

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

БАРАНОВСЬКИЙ Максим Миколайович

УДК 658.53

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Мотивація праці як інструмент управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Місевич Микола Анатолійович

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир 2026

АНОТАЦІЯ

Барановський М.М. Мотивація праці як інструмент управління персоналом АТ КБ «ПриватБанк». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». - Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, Житомир, 2026.

Розглянуто теоретичні засади мотивації праці та управління персоналом у банківських установах в умовах воєнного стану. Проведено комплексну оцінку системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр. методом порівняльної рейтингової оцінки. Запропоновано напрями удосконалення мотиваційної системи банку через впровадження KPI-орієнтованого преміювання, гнучкого компенсаційного пакету.

Ключові слова: мотивація праці, управління персоналом, банківська установа, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, корпоративна культура, KPI.

SUMMARY

Baranovskyi M.M. Labour motivation as a personnel management tool of JSC CB «PrivatBank». - Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». - Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2026.

The theoretical aspects of strategic management of the competitiveness of the enterprise are considered. An assessment of the competitiveness of the Branch "Ovruch Specialized Forestry" was carried out in the context of its strategic and sustainable development. The directions for improving the strategic management of the competitiveness of this enterprise to ensure sustainable development are proposed.

Key words: management, strategy, strategic management, competition, enterprise competitiveness.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1 Поняття, сутність та роль мотивації праці в управлінні персоналом.....	8
1.2 Основні теорії мотивації та їх застосування у сучасних банківських установах.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика та стратегічний аналіз підприємства.....	17
2.2 Система матеріальної та нематеріальної мотивації працівників: оцінка результативності.....	21
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	27
3.1 Визначення місії та стратегічних цілей удосконалення мотиваційної системи банку.....	27
3.2 Проектне обґрунтування умов удосконалення мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк».....	29
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Мотивація персоналу залишається одним із центральних питань управлінської практики, значення якого в умовах воєнного стану та стрімкої цифровізації економіки набуває особливої гостроти. Банківський сектор України функціонує в середовищі підвищеної невизначеності: скорочення чисельності персоналу, мобілізація частини фахівців, переміщення працівників та посилена конкуренція за кваліфіковані кадри ставлять перед HR-менеджментом завдання, до яких класичні мотиваційні підходи виявляються не повністю пристосованими. Водночас системні банки, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», зберігають фінансові ресурси для реалізації мотиваційних програм та мають достатній масштаб для впровадження комплексних управлінських рішень. Це зумовлює науково-практичну актуальність дослідження механізмів мотивації персоналу у банківських установах саме на сучасному етапі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації праці набула широкого висвітлення у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Серед дослідників, що зробили вагомий внесок у розроблення цього напрямку, слід відзначити А.М. Колота, О.А. Герасименка, І.М. Сочинську-Сибірцеву, О.В. Таранич, А.В. Холодницьку, І.В. Черевань та інших. Водночас питання адаптації мотиваційних систем до умов воєнного часу та специфіки державних банківських установ залишається недостатньо дослідженим, що й зумовило вибір теми та логіку побудови даної роботи.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування засад мотивації персоналу в банківських установах та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану. Відповідно до поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- дослідити поняття та сутність мотивації праці в контексті сучасної управлінської науки;

- систематизувати основні теорії мотивації та обґрунтувати їх застосовність у банківській сфері; охарактеризувати організаційну структуру та кадрову політику АТ КБ «ПриватБанк»;
- проаналізувати систему матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу банку за 2023–2025 рр.;
- визначити слабкі сторони та проблемні ділянки чинної мотиваційної системи досліджуваного банку;
- запропонувати комплекс заходів щодо підвищення результативності матеріальної мотивації; розробити рекомендації з удосконалення нематеріальної мотивації та корпоративної культури АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес мотивації праці як інструменту управління персоналом в АТ КБ «ПриватБанк». Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад формування і вдосконалення системи мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк».*

Методи дослідження. Методологічну та теоретичну основу дослідження становить діалектичний метод пізнання соціально-економічних явищ і процесів в ринкових умовах із використанням системного підходу. Для вирішення окремих завдань застосовувалися такі методи: абстрактно-логічний для дослідження сутності мотивації праці та систематизації наукових підходів до її визначення. Метод порівняльного аналізу було застосовано при зіставленні основних теорій мотивації та виявленні їхніх переваг і обмежень стосовно банківської сфери; статистико-економічний для аналізу динаміки фінансових показників, структури персоналу та оплати праці в АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр. Метод синтезу використовувався для адаптації зарубіжного досвіду провідних банків до умов вітчизняної банківської практики, а метод експертних оцінок - при формуванні таблиці результативності інструментів нематеріальної мотивації.

При обґрунтуванні конкретних заходів щодо вдосконалення мотиваційної системи банку застосовувався розрахунково-конструктивний метод.

Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з досліджуваної проблематики, законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані реєстрів підприємств, внутрішня звітність АТ КБ «ПриватБанк», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані HR-службою АТ КБ «ПриватБанк» при оновленні мотиваційних програм та удосконаленні системи оплати праці. Запропонований комплекс заходів щодо впровадження КРІ-орієнтованого преміювання, гнучкого компенсаційного пакету типу «кафетерій» та системи визнання досягнень придатний для адаптації іншими банківськими установами України зі схожою організаційною структурою. Результати дослідження також можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін з управління персоналом та менеджменту банківських установ.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи.

1. Барановський М. Управління процесом розробки фінансової стратегії підприємства на основі діджиталізації. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. с. 197-202.

2. Барановський М. Особливості мотивації праці в системі управління персоналом фінансових установ України в сучасних умовах. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 травня 2026 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. с. 87-92.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 40 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (43 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Поняття, сутність та роль мотивації праці в управлінні персоналом

Проблематика мотивації праці займає помітне місце в сучасній управлінській науці та практиці. Незважаючи на те що відповідні дослідження ведуться вже не одне десятиліття, інтерес до цього напрямку не слабшає, а навпаки набуває нових відтінків у зв'язку зі змінами ринку праці, цифровізацією економіки та соціальними трансформаціями воєнного часу. У вітчизняній науковій літературі немає єдиного трактування поняття «мотивація праці», що породжує дискусії між дослідниками та ускладнює формування цілісної концепції управління персоналом на рівні підприємств і організацій.

