником серед банків України, це свідчить про стратегічну орієнтацію банку на розвиток цифрових каналів обслуговування, зокрема системи «Приват24».

Водночас відбулося скорочення частки працівників офлайн-відділень через тимчасове припинення роботи деяких із них у зоні бойових дій та переорієнтацію клієнтів на дистанційні сервіси. При цьому банк зберіг широку мережу обслуговування понад 1000 відділень по Україні, що забезпечує доступність банківських послуг навіть в умовах війни.

Окремої уваги заслуговує аналіз соціально-демографічної структури персоналу. Станом на 2025 рік близько 65% працівників банку становлять жінки, а значна частка керівних посад у відділеннях також належить жінкам. Це свідчить про високий рівень гендерної рівності та ефективну кадрову політику банку [37].

Для узагальнення змін у чисельності персоналу банку доцільно представити динаміку у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2025 рр.

Рік	Чисельність персоналу, осіб	Відхилення до попереднього періоду
1	2	3
2021	22 800	-
2022	21 000	-1 800
2023	20 500	-500
2024	20 200	-300
2025	18 100–18 300	-2 200 (до 2023 р.)

Джерело: складено автором за даними банку [37].

Крім кількісних змін, відбулися якісні трансформації у підходах до організації праці. Банк активно впроваджував дистанційні формати роботи, цифрові інструменти управління персоналом та програми підтримки працівників. Значна увага приділялася збереженню робочих місць за мобілізованими працівниками, а також психологічній підтримці персоналу.

На рис. 2.1 наведена загальна структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2025 р.

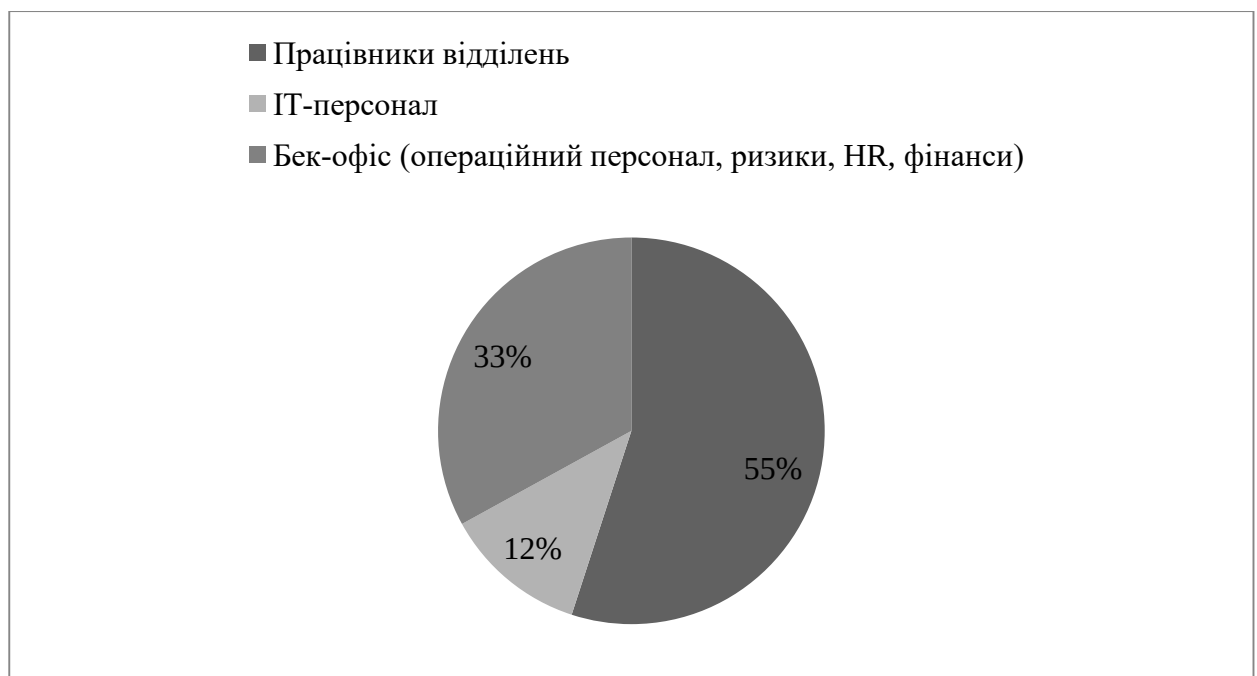


Рис. 2.1. Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2025 р.

Джерело: складено автором за даними банку [37].

Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2025 рік характеризується домінуванням працівників відділень, частка яких становить понад 55%, що зумовлено необхідністю забезпечення широкої мережі обслуговування клієнтів по всій території України. Водночас значною є частка бек-офісного персоналу (33%), який забезпечує функціонування внутрішніх процесів банку.

Особливістю кадрової структури є відносно висока частка ІТ-працівників, близько 12%, що є одним із найвищих показників серед банків України. Зокрема, у банку працює близько 2000 ІТ-фахівців, що підтверджує його орієнтацію на цифрову трансформацію та розвиток дистанційних сервісів.

Структура та чисельність персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у період повномасштабного вторгнення зазнали суттєвих змін (табл. 2.4). Основними тенденціями стали скорочення чисельності працівників у перші роки війни, подальша стабілізація кадрового складу, зростання ролі ІТ-напрямку та цифрових сервісів, а також підвищення гнучкості організації праці. Це дозволило банку зберегти операційну стійкість та забезпечити безперервність надання фінансових послуг в умовах воєнного часу. У порівнянні з довоєнним періодом, у структурі персоналу спостерігається зменшення частки працівників відділень; зростання ролі ІТ-напрямку; посилення значення бек-офісних функцій, зокрема ризик-менеджменту та безпеки.

Таблиця 2.4

Порівняння структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк» до та під час війни

Категорія персоналу	До війни (2021 р.), %	Під час війни (2025 р.), %	Відхилення, в.п.	Тенденція
1	2	3	4	5
Працівники відділень	60-65	50-55	-10	Скорочення через закриття/оптимізацію відділень
ІТ-персонал	7-8	10-12	+3-4	Зростання через цифровізацію та розвиток онлайн-сервісів
Бек-офіс	27-30	33-38	+5-8	Посилення ролі підтримуючих та аналітичних функцій

Джерело: складено автором за даними банку [37].

Порівняльний аналіз структури персоналу АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про суттєву трансформацію кадрової моделі в умовах воєнного часу:

скорочення частки працівників відділень супроводжується зростанням ролі ІТ-фахівців та бек-офісу, що обумовлено цифровізацією банківських послуг, підвищенням вимог до безпеки та необхідністю забезпечення безперервності діяльності.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що структура та чисельність персоналу АТ КБ «ПриватБанк» зазнали суттєвих змін під впливом повномасштабного вторгнення. Найбільш відчутними стали скорочення загальної чисельності працівників у перші роки війни та подальша стабілізація кадрового складу у 2024-2025 роках.

Дослідження показало, що відбулася трансформація структури персоналу: зменшилася частка працівників відділень, водночас зросла роль ІТ-фахівців і бек-офісу. Такі зміни зумовлені активною цифровізацією банківських послуг, розвитком дистанційних каналів обслуговування, а також підвищенням значення функцій ризик-менеджменту та безпеки в умовах воєнного стану.

Суттєвий вплив на кадрову політику банку мали бойові дії та тимчасова окупація окремих територій України. У регіонах, що опинилися під окупацією або поблизу лінії фронту, відділення банку були змушені припинити роботу з міркувань безпеки персоналу. Більшість працівників таких відділень евакуювалися до більш безпечних регіонів України та продовжили роботу дистанційно або були переведені до інших підрозділів банку. В окремих випадках працівники банку навіть у надзвичайно складних умовах намагалися підтримувати роботу відділень для забезпечення населення доступом до фінансових ресурсів, однак із посиленням бойових дій така діяльність ставала неможливою.

Фактично на тимчасово окупованих територіях банківська інфраструктура була частково або повністю втрачена: відділення закривалися, приміщення могли зазнавати пошкоджень або захоплення, а обслуговування клієнтів переходило виключно в дистанційний формат. Це спричинило додаткове навантаження на ІТ-персонал та служби дистанційної підтримки.

Крім того, важливими тенденціями стали впровадження гнучких форм зайнятості, поширення дистанційної роботи, збереження робочих місць за мобілізованими працівниками та посилення уваги до психологічної підтримки персоналу. Це сприяло підтриманню ефективності діяльності банку навіть в умовах підвищеної невизначеності та ризиків.

Кадрова політика АТ КБ «ПриватБанк» у період повномасштабної війни характеризується високим рівнем адаптивності, орієнтацією на цифровий розвиток та забезпеченням безперервності роботи. Проведені зміни у структурі та чисельності персоналу, зокрема в умовах окупації та активних бойових дій, дозволили банку зберегти стійкість, конкурентоспроможність і довіру клієнтів у складних соціально-економічних умовах.