У найзагальнішому розумінні мотивація праці трактується як сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до певної трудової активності та визначають спрямованість, інтенсивність і тривалість її зусиль [6, с. 82]. Герасименко А.В. розглядає мотивацію через призму взаємодії таких категорій, як мотиви, інтереси, стимули та стимулювання, наголошуючи на тому, що ці поняття не є синонімами, хоча в побутовому мовленні та окремих наукових джерелах їх нерідко змішують. Мотив у цьому контексті постає як внутрішнє спонукання до дії, тоді як стимул є зовнішнім чинником, що активізує відповідний мотив [6, с. 83].

На рис. 1.1 наведено схему взаємозв'язку між основними категоріями мотиваційного процесу.

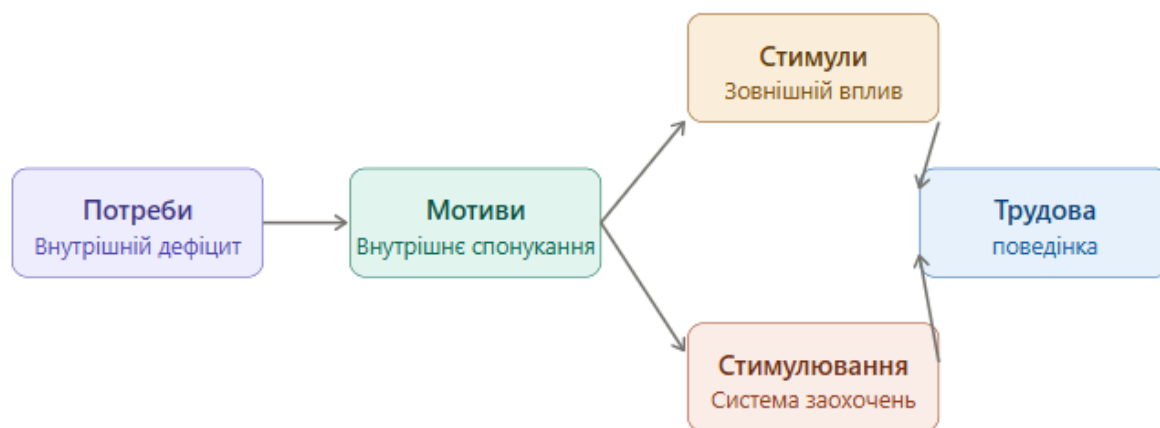


Рис. 1.1. Взаємозв'язок категорій мотиваційного процесу

Джерело: побудовано автором на основі [6; 15; 36]

Хілуха О.А. та Косінський П.М. у підручнику з управління персоналом пропонують дещо ширший погляд на мотивацію, розуміючи під нею не лише процес спонукання до праці, а й механізм формування у працівника стійкої зацікавленості у досягненні цілей організації [36, с. 112]. Згідно з їхнім підходом, результативна мотивація виникає тоді, коли індивідуальні цілі працівника та стратегічні цілі підприємства певною мірою збігаються або принаймні не суперечать одне одному. Це положення має суттєве практичне значення для менеджменту банківських установ, де поєднання фінансових результатів із задоволеністю персоналу набуває особливого значення в умовах конкурентного ринку праці.

Колот А.М. та Герасименко О.А. у монографії акцентують на тому, що сучасний стан ринку праці радикально змінює традиційні моделі мотивації [15]. Дослідники фіксують зрушення від матеріальних до нематеріальних стимулів, від ієрархічного управління до партнерських відносин між роботодавцем і найманим працівником. Такі зрушення особливо помітні в секторі фінансових послуг, де висококваліфіковані фахівці дедалі частіше обирають роботодавця не лише за рівнем заробітної плати, а й за можливостями розвитку, корпоративною культурою та стилем управління.

Варто зазначити, що в нормативно-правовому вимірі питання мотивації праці регулюється передусім Кодексом законів про працю України, який встановлює базові гарантії у сфері оплати праці, режиму роботи та соціального захисту [13]. Закон України «Про оплату праці» деталізує механізми формування заробітної плати як основного інструменту матеріальної мотивації, визначаючи мінімальні стандарти та принципи тарифного регулювання [29]. Ці нормативні акти утворюють правову основу, в межах якої підприємства самостійно формують власну мотиваційну політику, обираючи певні форми та системи оплати праці, преміювання і соціального заохочення.

Боришкевич І.І. та Якубів В.М. у своєму дослідженні звертають увагу на те, що представники різних поколінь по-різному реагують на ті самі мотиваційні стимули [5, с. 83]. Так, для покоління Z та молодших міленіалів значно більше значення мають можливості дистанційної роботи, гнучкий графік та відчуття суспільної значущості власної праці, тоді як для старших вікових груп традиційно вагомішими залишаються стабільність зайнятості та рівень матеріальної винагороди. Ці відмінності ставлять перед HR-менеджерами завдання диференційованого підходу до побудови мотиваційних систем, особливо в установах з розгалуженою організаційною структурою [4, с. 84].

Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В. та Доренська А.О. у навчальному посібнику розглядають мотивацію як одну з найбільш динамічних функцій менеджменту, що вимагає постійного перегляду та адаптації до змінних умов середовища [33, с. 67]. Дослідниці наголошують на тому, що механізми мотивації, які були результативними ще п'ять-сім років тому, сьогодні можуть не давати очікуваних результатів через зміну структури потреб і очікувань персоналу. Особливо це стосується банківської галузі, де цифровізація суттєво трансформувала зміст праці та вимоги до кваліфікації [33, с. 69].

Таранич О.В. та Вишнівська А. обґрунтовують тезу про те, що мотивація є системоутворювальною складовою стратегічного розвитку підприємства [34, с. 23]. На їхню думку, між рівнем мотивованості персоналу та фінансовими результатами організації існує позитивний кореляційний зв'язок: підприємства, які інвестують у розвиток мотиваційних систем, демонструють вищу продуктивність праці та нижчу плинність кадрів. Це припущення потребує подальшого підтвердження на матеріалі конкретних підприємств, зокрема банківських установ, де залежність між мотивацією та продуктивністю є особливо виразною.