2.3. Оцінка системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу

Ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником забезпечення стабільної діяльності банківської установи, підвищення продуктивності праці та формування позитивного іміджу роботодавця. В умовах сучасних викликів, зокрема цифровізації та воєнного стану, особливого значення набуває комплексний підхід до мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули [12].

У АТ КБ «ПриватБанк» сформована багаторівнева система мотивації персоналу, яка охоплює фінансові винагороди, соціальні гарантії, можливості професійного розвитку та інструменти підтримки працівників. Оцінка цієї системи дозволяє визначити її ефективність і відповідність сучасним умовам функціонування банку .

Матеріальна мотивація в банку включає базову заробітну плату, премії, бонуси та інші фінансові заохочення. Рівень оплати праці у банківському секторі загалом є конкурентоспроможним, а в АТ КБ «ПриватБанк» застосовується диференційований підхід залежно від посади, рівня відповідальності та результатів діяльності працівника [37].

Система преміювання орієнтована на досягнення ключових показників ефективності (KPI), що стимулює працівників до підвищення продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів та виконання стратегічних цілей банку. Особливо це стосується працівників відділень і контакт-центрів, для яких встановлюються чіткі кількісні та якісні показники роботи.

Крім того, банк забезпечує працівникам соціальні гарантії, зокрема оплачувані відпустки, лікарняні, можливість отримання матеріальної допомоги у складних життєвих обставинах. В умовах воєнного стану додатково впроваджувалися програми фінансової підтримки працівників, які постраждали від бойових дій або були змушені змінити місце проживання.

Нематеріальна мотивація відіграє не менш важливу роль у формуванні лояльності персоналу та підвищенні рівня його залученості. У АТ КБ «ПриватБанк» значна увага приділяється створенню сприятливого психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та підтримці професійного зростання працівників.

Одним із ключових напрямів є навчання та розвиток персоналу. Банк активно впроваджує внутрішні програми підвищення кваліфікації, онлайн-курси, тренінги та сертифікації. Це дозволяє працівникам адаптуватися до змін у банківській сфері та підвищувати свій професійний рівень [37].

Важливим елементом нематеріальної мотивації є можливість кар'єрного зростання. У банку діє система внутрішнього просування, що стимулює працівників до розвитку та досягнення високих результатів. Також застосовуються інструменти визнання досягнень, такі як корпоративні відзнаки, подяки та рейтинги найкращих працівників [24].

В умовах воєнного стану особливого значення набули заходи психологічної підтримки персоналу. Банк організовує консультації з психологами, проводить тренінги з управління стресом та адаптації до кризових ситуацій, що сприяє збереженню емоційної стабільності працівників [32].

Для визначення сильних і слабких сторін матеріальної і нематеріальної мотивації доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації

персоналу АТ КБ «ПриватБанк»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Конкурентна заробітна плата та бонуси, вищі за середньоринкові. 2. Розвинена система преміювання та матеріальних стимулів. 3. Висока роль нематеріальної мотивації: навчання, кар'єрне зростання, визнання досягнень. 4. Розвинені цифрові сервіси та можливості дистанційної роботи. 5. Гнучка кадрова політика під час воєнного стану (переведення, підтримка мобілізованих).	1. Залежність частини доходу від KPI може створювати стрес у працівників. 2. Не завжди достатньо індивідуального підходу до мотивації. 3. Психологічне навантаження працівників у складних умовах (зони бойових дій, евакуація). 4. Нерівномірне навантаження на працівників відділень у зонах фронту. 5. Обмежені ресурси для додаткових бонусів у кризові періоди.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Подальший розвиток цифрових каналів і дистанційних сервісів. 2. Розширення програм психологічної підтримки та wellbeing. 3. Впровадження індивідуалізованих систем мотивації для різних категорій працівників. 4. Використання гейміфікації та нових нематеріальних стимулів для підвищення залученості. 5. Розширення програм навчання та професійного розвитку.	1. Продовження воєнного стану може погіршити мотивацію через ризики для життя та стрес. 2. Можливе виїзд кваліфікованого персоналу за кордон (brain drain). 3. Конкуренція з іншими банками та ІТ-компаніями за висококваліфікованих працівників. 4. Економічні та інфляційні ризики, що впливають на реальну вартість зарплати. 5. Високий рівень емоційного вигорання серед працівників у відділеннях та ІТ-напрямах.

Джерело: складено автором за даними банку [37].

Система мотивації ПриватБанку має потужні конкурентні переваги завдяки комбінації матеріальних та нематеріальних стимулів, орієнтованих на підтримку персоналу у складних умовах воєнного стану. Головні слабкі сторони – це психологічне навантаження та нерівномірність мотиваційних інструментів. Основні можливості полягають у цифровізації, розвитку кар'єри та wellbeing-програм, а загрози пов'язані із продовженням війни, економічними ризиками та конкуренцією за висококваліфікованих фахівців.

Для більш об'єктивної оцінки системи матеріальної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» доцільно проаналізувати фактичні показники оплати праці в банківському секторі та самому банку.

За даними ринку праці, середня заробітна плата у сфері «Фінанси та банківська діяльність» в Україні у 2025-2026 роках становить близько 22 500 грн, при цьому типовий діапазон коливається від 15 000 до 39 000 грн залежно від посади та досвіду. Водночас у великих системних банках, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», рівень оплати праці є вищим за середній по галузі.

Загальний фонд оплати праці АТ КБ «ПриватБанк» демонструє тенденцію до зростання навіть в умовах воєнного стану. Зокрема:

- у 2023 році витрати на персонал зросли до близько 5,1 млрд грн (+11,8% до 2022 р.) ;
- у 2024 році до 8–8,8 млрд грн ;
- у 2025 році спостерігається подальше зростання витрат на оплату праці в банківській системі загалом на понад 20%, що свідчить про підвищення рівня винагороди .

З урахуванням чисельності персоналу (більше 18 тис. осіб), середня заробітна плата в АТ КБ «ПриватБанк» оцінюється на рівні:

- 25 000 – 35 000 грн для працівників відділень;
- 30 000 – 50 000 грн для спеціалістів бек-офісу;
- 50 000 – 80 000 грн і вище для ІТ-фахівців.

Варто зазначити, що у сфері інформаційних технологій середні зарплати в Україні можуть перевищувати 65 000 грн, що пояснює високий рівень оплати праці ІТ-персоналу банку [37].

Система бонусів у банку базується на досягненні ключових показників ефективності (KPI). Розмір премій може становити:

- 10-30% від посадового окладу для рядових працівників;
- 20-50% для менеджерів середньої ланки;
- до 100% і більше для топ-менеджменту залежно від результатів діяльності банку [37].

Крім того, працівники можуть отримувати додаткові матеріальні стимули, такі як одноразові премії за виконання планових показників; доплати за інтенсивність праці; матеріальну допомогу в складних життєвих обставинах; компенсації у зв'язку з переміщенням або роботою в складних умовах під час війни. Рівень матеріальної мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» є конкурентоспроможним та має тенденцію до зростання, що підтверджується збільшенням фонду оплати праці та перевищенням середньогалузевих показників. Це сприяє утриманню кваліфікованого персоналу та підвищенню ефективності діяльності банку навіть у кризових умовах.

В табл. 2.6 наведено середній рівень матеріального стимулювання працівників АТ КБ «ПриватБанк» [37].

Таблиця 2.6

Середня заробітна плата та бонуси персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2025 р.

Категорія персоналу	Середня базова зарплата, грн	Додаткові бонуси (% від окладу)	Загальний середній дохід, грн	Примітки
1	2	3	4	5
Працівники відділень	25 000–35 000	10-30%	27 500–45 500	КРІ, обслуговування клієнтів, виконання планів
Бек-офіс (HR, ризики, фінанси, операції)	30 000–50 000	15-40%	34 500–70 000	Премії за ефективність процесів, виконання стратегічних завдань
ІТ-персонал	50 000–80 000	20-100%	60 000–160 000	Розробка та підтримка «Приват24», кібербезпека, проєктні бонуси
Менеджери середньої ланки	40 000–60 000	20-50%	48 000–90 000	КРІ, результати підрозділу, продаж продуктів
Топ-менеджмент	70 000–120 000	до 100%	140 000–240 000	Премії залежно від фінансових та стратегічних результатів банку

Джерело: складено автором за даними банку [37].

В табл. 2.7 наведено порівняння зарплат у ПриватБанку з двома іншими українськими банками – Ощадбанком (державний банк) та monobank (необанк).