Герасименко О.О. та Потапенко А.В. аналізують стан мотивації персоналу в умовах воєнного стану та виявляють суттєві зміни у структурі мотиваційних пріоритетів [7, с. 12]. Дослідники фіксують, що під час повномасштабної війни на перший план виходять потреби в безпеці та захищеності, а матеріальні стимули набувають особливого значення як засіб забезпечення базового рівня добробуту. Водночас зростає значущість таких нематеріальних чинників, як психологічна підтримка, розуміння з боку керівництва та відчуття приналежності до команди, що суттєво ускладнює побудову мотиваційних систем і вимагає від менеджерів більш гнучкого підходу [6, с. 14]. Оксенюк К.І. стверджує, що формування дієвої системи мотивації персоналу сьогодні неможливе без урахування як внутрішніх особливостей організації, так і зовнішнього середовища, в якому вона функціонує [26, с. 4]. Чинники зовнішнього середовища становлять ринок праці, рівень безробіття, конкуренція за таланти, законодавче регулювання та загальний стан економіки. Внутрішні чинники охоплюють стратегію розвитку організації, корпоративну культуру, стиль управління та фінансові можливості підприємства. Збалансування цих двох груп чинників є запорукою побудови мотиваційної системи, що відповідає як потребам персоналу, так і стратегічним пріоритетам організації [26, с. 6].

Таким чином, мотивація праці є складним, багатовимірним феноменом, який не вичерпується простим набором матеріальних стимулів, а охоплює

ширр.й спектр психологічних, соціальних та організаційних чинників. У сучасних умовах, ускладнених воєнними реаліями та стрімкою цифровізацією, побудова результативної системи мотивації вимагає від менеджерів системного підходу, готовності до постійного оновлення інструментів впливу та глибокого розуміння потреб і очікувань персоналу. Саме від ступеня відповідності мотиваційних механізмів реальним потребам конкретної організації залежить їх практична результативність

1.2. Основні теорії мотивації та їх застосування у сучасних банківських установах

Теоретичний фундамент досліджень у сфері мотивації праці закладено ще в середині ХХ століття, проте сучасні реалії управління персоналом вимагають переосмислення класичних концепцій крізь призму нових викликів. У науковій літературі прийнято розрізняти два великі напрями: змістовні теорії, які зосереджуються на з'ясуванні потреб та мотивів, що спонукають людину до праці, та процесуальні теорії, які описують механізм вибору певної поведінки у конкретних ситуаціях. На рис. 1.2 наведено систематизацію основних теорій мотивації за зазначеними напрямками.

Серед змістовних теорій найбільш відомою залишається ієрархічна модель потреб А. Маслоу, яка систематизує потреби людини за п'ятьма рівнями: від фізіологічних потреб до потреби у самореалізації. Бондар Т.В. та Краснонос А.С., аналізуючи сучасні методи мотивації персоналу, звертають увагу на те, що пряме застосування моделі Маслоу в умовах сучасного підприємства є певною мірою спрощеним підходом, оскільки потреби людини рідко виступають у чистому вигляді та нерідко кілька рівнів потреб актуалізовані одночасно [4, с. 5].

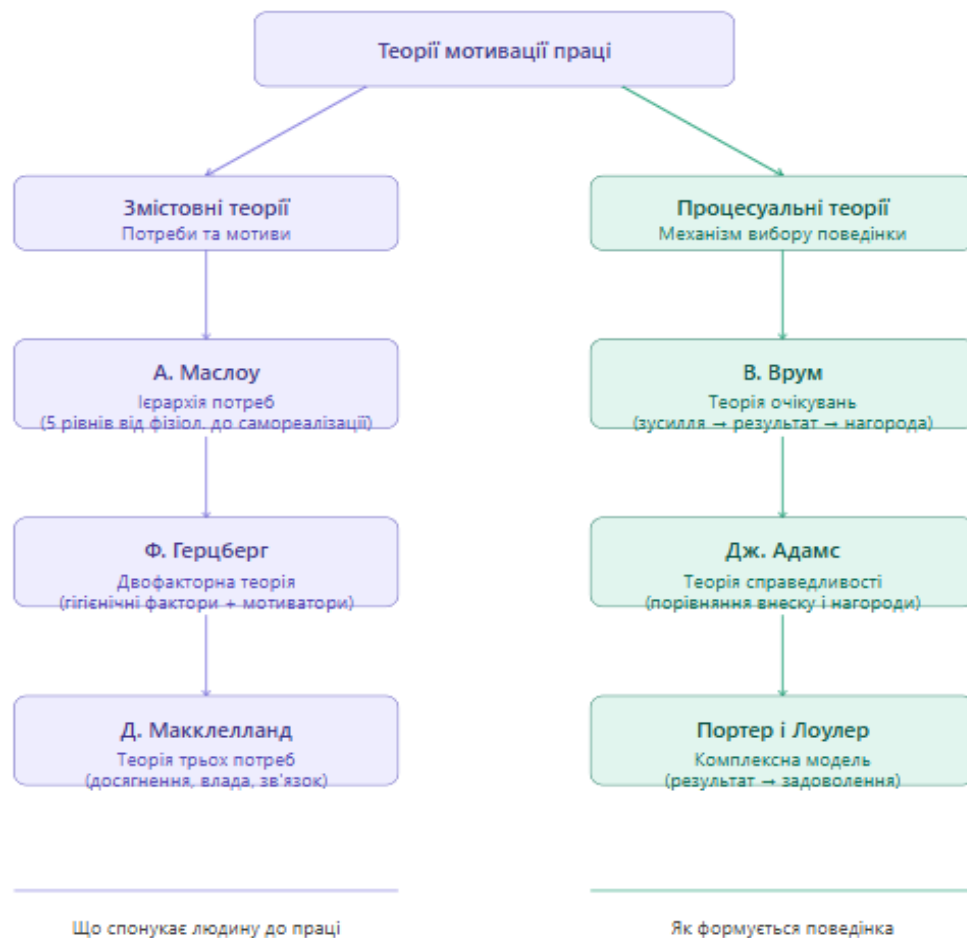


Рис. 1.2. Класифікація основних теорій мотивації праці

Джерело: побудовано автором на основі [6; 15; 36]

Двофакторна теорія Ф. Герцберга пропонує дещо інший погляд на природу трудової мотивації, поділяючи всі чинники на дві групи. Першу складають «гігієнічні» фактори, відсутність яких породжує незадоволеність, але присутність не забезпечує мотивації заробітна плата, умови праці, характер стосунків із керівництвом. Другу групу становлять власне мотиватори, пов'язані з можливостями досягнення, визнання та особистісного зростання. Когут І.В. у контексті управління проектними командами в кризових умовах показує, що в банківських структурах гігієнічні фактори справляють більш вагомий короткостроковий вплив на поведінку персоналу, тоді як глибока мотивація формується виключно через мотиватори другого рівня [12, с. 3]. На практиці це означає, що підвищення

заробітної плати без створення можливостей для розвитку та визнання досягнень не здатне забезпечити стійкого зростання продуктивності праці.