Таблиця 2.7

Порівняння заробітної плати працівників окремих банків

Категорія персоналу	АТ КБ «ПриватБанк», грн	ПАТ «Ощадбанк», грн	monobank, грн	Коментар
1	2	3	4	5
Працівники відділень	25 000–35 000	22 000–32 000 (з урахуванням галузевих даних)	близько 24 000–34 000	Відповідає типовому рівню в секторі фінансів (середня по банківській сфері України 22 500 грн)
Бек-офіс	30 000–50 000	26 000–45 000	28 000–48 000	Державні банки часто мають нижчі бенефіти, але ширшу соціальну гарантію
ІТ-персонал	50 000–80 000	40 000–70 000	55 000–90 000	monobank як технологічний банк тягне зарплати ближче до ринку ІТ
Менеджери середньої ланки	40 000–60 000	35 000–55 000	38 000–58 000	Різниця зумовлена стратегіями мотивації та бонусними системами
Топ-менеджмент	70 000–20 000	60 000–100 000	65 000–110 000	Вища винагорода у digital-інтегрованих структурах

Джерело: складено автором на основі ринкових досліджень та порівнянь із середніми показниками зарплат по галузі фінансів та банківських вакансій в Україні.

ПриватБанк має конкурентоспроможні рівні зарплат, особливо у сегментах ІТ та бек-офісу, що частково пояснюється масштабом цифрових проєктів та великим обсягом операцій. Ощадбанк як державний банк зазвичай пропонує трохи нижчі зарплати на аналогічних посадах порівняно з провідними комерційними банками, але компенсує це стабільністю та широким пакетом соціальних гарантій. Monobank, як необанк із відносно невеликою кількістю фізичних відділень, все більше орієнтується на цифрові компетенції. Тому ІТ-посади у цій структурі часто отримують заробітну плату на рівні або навіть трохи вище за середньоринкову для банківського ІТ-персоналу [37]. Ці

порівняння ілюструють, що загальна система винагород у ПриватБанку відповідає ринковим стандартам та в деяких напрямках перевищує середній рівень по банківській сфері України.

Табл. 2.8 демонструє, як змінилася середня заробітна плата працівників АТ КБ «ПриватБанк» за різними категоріями персоналу у період до повномасштабного вторгнення та під час воєнного стану [37].

Таблиця 2.8

Порівняння середньої заробітної плати персоналу АТ КБ «ПриватБанк»
до війни та під час війни

Категорія персоналу	До війни (2021 р.), грн	Під час війни (2022-2025 рр.), грн	Відхилення, грн	Коментар
1	2	3	4	5
Працівники відділень	22 000–30 000	25 000 – 35 000	+3 000/+5 000	Зростання зарплати для підтримки персоналу у складних умовах та стимулювання роботи у регіонах, наближених до фронту
Бек-офіс (HR, ризики, фінанси, операції)	25 000–40 000	30 000 – 50 000	+5 000– +10 000	Підвищення винагороди для утримання кваліфікованого персоналу та покриття додаткового навантаження
ІТ-персонал	40 000 – 70 000	50 000 – 80 000	+10 000/+10 000	Зростання зарплати через активну цифровізацію, розвиток «Приват24» та дистанційних сервісів
Менеджери середньої ланки	35 000 – 50 000	40 000 – 60 000	+5 000/+10 000	Підвищення мотивації за виконання КРІ та результатів підрозділів в умовах воєнного стану
Топ-менеджмент	60 000 – 100 000	70 000 – 120 000	+10 000/+20 000	Вища винагорода за стратегічне управління банком в умовах кризової ситуації

Джерело: складено автором на основі ринкових джерел та публічних звітів банку.

Зростання зарплат під час війни пояснюється необхідністю утримання кваліфікованого персоналу, стимулювання ефективної роботи в умовах високих ризиків та посилення цифрових сервісів. Для працівників відділень додаткові матеріальні стимули були особливо важливі у зонах, близьких до фронту або в регіонах тимчасової окупації, де робота була пов'язана з підвищеним ризиком.

Найбільше зростання спостерігається у ІТ-персоналу та топ-менеджменту, що пов'язано з критичною важливістю цифрових сервісів та управлінських рішень для стабільності банку. В цілому, банк демонструє адаптивну матеріальну політику, яка дозволила утримати персонал та забезпечити безперервність роботи навіть в умовах воєнного стану.

Аналіз системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» свідчить про її комплексність і високий рівень адаптивності до сучасних викликів, включно з воєнним станом. Матеріальна мотивація, що включає конкурентну заробітну плату, премії та бонуси, забезпечує утримання кваліфікованого персоналу та стимулює продуктивність праці, особливо у відділеннях, бек-офісі та ІТ-напрямі. Порівняння зарплат до війни та під час війни показує, що банк оперативно коригував систему винагород для підтримки персоналу у складних умовах та стимулювання роботи навіть у регіонах, наближених до фронту або тимчасово окупованих територіях [37].

Нематеріальні стимули, зокрема можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, корпоративне визнання та психологічна підтримка, відіграють важливу роль у формуванні лояльності та залученості працівників. Сильні сторони системи мотивації полягають у її багаторівневій структурі, цифровій орієнтованості та гнучкості, тоді як слабкі сторони пов'язані з психологічним навантаженням та нерівномірністю застосування мотиваційних інструментів.

Загалом, система мотивації АТ КБ «ПриватБанк» демонструє ефективне поєднання фінансових і нефінансових стимулів, що дозволяє забезпечувати стабільність та конкурентоспроможність банку, підтримувати персонал у кризових умовах і створювати передумови для подальшого розвитку та вдосконалення кадрової політики.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Розробка комплексної системи стимулювання працівників

На підставі проведеного у другому розділі аналізу структури персоналу та системи мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» було встановлено, що банк успішно поєднує матеріальні та нематеріальні стимули для підтримки продуктивності та залученості працівників. Зокрема, фінансові стимули включають конкурентоспроможні зарплати, премії за досягнення KPI та бонуси за виконання стратегічних завдань, а нематеріальні – можливості професійного розвитку, внутрішні навчальні програми, визнання досягнень і корпоративну культуру, спрямовану на підтримку командної взаємодії.

Проте результати порівняння рівня заробітних плат до війни та під час війни, а також проведений SWOT-аналіз системи мотивації показали наявність певних проблемних аспектів. Серед них нерівномірність навантаження на працівників відділень у різних регіонах, психологічне вигорання співробітників, які працюють у зонах фронту, та обмеженість ресурсів для надання додаткових матеріальних бонусів у кризових умовах. Ці чинники можуть негативно впливати на мотивацію, продуктивність та рівень задоволеності роботою, а також підвищувати ризик втрати цінних кадрів.

Отримані дані підкреслюють необхідність розробки комплексної системи стимулювання персоналу, яка буде диференційованою за категоріями працівників та специфікою роботи у різних підрозділах – відділення, ІТ, бек-офіс. Важливо враховувати не лише внутрішні фактори, такі як рівень навантаження та можливості кар'єрного зростання, але й зовнішні умови, включно з кризовими ситуаціями, ризиками та регіональними особливостями. Така система повинна забезпечувати гнучкість, баланс між матеріальними та

нематеріальними стимулами, а також підтримку психологічного та професійного добробуту працівників, що дозволить підвищити ефективність роботи банку навіть у складних умовах.

Розробка комплексної системи стимулювання повинна базуватися на наступних ключових принципах [25, 32, 49]:

1) Системність – передбачає інтеграцію матеріальних і нематеріальних стимулів у єдину структуру, яка комплексно впливає на продуктивність та залученість працівників. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність виконання робочих завдань, а й сприяти формуванню позитивного корпоративного клімату.

2) Диференціація – стимулюючі механізми повинні враховувати різні категорії персоналу, види діяльності та специфіку умов роботи. Наприклад, працівники відділень на лінії фронту потребують додаткової соціально-психологічної підтримки та компенсацій за підвищений ризик, IT-напрямки – заохочень за виконання проєктів у стислі терміни та інноваційні рішення, а бек-офіс – за стабільність, точність і своєчасне виконання адміністративних функцій.

3) Прозорість та об'єктивність – всі критерії нарахування зарплати, премій та бонусів повинні бути чітко визначеними, зрозумілими та оціненими на основі KPI, аналізованих у розділі 3. Це забезпечує довіру працівників до системи мотивації та знижує ризик суб'єктивності або нерівномірності винагород.

4) Гнучкість – система стимулів має бути здатною оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Наприклад, під час воєнного стану або при необхідності переміщення відділень банк може коригувати матеріальні бонуси, запроваджувати додаткові нематеріальні заохочення або змінювати критерії оцінки результатів роботи.

5) Орієнтація на результат – мотивація повинна стимулювати працівників до досягнення конкретних цілей як на індивідуальному, так і на корпоративному рівні. Це забезпечує узгодженість особистих результатів із

стратегічними цілями банку та підвищує ефективність реалізації бізнес-процесів.

б) Підтримка психологічного та професійного добробуту – особливо актуально в умовах кризових ситуацій та роботи у зонах підвищеного ризику. Система стимулювання має включати нематеріальні фактори: психологічну підтримку, програми розвитку та навчання, корпоративні заходи, що сприяють зміцненню командного духу та зниженню вигорання.

На основі аналізу матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк», а також оцінки ефективності існуючих механізмів стимулювання, було визначено ряд напрямів, які потребують посилення або ще не були реалізовані. Основна мета впровадження цих нововведень – це підвищення залученості працівників, зниження ризику вигорання, розвиток професійних та командних компетенцій, а також адаптація до кризових і нестабільних умов роботи.

Зокрема, запропоновані інструменти можна поділити на три блоки:

1) Матеріальні стимули. Нові або посилені механізми включають гейміфіковані бонуси за досягнення командних KPI, що стимулює взаємодію між відділами, та динамічні надбавки для працівників відділень у регіонах підвищеного ризику. Це дозволяє не лише підвищити матеріальну зацікавленість персоналу, а й компенсувати інтенсивність та складність праці у складних умовах.

2) Нематеріальні стимули. Для посилення професійної мотивації пропонуються програма менторства для молодих співробітників, внутрішні інноваційні челенджі для IT та бек-офісу, а також онлайн-платформа для визнання досягнень працівників. Такі заходи сприяють розвитку компетенцій, підвищенню креативності, швидкій адаптації нових працівників та формуванню позитивної корпоративної культури.

3) Гнучкі форми роботи. Пропонується впровадження гібридного формату роботи («мікс-офіс») для відділень та бек-офісу, а також програми коротких адаптаційних змін графіку для працівників у зонах підвищеного

ризик. Це дозволяє забезпечити стабільність процесів, баланс роботи та особистого життя, а також знизити психологічне навантаження у кризових умовах.

Запропоновані інструменти відображені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо посилення комплексної системи стимулювання персоналу
АТ КБ «ПриватБанк»

Блок стимулів	Нові/посилені інструменти	Ціль / Очікуваний ефект	Відповідальні особи	Термін впровадження
1	2	3	4	5
Матеріальні стимули	Гейміфіковані бонуси за досягнення командних KPI (система балів з обміном на премії)	Підвищення командної мотивації та залученості, стимулювання співпраці між відділами	HR-департамент, керівники підрозділів	3-6 місяців
	Динамічні надбавки для працівників відділень у регіонах підвищеного ризику	Компенсація за підвищене навантаження та ризику, зниження вигорання	Фінансовий департамент, керівники відділень	1-2 місяці
Нематеріальні стимули	Програма менторства для молодих співробітників	Підвищення професійних компетенцій, швидка адаптація нових працівників	HR-департамент, старші спеціалісти	3 місяці
	Серія внутрішніх «інноваційних челенджів» для IT та бек-офісу	Заохочення креативності, впровадження інновацій, розвиток навичок вирішення нестандартних задач	IT-департамент, HR-департамент	4-6 місяців
	Платформа для визнання досягнень співробітників у режимі онлайн (рейтинги)	Підвищення мотивації через видимість досягнень та корпоративне визнання	HR-департамент, комунікаційний відділ	2-3 місяці
Гнучкі форми роботи	Мікс-офіс: часткова присутність у офісі + гнучкий графік для відділень та бек-офісу	Зниження стресу, підвищення ефективності роботи, адаптація до кризових умов	Керівники підрозділів, HR-департамент	2-4 місяці
	Програма «коротких адаптаційних змін графіку» для працівників у зонах ризику	Забезпечення безпеки та психоемоційної стабільності персоналу	HR-департамент, керівники відділень	1-2 місяці

Джерело: складено автором.

Впровадження нових та посилених стимулів дозволить АТ КБ «ПриватБанк» створити більш адаптивну, комплексну та ефективну систему мотивації, яка враховує особливості роботи різних підрозділів, зовнішні умови та індивідуальні потреби працівників.

В табл. 3.2 наведено пропозиції з поетапною реалізацією механізму впровадження комплексної системи стимулювання для АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.2

Поетапна реалізація системи стимулювання персоналу

Етап впровадження	Основні заходи	Відповідальні особи	Термін виконання	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1. Аналіз поточної мотивації та оцінка ефективності	Аудит матеріальних і нематеріальних стимулів, виявлення слабких місць системи, опитування працівників	HR-департамент, керівники підрозділів	1-2 місяці	Виявлення проблемних зон та пріоритетів для вдосконалення системи стимулювання
2. Диференціація системи за категоріями персоналу та підрозділами	Розробка диференційованих схем мотивації для відділень, IT, бек-офісу; визначення додаткових стимулів для зон ризику	HR-департамент, керівники підрозділів	1 місяць	Врахування специфіки роботи різних підрозділів та умов праці
3. Визначення КРІ та прозорих критеріїв преміювання	Формування конкретних показників ефективності; встановлення критеріїв нарахування зарплат, премій та бонусів	HR-департамент, фінансовий департамент	1-2 місяці	Об'єктивність та прозорість системи мотивації; підвищення довіри персоналу
4. Пілотне впровадження	Тестування нових або посилених стимулів на окремих підрозділах; збір даних про ефективність	HR-департамент, керівники підрозділів	2-3 місяці	Виявлення сильних і слабких сторін нових механізмів стимулювання
5. Збір зворотного зв'язку	Опитування працівників, аналіз продуктивності, оцінка психологічного та емоційного стану	HR-департамент, комунікаційний відділ	Паралельно з пілотом	Отримання реальної оцінки впливу стимулів на мотивацію та задоволеність персоналу
6. Коригування та оптимізація стимулів	Уточнення критеріїв преміювання, внесення змін у матеріальні та нематеріальні стимули, адаптація гнучких форм роботи	HR-департамент, керівники підрозділів, фінансовий департамент	1-2 місяці після пілоту	Динамічна, ефективна та адаптивна система мотивації, що враховує потреби персоналу та зовнішні умови

Джерело: складено автором.

Реалізація системи стимулювання за запропонованими етапами дозволяє АТ КБ «ПриватБанк» створити адаптивну та комплексну систему мотивації, яка враховує специфіку роботи різних підрозділів, зовнішні фактори та індивідуальні потреби працівників, що сприяє підвищенню продуктивності, зниженню ризику вигорання та зміцненню корпоративної культури.

Розроблена комплексна система стимулювання персоналу АТ КБ «ПриватБанк», інтегрована з аналізом структури персоналу, матеріальної мотивації та специфіки роботи різних підрозділів, дозволяє досягти наступних результатів:

1) Підвищення продуктивності та залученості працівників. Завдяки поєднанню матеріальних, нематеріальних стимулів та гнучких форм роботи працівники демонструють вищий рівень ефективності, активніше виконують індивідуальні та командні KPI, а також проявляють більшу ініціативу у вирішенні завдань.

2) Утримання кваліфікованого персоналу. Диференційована система стимулювання та прозорі критерії преміювання сприяють збереженню цінних кадрів у відділеннях, ІТ-напрямі та бек-офісі, зменшуючи ризик втрати компетентних співробітників та забезпечуючи безперервність бізнес-процесів.

3) Зниження емоційного вигорання та покращення психологічного клімату. Нематеріальні стимули, такі як психологічна підтримка, програми wellbeing, менторство та корпоративне визнання, допомагають зменшити стрес і вигорання працівників, особливо тих, хто працює у зонах підвищеного ризику. Це сприяє створенню більш здорового та стабільного робочого середовища.

4) Адаптація до воєнного стану та специфіки роботи у складних регіонах. Гнучкі форми організації праці, адаптаційні графіки та динамічні матеріальні надбавки дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішніх умов, забезпечуючи безпеку та ефективність роботи навіть у кризових або нестабільних регіонах.

5) Забезпечення стабільності та конкурентоспроможності банку.

Комплексний підхід до стимулювання персоналу підвищує загальну ефективність діяльності банку, зміцнює корпоративну культуру та дозволяє підтримувати високий рівень сервісу для клієнтів, що у свою чергу підвищує конкурентоспроможність АТ КБ «ПриватБанк» на ринку фінансових послуг.

Впровадження комплексної системи стимулювання створює синергію між матеріальними, нематеріальними та гнучкими інструментами мотивації, дозволяючи банку не лише підтримувати високу продуктивність і залученість персоналу, а й адаптуватися до зовнішніх викликів, забезпечуючи стабільність, розвиток та довгострокову ефективність бізнесу.

3.2. Вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації співробітників банку під час війни

Попередній аналіз структури персоналу та існуючої системи мотивації АТ КБ «ПриватБанк» показав, що банк успішно забезпечує конкурентну матеріальну винагороду та базові нематеріальні стимули, що сприяє підтримці продуктивності та залученості працівників у звичайних умовах. Проте сучасні виклики, пов'язані з воєнним станом та кризовою економічною ситуацією, вимагають перегляду підходів до мотивації персоналу та впровадження нових, більш адаптивних інструментів. В умовах воєнного стану спостерігаються певні проблемні фактори, такі як:

- 1) Підвищене психологічне навантаження працівників відділень, що працюють у регіонах, наближених до фронту, або у зонах тимчасової окупації. Працівники постійно зазнають стресових впливів, що може знижувати продуктивність та підвищувати ризик помилок.