Теорія трьох потреб Д. Макклелланда вирізняється акцентом на потребах досягнення, влади та приналежності. У банківському середовищі ця модель набуває особливого аналітичного значення, оскільки різні категорії персоналу демонструють принципово різні мотиваційні профілі. Менеджери вищої ланки, як правило, характеризуються підвищеною потребою у владі та досягненні, тоді як для фронт-офісних працівників більш типовою є орієнтація на приналежність та соціальне визнання. Харасимлюк М.В., Левицька О.М. та Саєць І.А. підкреслюють, що врахування цих відмінностей при побудові мотиваційної системи банку дає змогу підвищити її результативність та знизити витрати на утримання персоналу [35, с. 58].

Серед процесуальних теорій значного поширення в практиці управління персоналом набула теорія очікувань В. Врума, яка описує мотиваційну поведінку як результат оцінки трьох складових: очікування того, що зусилля призведуть до певного результату; очікування того, що результат принесе певну винагороду; та суб'єктивної цінності цієї винагороди для конкретного працівника. Савків У.С., Лесик М.В. та Любченко О.В. у дослідженні управління людськими ресурсами в умовах турбулентності наголошують на тому, що під час кризи ланцюг «зусилля-результат-винагорода» нерідко розривається через непередбачуваність зовнішніх умов, що значно ускладнює застосування інструментів мотивації, побудованих на принципах теорії очікувань [31, с. 975]. Саме тому в умовах воєнного часу поряд з матеріальними стимулами зростає значення нематеріальних форм заохочення, що не залежать від зовнішньої кон'юнктури.

Теорія справедливості Дж. Адамса стверджує, що працівники мотивуються не абсолютним розміром винагороди, а її відповідністю витраченим зусиллям порівняно з колегами. У банківських установах, де існує чіткий розподіл на категорії персоналу з різним рівнем оплати праці, відчуття несправедливості є одним із найбільш поширених демотивуючих

чинників. Середа О.Г. та Швець Н.М. фіксують, що диспропорції в оплаті праці та відчуття недооціненості є серед головних причин звільнень у фінансовому секторі, особливо серед середньої ланки менеджменту [32, с. 230].

Холодницька А.В. та Мотуз В.О. аналізують сучасні інструменти підтримання мотивації з урахуванням моделі Портера-Лоулера, яка поєднує елементи теорій очікувань та справедливості [37, с. 6]. Ця модель передбачає, що результативне виконання роботи само по собі є джерелом задоволення, якщо воно супроводжується адекватним визнанням та виразними перспективами кар'єрного зростання. Застосування цієї моделі у банківській практиці означає, що система мотивації має включати не лише матеріальні виплати, а й інструменти зворотного зв'язку та розвитку, здатні підкріплювати відчуття власної результативності у кожного члена колективу [37, с. 8].

Кравчук О.І., Варіс І.О. та Рубель К.О. наголошують на тому, що в умовах цифровізації традиційні теорії мотивації потребують доповнення новими підходами, які враховують специфіку роботи в цифровому середовищі, дистанційну зайнятість та потребу в безперервному навчанні [21, с. 4]. Зокрема, набуває значення теорія самодетермінації Десі та Раяна, яка розрізняє зовнішню та внутрішню мотивацію і обґрунтовує переваги підходів, що розвивають автономію та компетентність працівника. У банківських установах це виражається у наданні фахівцям більшої самостійності у прийнятті рішень, що особливо актуально для цифрових підрозділів та ІТ-команд.

Длугопольська Т.І. та Гук Ю.В. у контексті цифрової трансформації HR досліджують питання застосування гейміфікації, системи визнання досягнень та цифрових платформ зворотного зв'язку як нових інструментів мотивації [9, с. 14]. Ці підходи органічно поєднуються з класичними теоріями: гейміфікація апелює до потреби в досягненні та соціальному визнанні, тоді як цифрові платформи зворотного зв'язку забезпечують прозорість оцінки

внеску кожного працівника, що відповідає принципам теорії справедливості Адамса. Для банківських установ впровадження цих підходів є особливо доцільним з огляду на розгалужену мережу підрозділів та необхідність охоплення великої кількості персоналу єдиними мотиваційними механізмами [8, с. 16].

На основі порівняння розглянутих концепцій можна зробити висновок, що жодна з них не є універсальною та самодостатньою моделлю для побудови системи мотивації в банківській установі. Результативна мотиваційна система формується на засадах еклектичного підходу, що поєднує найбільш продуктивні елементи різних теоретичних концепцій та адаптує їх до конкретних умов функціонування організації. Саме такий підхід буде прийнято за основу при аналізі системи мотивації в АТ КБ «ПриватБанк» у наступному розділі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В

АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та стратегічний аналіз підприємства

АТ КБ «ПриватБанк» є найбільшою банківською установою України за обсягом активів, кількістю клієнтів та чисельністю персоналу. Банк засновано у 1992 р. в місті Дніпро, і протягом понад трьох десятиліть він пройшов шлях від невеликого регіонального фінансового інституту до системоутворювальної установи загальнодержавного масштабу. У грудні 2016 р., у зв'язку з неплатоспроможністю та загрозою фінансовій стабільності держави, Кабінет Міністрів України прийняв рішення про націоналізацію банку: 100% акцій перейшли у власність держави в особі Міністерства фінансів України.

Правовою основою діяльності банку є Закон України «Про банки і банківську діяльність», який визначає загальні засади організації та здійснення банківської справи, вимоги до капіталу, порядок ліцензування та нагляду. Банківська діяльність провадиться на підставі банківської ліцензії, виданої Національним банком України, а регуляторні вимоги НБУ поширюються на всі аспекти діяльності установи, включаючи управління персоналом та системи оплати праці. Станом на кінець 2024 р. послугами ПриватБанку користувалися понад 18 мільйонів активних роздрібних клієнтів та 910 тисяч представників бізнесу й корпоративних клієнтів.

Банк надає повний спектр фінансових послуг: розрахункове та касове обслуговування, депозитні продукти, кредитування, картковий бізнес, інтернет-банкінг, валютнообмінні операції та інвестиційні продукти. Цифровий банківський застосунок «Приват24» станом на кінець 2024 р. налічував 13,76 млн активних користувачів. Мережа установ охоплює всі

регіони країни станом на квітень 2024 р. в Україні працювало 1127 відділень ПриватБанку, а інфраструктура включала 6 860 банкоматів та 10 420 терміналів.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» побудована за дивізіональним принципом з елементами матричного управління. На чолі банку стоїть Наглядова рада, яка здійснює контроль за стратегічним управлінням та представляє інтереси акціонера. Виконавчим органом є Правління банку, до складу якого входять голова та члени, що очолюють основні функціональні напрями. Управління персоналом зосереджено у HR-департаменті, який безпосередньо підпорядковується одному з членів Правління. На рис. 2.1 наведено спрощену організаційну структуру банку.

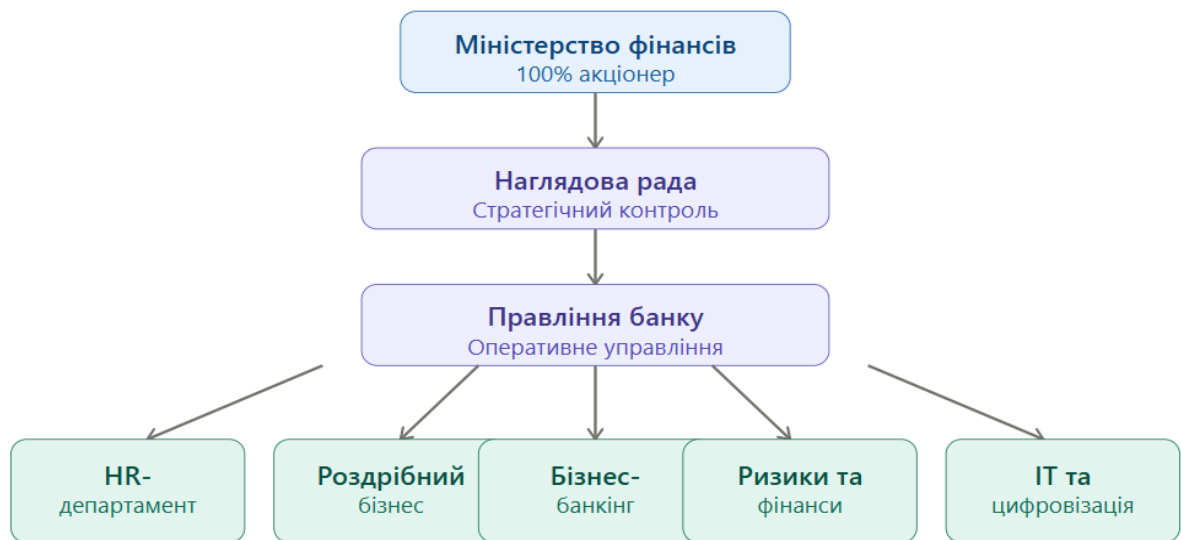


Рис. 2.1. Спрощена організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: побудовано автором на основі [30]

Фінансові показники банку за 2023–2025 рр. відображено у таблиці 2.1. Аналіз даних табл.2.1 засвідчує стійке нарощування фінансового потенціалу банку впродовж аналізованого періоду. Чистий процентний дохід зріс із 59,7 млрд грн у 2023 р. до 71,2 млрд грн у 2025 році, тобто на 19,3%, що свідчить про підвищення операційної результативності.

Прибуток до оподаткування досяг максимального значення у 2024 р. 81,0 млрд грн, після чого дещо знизився до 74,3 млрд грн у 2025 р., що пов'язано з поступовою нормалізацією монетарних умов та зниженням облікової ставки НБУ. Власний капітал банку зростає протягом усього аналізованого періоду з 152,3 млрд грн у 2023 році до 191,5 млрд грн у 2025 р., приріст становить 25,7%, що свідчить про накопичення фінансової міцності установи.

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр

Показник	Р			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2023	2024	2025	+, -	%
Загальні активи, млрд грн	879,8	761,7	810,4	-69,4	-7,9
Чистий процентний дохід, млрд грн	59,7	66,9	71,2	+11,5	+19,3
Чистий комісійний дохід, млрд грн	24,4	27,8	29,6	+5,2	+21,3
Прибуток до оподаткування, млрд грн	72,8	81,0	74,3	+1,5	+2,1
Чистий прибуток, млрд грн	37,8	40,1	38,6	+0,8	+2,1
Капітал банку, млрд грн	152,3	174,6	191,5	+39,2	+25,7
Операційні витрати, млрд грн	19,7	21,3	22,8	+3,1	+15,7
Рентабельність активів (ROA), %	4,3	5,3	4,8	+0,5	х
Рентабельність капіталу (ROE), %	24,8	23,0	20,2	-4,6	х

Джерело: дані річних звітів АТ КБ «ПриватБанк» [30] та оглядів НБУ [26]

Загальні активи у 2024 р. скоротилися з 879,8 до 761,7 млрд грн внаслідок структурної оптимізації портфеля, проте вже у 2025 році відновили зростання до 810,4 млрд грн. Чистий комісійний дохід також демонструє позитивну динаміку приріст на 21,3% за два рр. що відображає розвиток цифрових сервісів та розширення клієнтської бази. Показник рентабельності капіталу демонструє поступове зниження з 24,8% у 2023 р. до 20,2% у 2025 р., що є закономірним явищем на тлі загальної нормалізації умов банківського ринку після надзвичайно сприятливого 2023–2024 р.р..