- 2) Ризик емоційного вигорання та плинності кадрів. Інтенсивне навантаження, нестабільність умов праці та відсутність додаткових стимулів можуть призводити до зниження мотивації та втрати кваліфікованого персоналу, що негативно впливає на ефективність роботи банку.

- 3) Необхідність швидкої адаптації ІТ-персоналу до інтенсивного

навантаження та цифрових проєктів. Зростання обсягів онлайн-операцій та впровадження нових технологій вимагає від співробітників швидкого опанування нових інструментів та високої ефективності роботи.

4) Обмеженість традиційних бонусів у кризові періоди. Через нестабільність фінансового середовища та зменшення ресурсів для додаткових матеріальних заохочень, класична система преміювання втрачає свою ефективність і потребує модернізації [26, 32, 43, 55].

Усе це підкреслює нагальну потребу у модернізації системи мотивації, яка поєднує матеріальні, нематеріальні та гнучкі форми стимулювання, диференційовані за категоріями персоналу та специфікою роботи. Впровадження нових інструментів мотивації дозволить підвищити продуктивність та залученість працівників, зменшити ризики вигорання та плинності кадрів, оперативно адаптувати персонал до змін зовнішнього середовища, забезпечити стабільність бізнес-процесів та конкурентоспроможність банку навіть у складних умовах.

Вдосконалення системи мотивації є стратегічно важливим завданням для забезпечення довгострокової ефективності та стійкості АТ КБ «ПриватБанк» у сучасних умовах нестабільності та кризових викликів.

В умовах воєнного стану та економічної нестабільності, традиційна система матеріальної мотивації потребує адаптації. Працівники банку, особливо у регіонах підвищеного ризику або в ІТ-підрозділах, стикаються з додатковим навантаженням і підвищеним стресом. Тому пропонується впровадити додаткові фінансові стимули та розширити соціальні гарантії, щоб не лише підтримувати продуктивність, але й зменшити ризик плинності кадрів і вигорання [26, 32].

Табл. 3.3 демонструє конкретні пропозиції щодо вдосконалення матеріальної мотивації. Впровадження запропонованих матеріальних стимулів дозволить: утримати ключових працівників у відділеннях і ІТ-напрямі, особливо у регіонах підвищеного ризику, підвищити швидкість та ефективність виконання завдань, зокрема цифрових проєктів, завдяки гнучким бонусам та

мікропреміям, знизити психологічне навантаження та покращити моральний стан персоналу, забезпечивши страхування, компенсації та підтримку сімей мобілізованих співробітників, сприяти стабільності бізнес-процесів, оскільки утримання досвідченого персоналу та зниження вигорання прямо впливають на ефективність роботи банку.

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо вдосконалення матеріальної мотивації персоналу

Напрямок вдосконалення	Інструмент	Ціль / Очікуваний ефект	Відповідальні особи	Термін впровадження
1	2	3	4	5
Додаткові фінансові стимули у кризових умовах	Зона ризику / тарифна надбавка для відділень у регіонах підвищеного ризику або тимчасово окупованих територій	Компенсація за підвищене навантаження і ризик; утримання персоналу	HR- департамент, керівники відділень	1-2 місяці
	Гнучкі бонуси за цифрові проекти для ІТ-персоналу	Стимулювання швидкого впровадження нових функцій, забезпечення безперебійності сервісу	ІТ- департамент, фінансовий департамент	2-3 місяці
	Мікропремії та instant-бонуси	Оперативна мотивація за важливі досягнення та надзвичайні ситуації; підвищення швидкості реакції	HR- департамент, керівники підрозділів	1 місяць
Розширення соціальних гарантій	Додаткове страхування життя та здоров'я для працівників у зоні підвищеного ризику	Підвищення безпеки та психологічного комфорту працівників	HR- департамент, фінансовий департамент	2-4 місяці
	Компенсація витрат на евакуацію або проживання у безпечних регіонах	Зменшення стресу та підвищення лояльності працівників	HR- департамент, керівники відділень	1-2 місяці
	Фінансова допомога сім'ям мобілізованих співробітників	Підтримка соціальної стабільності та морального стану працівників	HR- департамент, фінансовий департамент	1 місяць

Джерело: складено автором.

Впровадження нових матеріальних стимулів може здатися додатковим навантаженням на бюджет банку. Проте економічний ефект обґрунтовується наступним:

- зменшення плинності кадрів та витрат на найм і навчання нових співробітників;
- підвищення продуктивності ІТ-персоналу та зниження ризику простоїв у цифрових сервісах, що забезпечує збереження доходів від комісій та операцій;
- зменшення кількості помилок та неефективності у відділеннях, що економить витрати на компенсації та виправлення недоліків;
- підвищення лояльності персоналу і стабільності корпоративної культури, що довгостроково підвищує конкурентоспроможність банку на ринку.

Таким чином, впровадження запропонованих матеріальних стимулів є не лише соціально необхідним, але й економічно обґрунтованим рішенням для забезпечення стабільності та розвитку банку в умовах кризових викликів.

Під час війни та постійного стресу традиційні нематеріальні стимули потребують оновлення та адаптації. Працівники відділень, ІТ-напрямів та бек-офісу стикаються з інтенсивним навантаженням, психологічним тиском та необхідністю швидкої адаптації до нових технологій і процесів. Саме тому вдосконалення нематеріальної мотивації є важливим інструментом підвищення продуктивності, утримання персоналу та збереження корпоративного клімату.

Ключові напрямки вдосконалення нематеріальної мотивації включають:

- 1) Професійний розвиток та навчання, впровадження онлайн-академій та майстер-класів, доступних для всіх категорій персоналу, що дозволяє продовжувати підвищувати кваліфікацію навіть під час війни. Менторські програми для нових співробітників або тих, хто працює в умовах високого стресу, що сприяють швидкій адаптації та розвитку професійних компетенцій.
- 2) Психологічна підтримка, індивідуальні консультації психолога та коуча, орієнтовані на роботу у стресових умовах. Групові онлайн-тренінги з управління стресом та емоціями, що дозволяють надавати підтримку віддалено всім підрозділам банку. Платформа корпоративного wellbeing, де працівники

можуть отримати доступ до медитацій, тренувань та рекомендацій із підтримки психічного здоров'я.

3) Мотивація через визнання та командну роботу, цифрові нагороди та бейджі за досягнення, що демонструються на корпоративних платформах, включно з відзначенням командних результатів, що підвищує залученість і командний дух. Внутрішні конкурси та челенджі, що заохочують інноваційні пропозиції та покращення процесів у банку [24, 32].

Табл. 3.4 систематизує пропозиції щодо вдосконалення нематеріальної мотивації.

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо вдосконалення нематеріальної мотивації персоналу

Напрямок вдосконалення	Інструмент	Ціль / Очікуваний ефект	Відповідальні особи	Термін впровадження
1	2	3	4	5
Професійний розвиток та навчання	Онлайн-академії та майстер-класи	Підвищення професійної компетентності та швидка адаптація персоналу	HR-департамент, керівники підрозділів	2-4 місяці
	Менторські програми для нових та стресових співробітників	Адаптація новачків, розвиток лідерських компетенцій, зниження вигорання	HR-департамент, старші спеціалісти	2-3 місяці
Психологічна підтримка та wellbeing	Індивідуальні консультації психолога/коуча	Підтримка психічного здоров'я та зниження стресу	HR-департамент, корпоративний психолог	1-2 місяці
	Групові онлайн-тренінги з управління стресом	Підвищення стійкості працівників до стресу, розвиток емоційної компетентності	HR-департамент, корпоративний психолог	1-2 місяці
	Корпоративна платформа wellbeing	Доступ до медитацій, тренувань, порад щодо здоров'я; формування культури турботи про себе	HR-департамент, IT-департамент	3-4 місяці
Мотивація через визнання та командну роботу	Цифрові нагороди та бейджі	Підвищення мотивації, залученості та командного духу	HR-департамент, комунікаційний відділ	1-2 місяці
	Внутрішні конкурси та інноваційні челенджі	Заохочення до покращення процесів, стимулювання інновацій	HR-департамент, керівники підрозділів	2-3 місяці

Джерело: складено автором.

Впровадження запропонованих інструментів нематеріальної мотивації дозволяє підвищити професійні компетенції та адаптивність персоналу, особливо в умовах інтенсивного навантаження та стресу, знизити емоційне вигорання та покращити психологічний клімат у всіх підрозділах банку, стимулювати командну взаємодію та інноваційну активність, що безпосередньо впливає на якість сервісу та ефективність внутрішніх процесів, формувати корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток, визнання та wellbeing, що сприяє утриманню цінних кадрів.