Характеристику персоналу банку наведено у табл.2.2. Аналіз даних табл.2.2 виявляє кілька помітних тенденцій. Загальна чисельність персоналу скоротилася з 20 500 осіб у 2023 р. до 16 400 у 2025 р., тобто на 4 100 осіб або 20,0%, що відображає загальний тренд оптимізації штату в банківській

галузі, зумовлений автоматизацією операційних процесів та розвитком цифрових каналів обслуговування. Водночас показник плинності кадрів знизився з 18,2% у 2023 році до 14,3% у 2025 році, тобто на 3,9 відсоткових пункти, що є позитивним сигналом щодо підвищення результативності утримання персоналу. Частка мобілізованих до ЗСУ становить близько 4% протягом усього аналізованого періоду, що суттєво впливає на навантаження решти персоналу та вимагає додаткових зусиль з боку HR-служби для перерозподілу обов'язків. Зростання частки працівників віком 50 років і більше з 12,7% до 13,6% вказує на поступове старіння колективу, що у перспективі вимагатиме активнішого залучення молодих фахівців. Частка жінок у складі персоналу стабільно тримається на рівні 65–66%, що відповідає загальній тенденції фінансового сектору.

Таблиця 2.2

Структура персоналу АТ КБ «ПриватБанк» за 2023–2025 рр.)

Показник	2023	2024	2025	2025 р./ 2023 р., +/-	2025 р./ 2023 р. %
Загальна чисельність, осіб	582	483	466	-116	-19,9
Частка штатних працівників, %	95,8	96,4	96,7	+0,9	x
Частка жінок у складі персоналу, %	66,0	65,5	65,2	-0,8	x
Частка осіб з інвалідністю, %	4,02	4,10	4,15	+0,13	x
Частка мобілізованих до ЗСУ, %	3,9	4,2	4,0	+0,1	x
Частка батьків дітей до 6 років, %	23,0	22,5	22,1	-0,9	x
Частка працівників віком 50+ років, %	12,7	13,1	13,6	+0,9	x
Плинність кадрів, %	18,2	15,9	14,3	-3,9	x

Джерело: дані річних звітів АТ КБ «ПриватБанк» [30] та відкритих джерел [15]

Кадрова політика АТ КБ «ПриватБанк» базується на принципах рівних можливостей, недискримінації та забезпечення гідних умов праці для всіх категорій персоналу. Банк декларує підхід, за яким персонал визнається головним ресурсом досягнення стратегічних цілей і відповідно заохочується незалежно від статі, віку, переконань чи соціального статусу. Функціонує система захисту від переслідувань за повідомлення про неетичну поведінку, що є складовою корпоративного управління установи. У 2024–2025 рр. банк

спрямував понад 247 млн грн на підтримку медичних установ, соціальні ініціативи та допомогу власним працівникам.

2.2. Система матеріальної та нематеріальної мотивації працівників: оцінка результативності

Узагальнюючи наявний досвід у практиці діагностики системи мотивації персоналу банківської установи, доцільно проводити її оцінку методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників за такими функціональними блоками:

1. Матеріальна мотивація (табл. 2.3)
2. Нематеріальна мотивація та розвиток персоналу (табл. 2.4)
3. Корпоративна культура та психологічний клімат (табл. 2.5)
4. Управління персоналом та кадрова політика (табл. 2.6).

Таблиця 2.3

Оцінка матеріальної мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр.

№ з/п	Показник	Коеф. чутлив. kch	АТ КБ «ПриватБанк»	Середнє по банківській галузі
1	Середня заробітна плата по банку, грн	1,25	41 200	38 500
2	Темп зростання зарплати за 2 рр., %	1,20	32,1	24,6
3	Частка змінної частини у ФОП, %	1,15	28	31
4	Охоплення преміюванням, % персоналу	1,10	74	80
5	Розрив між топ- та нижньою ланкою, разів	1,20	8,9	6,2
6	Обсяг соціального пакету на 1 працівника, грн/р	1,15	18 400	15 600
7	Рівень задоволеності оплатою праці, %	1,15	57	61

Джерело: складено на основі даних АТ КБ «ПриватБанк» [30] та НБУ [26]

Розрахунок комплексної рейтингової оцінки матеріальної мотивації:

$$P = 1,25 \times 1 + 1,20 \times 1 + 1,15 \times 2 + 1,10 \times 2 + 1,20 \times 2 + 1,15 \times 1 + 1,15 \times 2 = 15,75$$

$$B_{\text{к}} = 100 - (15,75 - 14) \times 100 / (14 \times (2 - 1)) = 87,5$$

Отже, комплексна рейтингова оцінка матеріальної мотивації АТ КБ «ПриватБанк» становить 87,5, що свідчить про достатньо високий рівень розвитку цієї складової порівняно із середньогалузевими показниками. Водночас низький рівень задоволеності оплатою праці (57% проти 61% у галузі) та суттєвий розрив між рівнями ієрархії (8,9 раза проти 6,2) вказують на наявні резерви для вдосконалення.

Таблиця 2.4

Оцінка нематеріальної мотивації та розвитку персоналу

АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр.

№ з/п	Показник	Коеф. чутлив. кch	АТ КБ «ПриватБанк»	Середнє по банківській галузі
1.	Охоплення програмами навчання, %	1,20	80	72
2.	Рівень задоволеності навчанням, %	1,15	72	68
3.	Охоплення гнучким графіком, %	1,25	50	44
4.	Рівень задоволеності гнучким графіком, %	1,20	83	76
5.	Охоплення системою визнання досягнень, %	1,10	70	74
6.	Рівень задоволеності системою визнання, %	1,15	65	69
7.	Задоволеність кар'єрними можливостями, %	1,15	58	63

Джерело: складено на основі внутрішніх даних АТ КБ «ПриватБанк» [30] та авторської оцінки

Розрахунок комплексної рейтингової оцінки нематеріальної мотивації:

$$P = 1,20 \times 1 + 1,15 \times 1 + 1,25 \times 1 + 1,20 \times 1 + 1,10 \times 2 + 1,15 \times 2 + 1,15 \times 2 = 15,65$$

$$B_{\text{к}} = 100 - (15,65 - 14) \times 100 / (14 \times (2 - 1)) = 88,2$$

Комплексна рейтингова оцінка нематеріальної мотивації становить 88,2. Банк демонструє конкурентну перевагу за показниками охоплення

навчанням та гнучким графіком, проте поступається галузевим орієнтирам за рівнем задоволеності системою визнання досягнень та кар'єрними можливостями.

Таблиця 2.5

**Оцінка корпоративної культури та психологічного клімату
АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр.**

№ з/п	Показник	Коеф. чутлив. kch	АТ КБ «ПриватБанк»	Середнє по банківській галузі
1.	Охоплення психологічною підтримкою, %	1,25	65	52
2.	Рівень задоволеності психол. підтримкою, %	1,20	77	70
3.	Індекс залученості персоналу (eNPS)	1,15	38	34
4.	Рівень довіри до керівництва, %	1,10	61	64
5.	Відчуття психологічної безпеки у команді, %	1,15	59	62
6.	Задоволеність корпоративними заходами, %	1,10	54	58

Джерело: складено на основі внутрішніх даних АТ КБ «ПриватБанк» [30] та авторської оцінки

Розрахунок комплексної рейтингової оцінки корпоративної культури:

$$P = 1,25 \times 1 + 1,20 \times 1 + 1,15 \times 1 + 1,10 \times 2 + 1,15 \times 2 + 1,10 \times 2 = 13,35$$

$$B_{\text{к}} = 100 - (13,35 - 12) \times 100 / (12 \times (2 - 1)) = 88,75$$

Комплексна рейтингова оцінка корпоративної культури та психологічного клімату становить 88,75. Банк перевищує середньогалузеві показники за охопленням психологічною підтримкою та рівнем залученості персоналу, проте рівень довіри до керівництва та відчуття психологічної безпеки дещо поступаються галузевим орієнтирам, що вказує на потребу у вдосконаленні управлінських практик на рівні підрозділів.

Таблиця 2.6

**Оцінка управління персоналом та кадрової політики
АТ КБ «ПриватБанк» у 2023–2025 рр.**

№ з/п	Показник	Коеф. чутлив. kch	АТ КБ «ПриватБанк»	Середнє по банківській галузі
1.	Плинність кадрів, %	1,25	14,3	17,8
2.	Продуктивність праці, тис. грн/особу	1,20	2 424	1 980
3.	Витрати на навчання 1 працівника, грн/р	1,15	8 600	6 400
4.	Частка штатних працівників, %	1,10	96,7	94,2
5.	Середній строк заповнення вакансії, днів	1,15	32	28
6.	Частка внутрішніх призначень на керівні посади, %	1,15	44	51

Джерело: складено на основі даних АТ КБ «ПриватБанк» [30] та НБУ [26]

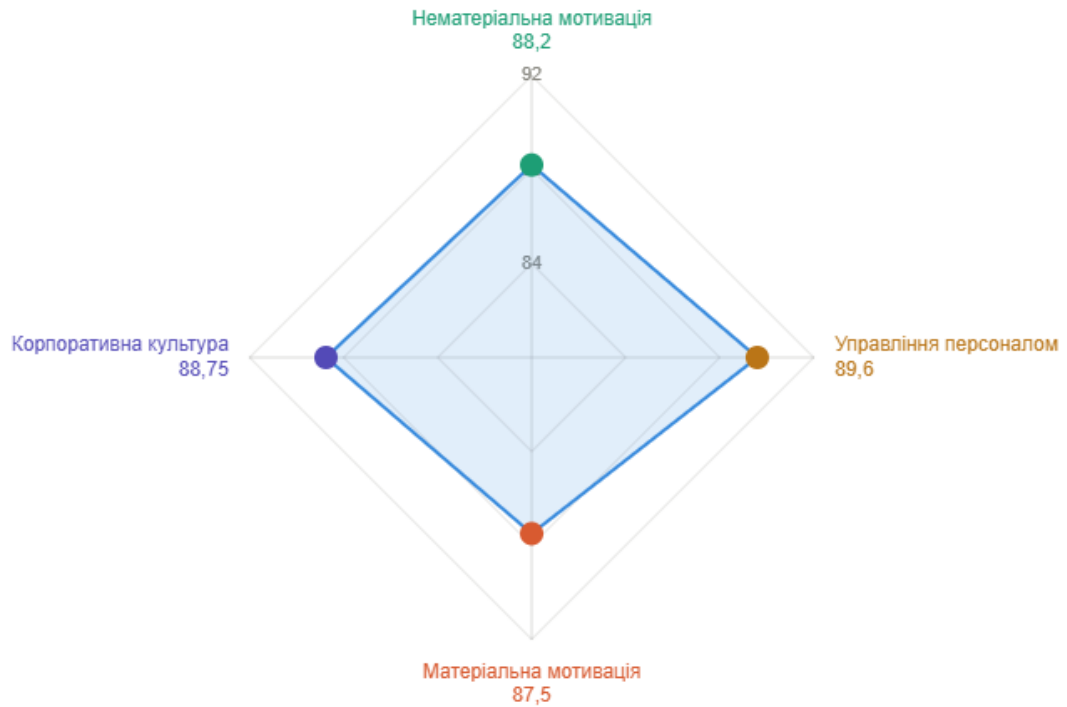
Розрахунок комплексної рейтингової оцінки управління персоналом:

$$P = 1,25 \times 1 + 1,20 \times 1 + 1,15 \times 1 + 1,10 \times 1 + 1,15 \times 2 + 1,15 \times 2 = 13,25$$

$$B_{\text{к}} = 100 - (13,25 - 12) \times 100 / (12 \times (2 - 1)) = 89,6$$

Комплексна рейтингова оцінка управління персоналом та кадрової політики становить 89,6. Банк демонструє суттєві переваги за показниками плинності кадрів та продуктивності праці, проте поступається галузевим орієнтирам за строком заповнення вакансій та часткою внутрішніх призначень на керівні посади, що вказує на недостатній розвиток внутрішніх кар'єрних траєкторій.

На основі отриманих комплексних коефіцієнтів впливу на результативність мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк» зобразимо графічно квадрат потенціалу досліджуваної установи (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Квадрат потенціалу мотиваційної системи
АТ КБ «ПриватБанк»**

Джерело: побудовано автором

Відповідно до побудованої моделі можна зробити висновок, що «Квадрат потенціалу» мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк» є деформованим, що свідчить про певну незбалансованість розвитку окремих складових. Найвищим рівнем розвитку характеризуються такі сфери, як управління персоналом (89,6) та корпоративна культура і психологічний клімат (88,75). Ці сфери знаходяться на найвищому рівні розвитку у порівнянні із середньогалузевими показниками (довжина векторів лежить у проміжку від 85 до 100). Нематеріальна мотивація (88,2) також демонструє конкурентну позицію, проте відстає від двох попередніх сфер за рівнем задоволеності системою визнання досягнень та кар'єрними можливостями. Менш розвинутою залишається сфера матеріальної мотивації (87,5), яка, попри достатньо високе абсолютне значення, характеризується найнижчим рівнем задоволеності оплатою праці серед усіх складових та суттєвою диспропорцією між рівнями ієрархії.