Очікуваний економічний ефект від запропонованих заходів:

- зниження плинності та швидка адаптація нових співробітників дозволяє зекономити кошти на найм та навчання;
- підвищення продуктивності та ефективності командних проєктів сприяє росту доходів банку та зниженню втрат від помилок або простоїв у процесах;
- поліпшення психологічного стану персоналу зменшує ризик лікарняних та знижує непродуктивний час, що економічно вигідно для банку;
- стимулювання інновацій через конкурси та челенджі підвищує ефективність внутрішніх процесів, що сприяє оптимізації витрат та зростанню конкурентоспроможності.

Нові механізми стимулювання повинні не лише підвищувати продуктивність та залученість персоналу, але й підтримувати психологічний стан співробітників, зміцнювати корпоративну культуру та сприяти соціальній активності.

Нижче наведено ключові інноваційні пропозиції, які можуть бути впроваджені вперше в банку:

Система «Stress Relief Days». Пропонується запровадити додаткові оплачувані дні відпочинку для працівників, що працюють у зонах підвищеного ризику або у регіонах, наближених до фронту. Це дозволяє компенсувати підвищене психологічне навантаження та знизити ризик емоційного вигорання, підтримуючи при цьому ефективність роботи [32].

Гейміфікація KPI. Інтеграція елементів гри у корпоративні завдання та досягнення KPI дозволяє підвищити мотивацію співробітників, зробити робочий процес більш цікавим та знизити стрес від виконання щоденних завдань. Наприклад, можна створити систему рівнів, бейджів та командних змагань за досягнення ключових показників продуктивності [49].

Персоналізовані плани розвитку та мотивації. Впровадження індивідуальних планів розвитку та мотивації для різних категорій персоналу дозволяє враховувати індивідуальні потреби, професійні цілі та психологічний стан працівників. Такий підхід сприяє швидшій адаптації нових співробітників, підвищує залученість та розвиток компетенцій у ключових напрямках банку [45].

Премії «за соціальну активність». Запровадження бонусів за участь у допомозі колегам, благодійних або волонтерських проєктах банку сприяє формуванню корпоративної солідарності, розвитку соціальної відповідальності працівників та підвищенню лояльності до банку. Це також створює позитивний імідж організації серед персоналу та зовнішніх стейкхолдерів [45].

Вдосконалена система мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» поєднує традиційні матеріальні стимули з розширеними соціальними гарантіями, нематеріальними заохоченнями та інноваційними підходами. Вона включає диференційовані матеріальні стимули для працівників різних категорій та підрозділів, психологічну підтримку, платформи wellbeing, гейміфікацію KPI, персоналізовані плани розвитку, а також премії за соціальну активність та інші інноваційні інструменти.

Розроблена система мотивує працівників не лише через фінансові винагороди, але й через розвиток професійних компетенцій, підтримку психологічного стану, визнання досягнень та залучення до командної роботи. Це дозволяє підвищити продуктивність, швидкість виконання завдань, адаптивність персоналу до нових викликів і специфіки роботи у зонах підвищеного ризику, а також зменшити ризик емоційного вигорання та плинності кадрів [24].

Впровадження комплексної системи стимулювання забезпечує системний та інтегрований підхід, що поєднує матеріальні, нематеріальні та інноваційні механізми мотивації; гнучкість та адаптивність, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні зміни, включно з умовами воєнного стану; підвищення залученості та корпоративної лояльності, завдяки чіткому визнанню результатів роботи та розвитку персоналу; економічний ефект, що проявляється у зменшенні плинності кадрів, скороченні витрат на адаптацію та навчання, підвищенні продуктивності та ефективності внутрішніх процесів; стабільність та конкурентоспроможність банку, що особливо важливо у кризовий період для забезпечення безперервності бізнес-процесів та довіри клієнтів [25].

Запропонована система стимулювання персоналу є комплексним та стратегічно обґрунтованим інструментом управління людським капіталом у АТ КБ «ПриватБанк», що поєднує економічну ефективність з соціальною відповідальністю та психологічним благополуччям працівників.

3.3. Використання сучасних цифрових інструментів для управління мотивацією

Дослідження структури персоналу та системи матеріальної і нематеріальної мотивації АТ КБ «ПриватБанк» показало, що банк активно впроваджує цифрові сервіси не лише для обслуговування клієнтів, але й для оптимізації внутрішніх процесів. Водночас традиційна система управління мотивацією орієнтувалася на класичні інструменти: KPI, премії, внутрішні тренінги та програми розвитку [37]. Такі підходи забезпечують базовий рівень залученості та ефективності, але у сучасних умовах швидких змін і підвищеного стресу вони виявляють свої обмеження

Особливо це стає актуальним у період воєнного стану та швидкої цифровізації банківського сектору, коли працівники відділень працюють у складних та стресових умовах, наближених до фронту; ІТ-персонал та бек-офіс

стикаються з високим навантаженням через цифрові проєкти та розвиток онлайн-сервісів; зростає потреба в персоналізованому підході до мотивації та швидкому реагуванні на зміну зовнішніх факторів.

У таких умовах традиційні інструменти мотивації недостатні. Необхідно систематично впроваджувати цифрові інструменти, які дозволяють оперативно оцінювати ефективність, адаптувати стимули під конкретні потреби працівників та підвищувати рівень залученості персоналу [9].

На основі аналізу практики АТ КБ «ПриватБанк» можна виділити кілька напрямів застосування цифрових технологій для підвищення ефективності системи мотивації [37]:

1) Системи електронного оцінювання КРІ. Ці системи дозволяють автоматично відстежувати виконання індивідуальних та командних показників, інтегруючи дані з CRM, бек-офісу та ІТ-платформ банку. Такий підхід забезпечує прозорість оцінки результатів і дозволяє працівникам у будь-який момент бачити свій прогрес та отримувати зворотний зв'язок.

2) Платформи дистанційного навчання (LMS). Онлайн-курси, сертифікації та тренінги стають доступними для всіх категорій персоналу: від відділень до ІТ-напрямів та бек-офісу. Це дозволяє співробітникам підвищувати кваліфікацію у зручний час і за власним темпом, не порушуючи робочі процеси.

3) Корпоративні портали та мобільні додатки. Використовуються для внутрішньої комунікації, обміну відгуками, визнання досягнень та моніторингу нагород і бонусів. Такі інструменти підвищують мотивацію завдяки видимості успіхів колег та прозорості системи стимулювання.

4) Аналітичні панелі (Dashboard). Цифрові панелі для HR-менеджерів дозволяють відстежувати рівень залученості, емоційний стан працівників, ефективність стимулювання та вплив конкретних заходів мотивації. Це дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення та коригувати політику мотивації в режимі реального часу.

Завдяки інтеграції цих інструментів у систему управління персоналом, банк отримує ряд переваг, таких як прозорість та об'єктивність оцінки ефективності, працівники бачать, за що вони отримують бонуси та як оцінюється їхня робота; швидкість реагування на зміни, менеджери можуть оперативно коригувати стимули відповідно до потреб підрозділів та зовнішніх умов, підвищення залученості та мотивації персоналу, цифрові інструменти дозволяють персоналізувати підхід, роблячи мотивацію більш ефективною та зрозумілою, аналітична підтримка управлінських рішень, HR та керівники підрозділів отримують дані для прийняття рішень, оптимізації ресурсів і підвищення результативності банку.

Цифровізація процесів мотивації стає необхідним стратегічним інструментом для підтримки ефективності роботи та стабільності АТ КБ «ПриватБанк» у сучасних умовах.

Пропозиції щодо вдосконалення цифрової мотивації охоплюють кілька напрямів:

- 1) Персоналізовані цифрові програми мотивації. Розробка індивідуальних планів мотивації з урахуванням категорії працівника (відділення, ІТ, бек-офіс), професійних цілей та психологічного стану. Використання штучного інтелекту для рекомендацій бонусів та навчальних курсів, які адаптуються до результатів та поведінки співробітника.

- 2) Гейміфікація процесів. Впровадження цифрових челенджів та рейтингів за виконання KPI, покращення обслуговування клієнтів або реалізацію цифрових проєктів. Надання цифрових бейджів, сертифікатів досягнень та інтеграція їх із корпоративним порталом для підвищення видимості результатів.

- 3) Онлайн-платформи психологічної підтримки та wellbeing. Чат-боти та мобільні додатки для оцінки емоційного стану працівників та надання персоналізованих порад із саморегуляції. Віртуальні тренінги з управління стресом та підвищення емоційної стійкості персоналу.

- 4) Аналітика та зворотний зв'язок у реальному часі. Використання

HR-аналітики та дашбордів для відстеження ефективності мотиваційних заходів та оперативного коригування системи преміювання. Впровадження системи миттєвого зворотного зв'язку, де співробітники оцінюють отримані бонуси, премії та навчання, що підвищує прозорість і довіру до системи.

5) Інноваційні цифрові підходи, які можна впровадити вперше. Система «Digital Wellbeing Score» – оцінка рівня залученості та стресостійкості співробітників через мобільний додаток з рекомендаціями для підтримки психічного здоров'я. Динамічне преміювання, автоматичне коригування бонусів за результатами цифрових KPI у реальному часі. Віртуальні менторські кімнати, онлайн-простір для навчання, наставництва та командної взаємодії, особливо для віддалених співробітників. Гейміфіковані корпоративні турніри, цифрові конкурси на покращення процесів або обслуговування клієнтів, що стимулюють інноваційність і командну роботу.

Табл. 3.5 систематизує ключові пропозиції щодо цифрової мотивації.

Таблиця 3.5

Пропозиції щодо вдосконалення цифрової мотивації персоналу

Напрямок / Інструмент	Очікуваний ефект	Відповідальні особи	Термін впровадження
1	2	3	4
Персоналізовані цифрові плани мотивації	Підвищення ефективності індивідуальної роботи, адаптація до потреб та психологічного стану працівників	HR-департамент, керівники підрозділів	2-4 місяці
Штучний інтелект для рекомендацій бонусів та навчання	Персоналізоване стимулювання, оптимізація ресурсів на мотивацію	HR-департамент, IT-департамент	3-5 місяців
Гейміфікація KPI та цифрові рейтинги	Підвищення залученості, мотивації та командного духу	HR-департамент, керівники підрозділів	2-3 місяці
Цифрові бейджі та сертифікати	Визнання досягнень, підвищення прозорості мотивації	HR-департамент, комунікаційний відділ	1-2 місяці
Чат-боти та мобільні додатки wellbeing	Моніторинг емоційного стану, персоналізована підтримка, зниження стресу	HR-департамент, IT-департамент	2-3 місяці
Віртуальні тренінги зі стрес-менеджменту	Підвищення стресостійкості та психологічного благополуччя	HR-департамент, корпоративний психолог	1-2 місяці

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
HR-аналітика та дашборди	Контроль ефективності мотиваційних заходів, оперативне коригування стимулів	HR-департамент, керівники підрозділів	1-2 місяці
Digital Wellbeing Score	Комплексна оцінка залученості та стресостійкості, рекомендації для працівників	HR-департамент, IT-департамент	3-4 місяці
Динамічне преміювання	Миттєве коригування бонусів відповідно до результатів, підвищення мотивації	HR-департамент, фінансовий департамент	2-3 місяці
Віртуальні менторські кімнати	Наставництво та командна взаємодія, швидка адаптація віддалених співробітників	HR-департамент, керівники підрозділів	2-3 місяці
Гейміфіковані корпоративні турніри	Стимулювання інновацій, командної роботи та залученості	HR-департамент, комунікаційний відділ	2-4 місяці

Джерело: складено автором.

Узагальнюючи результати, можна сказати, що впровадження цифрових інструментів мотивації відкриває для банку значно ширші можливості впливу на ефективність персоналу, ніж традиційні підходи. Насамперед, це дозволяє перейти від формального стимулювання до більш гнучкого й індивідуалізованого підходу, коли враховуються не лише результати роботи, а й особливості працівника, його навантаження та психологічний стан. У таких умовах мотивація стає більш адресною і, відповідно, дієвішою.

Окремо варто відзначити роль гейміфікації та цифрових рейтингів, які роблять робочі процеси більш динамічними та зрозумілими для працівників. Вони створюють додатковий інтерес до виконання завдань, стимулюють здорову конкуренцію та водночас посилюють командну взаємодію. Це особливо важливо для IT-проектів і фронт-офісу, де швидкість і якість виконання завдань безпосередньо впливають на результат діяльності банку [49].

Не менш важливим є впровадження онлайн-інструментів психологічної підтримки. Платформи wellbeing, а також такі рішення, як оцінка емоційного стану працівників, допомагають своєчасно виявляти ознаки перевтоми чи

стресу і реагувати на них. У результаті формується більш стабільний психологічний клімат у колективі, що позитивно впливає як на продуктивність, так і на загальну атмосферу в організації [15].

Використання аналітики та систем зворотного зв'язку в реальному часі дає керівництву можливість бачити ситуацію не постфактум, а в процесі її розвитку. Це дозволяє швидше приймати управлінські рішення, коригувати систему стимулювання та підвищувати рівень довіри з боку працівників, оскільки вона стає більш прозорою та зрозумілою [49].

З економічної точки зору такі зміни також є виправданими. Підвищення залученості персоналу прямо пов'язане зі зниженням плинності кадрів, а отже, зі скороченням витрат на пошук, навчання та адаптацію нових співробітників. Крім того, завдяки автоматизації та використанню цифрових КРІ підвищується продуктивність праці, а аналітичні інструменти дозволяють більш раціонально розподіляти ресурси, зокрема бюджет на мотивацію.

Важливим ефектом є і стимулювання інноваційності: гейміфіковані конкурси, цифрові челенджі та віртуальні середовища для взаємодії сприяють появі нових ідей і покращенню внутрішніх процесів. У довгостроковій перспективі це підвищує конкурентоспроможність банку. Водночас підтримка психологічного благополуччя працівників забезпечує стабільність роботи навіть у складних зовнішніх умовах, що особливо актуально в період кризових викликів.

Впровадження цифрових інструментів мотивації можна розглядати не як додаткову опцію, а як необхідний елемент сучасної системи управління персоналом. Це рішення дозволяє одночасно досягти соціального та економічного ефекту, підвищуючи ефективність діяльності АТ КБ «ПриватБанк» і забезпечуючи його стійкість у динамічному середовищі.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження за темою «Система мотивації та стимулювання персоналу» можна зробити наступні висновки.

У першому розділі роботи досліджено поняття, сутність та структуру системи мотивації і стимулювання персоналу. Встановлено, що мотивація є складним багаторівневим процесом, який поєднує внутрішні та зовнішні чинники впливу на поведінку працівника, а система стимулювання виступає практичним інструментом реалізації мотиваційної політики організації.

Розглянуто основні теорії мотивації, зокрема змістовні та процесуальні, та визначено їх практичне застосування у банківській сфері. Доведено, що сучасні банки, зокрема системно важливі установи, активно використовують елементи теорій потреб, справедливості та очікувань, поєднуючи їх із КРІ-орієнтованими підходами до оцінки ефективності праці.

Проаналізовано методи та інструменти стимулювання персоналу, серед яких ключову роль відіграють заробітна плата, премії, бонуси, соціальні гарантії, а також нематеріальні стимули, такі як кар'єрне зростання, професійний розвиток, корпоративна культура та визнання досягнень. Встановлено, що найбільш ефективними є комбіновані системи стимулювання, які інтегрують фінансові та нефінансові інструменти.

У другому розділі проаналізовано діяльність АТ КБ «ПриватБанк» в умовах повномасштабного вторгнення. Визначено, що банк є одним із лідерів банківської системи України, має значну клієнтську базу, розвинену інфраструктуру та високий рівень цифровізації. У межах техніко-економічної характеристики встановлено, що банк демонструє стабільність фінансових показників навіть у кризових умовах, що свідчить про ефективне управління ресурсами та адаптивність до зовнішніх викликів.

Аналіз структури та чисельності персоналу показав, що в умовах війни відбулося скорочення загальної чисельності працівників із подальшою стабілізацією, а також трансформація кадрової структури: зменшення частки

працівників відділень і зростання ролі IT-персоналу та бек-офісу. Особливий вплив мали бойові дії та тимчасова окупація окремих територій, що зумовило релокацію працівників, дистанційний формат роботи та зміну організації праці.

Оцінка системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПриватБанку показала, що вона є достатньо ефективною та конкурентоспроможною. Встановлено, що Банк забезпечує належний рівень оплати праці, використовує систему преміювання на основі KPI, а також впроваджує інструменти нематеріальної мотивації, зокрема навчання, кар'єрний розвиток і психологічну підтримку. Однак, виявлено певні недоліки: підвищене психологічне навантаження на працівників, нерівномірність мотиваційних інструментів та обмеженість ресурсів у кризових умовах.

У третьому розділі розроблено пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу банку. Зокрема, запропоновано комплексну систему стимулювання, яка поєднує матеріальні, нематеріальні та гнучкі форми зайнятості, що дозволяє врахувати особливості різних категорій персоналу.

Розроблено напрями вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації в умовах війни, серед яких впровадження додаткових фінансових стимулів для працівників у зонах підвищеного ризику, розвиток програм психологічної підтримки, персоналізація мотиваційних інструментів та застосування гейміфікації.

Особливу увагу приділено використанню сучасних цифрових інструментів управління мотивацією, що включають автоматизовані системи KPI, HR-аналітику, платформи дистанційного навчання, цифрові інструменти зворотного зв'язку та wellbeing-сервіси. Запропоновано інноваційні підходи, зокрема динамічне преміювання, цифрові платформи оцінки залученості та персоналізовані мотиваційні програми.

Таким чином, поставлені завдання вирішено, а мету дослідження досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базик О. В. Мотивація персоналу у сфері управління підприємницькою діяльністю. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 7. С. 129–131. URL: https://efp.in.ua/uk/journal-item/367?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.04.2026).
2. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємства у реалізації сьогодення. *Інклюзія і суспільство*. 2024. №3. С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-1>.
3. Березюк С., Березюк, Ю. Года, О. Проблеми мотивації праці на сільських територіях. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-94>.
4. Бондар Т. В., Краснонос А. О. Мотивація персоналу як фактор ефективного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
5. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158>.
6. Васюта В. Б., Радченко А. А. Використання сучасних теорій мотивації в практиці менеджменту персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1. С. 134-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2024_1_18 (дата звернення: 18.04.2026).
7. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення .
8. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239–247. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-42>.

9. Гаврилюк О. В. Управління мотивацією персоналу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 88–93.
10. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» – *матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.) . Т. : ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 6-7. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39783?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 24.04.2026).
11. Гірняк К. М., Тарасович Л. В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. №17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> 87.
12. Григоренко О. П. Особливості формування системи мотивації персоналу комерційних банків України. *Український журнал прикладної економіки*. 2025. Том 10. № 1. С. 355-359. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-60>.
13. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>
14. Дороніна О. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. *Empirio*. 2025. Т. 2, № 1. С. 116-125. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2025_2_1_12 (дата звернення: 20.04.2026).
15. Дяченко О. М. Соціально-психологічні аспекти мотивації праці. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 120–126. DOI: <https://doi.org/15.3687/2415-8453-2023-4>.
16. Жмай О. В., Мозгальова М. Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1. С. 94-

100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2022_1_14 (дата звернення: 05.05.2026).

17. Замроз М. В., Кульчицька Л. Р. Формування механізму соціально-економічної мотивації персоналу підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 78-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tavnve_2022_13_11 (дата звернення: 18.04.2026).

18. Зінченко А. В. Мотивація персоналу як фактор розвитку людського капіталу. *Економічний аналіз*. 2024. № 2. С. 33–39.

19. Зось-Кіор М.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148. DOI:10.36910/6775-2308-8559-2020-3-22.

20. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2024. Т. 25, Вип. 2. С. 110-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2024_25_2_10 88 (дата звернення: 18.04.2026).

21. Іванова Т. Г., Якімова Н. С., Таранич О. В., Байдін С. В. Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4 (52). С. 108–117. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_4_14. (дата звернення: 12.05.2026).

22. Кімлик В. М., Носань Н. С. Управління мотивацією персоналу у досягненні цілей етики бізнесу та вплив війни на цей процес. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 28. С. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2023_28_7 (дата звернення: 17.04.2026).

23. Климчук А.О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С.

218–234. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-9-issue-1/mmi2018_1_218_234.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.04.2026).

24. Квасній Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства // *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–239. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf. (дата звернення: 16.04.2026).

25. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 143–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure71-25>.

26. Коренєва Н. О. Мотиваційна складова антикризового управління персоналом під час війни. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.69>. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=12345> (дата звернення: 24.04.2026).

27. Костецький В., Дудкін П. Нові підходи в мотивації персоналу логістичної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. №338 (1). С. 165-170. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-24>.

28. Ковалевський В.В. Механізм управління мотивацією персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/51> (дата звернення: 24.04.2026).

29. Кундицький О. О., Бойко С. Т., Ряшко А. Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях. *Агросвіт*. 2024. № 12. С. 86-89. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.12.86>.

30. Літинська В. В. Теоретико-методологічні основи мотивації праці персоналу в сучасних умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 3 (25). С. 45–52. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286565](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286565).

31. Марченко О. І., Вошула К.О. Механізм процесного підходу в мотивації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 11. С. 12-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2022_11_4. (дата звернення: 25.04.2026).
32. Мутерко Г. В., Михальов Д. О. Особливості мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672> (дата звернення: 18.04.2026).
33. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3672/3602> (дата звернення: 28.04.2026).
34. Олійник Н. В. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7. С. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.
35. Основні показники діяльності банків України. URL: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/index.htm (дата звернення: 20.04.2025).
36. Офіційний сайт «Приват24». URL: [https:// next.privat24.ua/](https://next.privat24.ua/) (дата звернення: 23.03.2026).
37. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/ua> (дата звернення: 26.04.2026).
38. Петренко В. С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на підприємстві. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Х: 2025. URL: <https://web.kpi.kharkov.ua/microcad/wp-content/uploads/sites/240/2025/06/Programka-2025.pdf> (дата звернення: 24.03.2026).
39. Петренко Ю. О., Козак К. Б., Корсікова Н. М. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 4. С. 26–34. DOI: 10.15673/fie.v14i4.2426. (дата звернення: 20.05.2026).

40. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 36. С. 60–69. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7723519>.
41. Самойленко Є. С., Кочеткова В. В. Оцінка впливу основних факторів на рівень мотивації працівників. *Економіка та управління на транспорті*. 2018. Вип. 7. С. 66–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2018_7_11 (дата звернення: 17.03.2026).
42. Семикіна М. В., Коваль Л. А., Іщенко Н. А. Вдосконалення технологій мотиваційного менеджменту на основі оцінки професійного розвитку та конкурентоспроможності персоналу. *Науковий вісник Льотної академії. Серія : Економіка, менеджмент та право*. 2021 Вип. 5. С. 121-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfaseml_2021_5_16 (дата звернення: 23.04.2026).
43. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу 96 на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. Т. 1, № 1. С. 122-130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/emp_2024_1_1_16 (дата звернення: 13.04.2026).
44. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(2). С. 506-510. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)_60](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)_60) (дата звернення: 23.04.2026).
45. Слюсаренко К. В., Петрішина Т. О. Управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях: концепції талант-менеджменту та мотиваційного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_34 (дата звернення: 15.04.2026).
46. Смігунова О. В., Колесник А. А. Сутність та роль мотивації праці. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 22. С. 63-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_22_51 (дата звернення: 20.04.2025).
47. Соколова Л. В., Колісник О. В., Соколов О. Є. Науково-методичний підхід до оцінки мотивації праці фахівців ІТ-підприємств на основі компетенцій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*.

2018. Вип. 1. С. 266-272. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2018_1_45 (дата звернення: 10.05.2026).

48. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 3. С. 122-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2024_3_10

49. Сухорукова А. В., Іванченко Д. С., Петренко О. О. Сучасні інструменти мотивації персоналу в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-84. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3021> (дата звернення: 20.05.2026).

50. Тарасенко О. Ю. Формування механізму мотивації та стимулювання праці на управлінському рівні. *Менеджер*. 2018. № 4. С. 100-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2018_4_15 (дата звернення: 20.05.2026).

51. Ткаченко К. В., Коптєва Г. М. Мотивація та стимулювання персоналу в сучасних умовах господарювання. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. № 3. С. 33–38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71519> (дата звернення: 20.05.2026).

52. Фурман Д. Г. Теоретико-методичні засади формування мотивації персоналу підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.16>.

53. Федулова Л. І. Управління персоналом та мотивація праці в сучасних умовах. *Економічний вісник університету*. 2021. № 51. С. 97–103. DOI: 10.31470/2306-546X-2021-51-97-103. URL: <https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.php/evu/article/view/245> (дата звернення: 20.05.2026).

54. Ханяк К. В. Методика дослідження мотивації професійної діяльності персоналу в стресогенних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія*. 2024. Вип. 2. С. 143-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuups_2024_2_30 97 (дата звернення: 20.05.2026).

55. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405>
56. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104-109. . DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.
57. Шаталова Л. С. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4017> (дата звернення: 18.03.2026).
58. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 752 p. URL: [Kogan Page](#) (date of access: 21.05.2026).
59. Bhatia M., Williams A. Identifying job satisfaction parameters among employees in higher educational institutions: A mathematical model. *arXiv*. 2023. URL: [arXiv 2309.07553](https://arxiv.org/abs/2309.07553) (date of access: 30.04.2026).
60. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 2000. Vol. 55(1). P. 68–78. URL: [American Psychologist DOI page](#) (date of access: 21.05.2026).
61. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland : World Publishing Company, 1966. 203 p. URL: [Internet Archive](#) (date of access: 21.05.2026).
62. Pereira D. A., Abdullah M. R., Wider W. et al. Factors influencing employee motivation in the Malaysian banking industry. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. Vol. 8(8). URL: [Journal article](#) (date of access: 21.05.2026). (systems.enpress-publisher.com)