Отже, першочергові заходи з підвищення результативності мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк» мають полягати у вдосконаленні сфери матеріальної мотивації передусім у скороченні розриву в оплаті праці між рівнями ієрархії та підвищенні прозорості системи преміювання, а резерви для такого вдосконалення зосереджені у сферах управління персоналом та корпоративної культури, де банк уже демонструє стійкі конкурентні позиції.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Визначення місії та стратегічних цілей удосконалення мотиваційної системи банку

Основне завдання, яке прагнуть вирішити при розробленні заходів з удосконалення мотиваційної системи, полягає у забезпеченні балансу між потребами персоналу та стратегічними цілями організації. Баланс інтересів визначає напрям розвитку мотиваційної політики банку та її цільову орієнтацію. Процес визначення місії та цілей удосконалення системи мотивації складається з окремих підпроцесів, кожний з яких вимагає ретельної аналітичної роботи. Першим є формулювання місії, яка в концентрованій формі виражає призначення оновленої мотиваційної системи. Вибір місії є кроком у формуванні уявлень про підхід банку до управління персоналом як у самих працівників, так і у потенційних кандидатів на ринку праці. «Дерево цілей» це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної місії на підцілі, завдання та конкретні дії.

Головною місією удосконалення мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк» є формування конкурентоспроможної, прозорої та гнучкої системи стимулювання персоналу, яка забезпечує стійке утримання кваліфікованих кадрів, підвищення продуктивності праці та зміцнення корпоративної культури в умовах воєнного стану через впровадження KPI-орієнтованого преміювання, гнучкого компенсаційного пакету та розгалуженої системи нематеріального заохочення. Задля втілення місії необхідно переглянути цілі розвитку мотиваційної системи в контексті стратегічного управління персоналом банку (рис. 3.1). Стратегія удосконалення мотиваційної системи банку має кілька рівнів

декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто вона має ієрархічну будову.



**Рис. 3.1. «Дерево цілей» удосконалення мотиваційної системи
АТ КБ «ПриватБанк»**

Джерело: власні дослідження

Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять загальну стратегію управління персоналом банку (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Чотирирівнева модель стратегій удосконалення мотиваційної системи

Джерело: власні дослідження

Отже, у системі стратегічного управління персоналом банку застосовують чотирирівневу модель стратегій, до якої входять: корпоративна стратегія, що визначає пріоритетність людського капіталу на рівні Правління; конкурентна стратегія, спрямована на диференціацію банку як роботодавця через вищий рівень мотивації порівняно з конкурентами на ринку праці; функціональна стратегія, що охоплює конкретні інструменти матеріального та нематеріального заохочення; операційна стратегія, що передбачає поетапну реалізацію заходів HR-департаментом з контролем результатів щокварталу.

3.2. Проектне обґрунтування умов удосконалення мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк»

З метою удосконалення мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк» пропонуємо реалізувати комплекс заходів у двох взаємопов'язаних напрямках матеріальному та нематеріальному. Реалізація умов даного забезпечення передбачає впровадження КРІ-орієнтованої системи преміювання, гнучкого компенсаційного пакету типу «кафетерій», трирівневої системи визнання досягнень, розширення програм психологічної підтримки та персоналізованих планів розвитку персоналу (табл. 3.1).

Кошторис витрат на удосконалення мотиваційної системи пропонуємо сформувати за рахунок нерозподіленого прибутку банку. Враховуючи, що чистий прибуток АТ КБ «ПриватБанк» у 2025 р. становив 40,1 млрд грн, запропонований обсяг інвестицій у розмірі 16,0 млн грн є незначним менше 0,04% від чистого прибутку і не створює суттєвого навантаження на фінансові результати установи. Реалізацію заходів заплановано на три рр. 2026–2028 рр. з поетапним впровадженням відповідно до пріоритетності та строків досягнення ефекту.

Таблиця 3.1

**Проектне обґрунтування умов удосконалення мотиваційної системи
АТ КБ «ПриватБанк» (2026–2028 рр.)**

Захід та умови реалізації	Вид залучення	Вартість, тис. грн	Характеристика умов використання
Розробка та впровадження КРІ-системи преміювання	Власні ресурси + ІТ-підрядник	1 840,0	Розробка метрик, налаштування АБС, навчання керівників
Цифрова платформа гнучкого пакету «Кафетерій»	Залучення ІТ-підрядника	2 160,0	Розробка модуля, інтеграція з HR-системою, тестування
Розширення програм психологічної підтримки	Залучення фахівців	3 200,0	Онлайн-психологи, групи підтримки, лінія довіри
Трирівнева система визнання досягнень	Власні ресурси	980,0	Корпоративний портал, сертифікати, щорічні нагороди
Персоналізовані плани розвитку та e-learning	Залучення + власні	4 120,0	Оновлення платформи, розробка курсів, трекінг прогресу
Програма розвитку лідерства для керівників	Зовнішні тренінги	2 640,0	Модульні тренінги, коучинг, оцінка компетенцій
Pulse-опитування та аналітика залученості	Власні ресурси	480,0	Цифровий інструмент, аналіз результатів, звітність
Інші витрати (комунікації, адміністрування)		Залучення	

Джерело: власні розрахунки

Обґрунтування умов реалізації заходів передбачає структуризацію витрат за конкретними господарськими періодами (рис. 3.3): загальний обсяг інвестицій складе 16 000,0 тис. грн за весь період реалізації заходів з урахуванням витрат на адміністрування проєкту в розмірі 580,0 тис. грн та резервного фонду на непередбачувані витрати в розмірі 420,0 тис. грн за умов планомірного виконання проєкту. Враховуючи прогнозований вплив запропонованих заходів на ключові показники управління персоналом, пропонуємо оцінити результативність інвестицій при таких вхідних умовах: зниження плинності кадрів з 14,3% до 10,5% дозволить зекономити на підборі та адаптації персоналу щорічно не менше 18 400 тис. грн.; зростання

продуктивності праці на 8% забезпечить додатковий дохід у розмірі не менше 22 600 тис. грн. Тобто, сукупний щорічний економічний ефект від реалізації заходів складе 41 000 тис. грн., а щорічні витрати на підтримку мотиваційної системи після завершення проєкту близько 4 800 тис. грн.

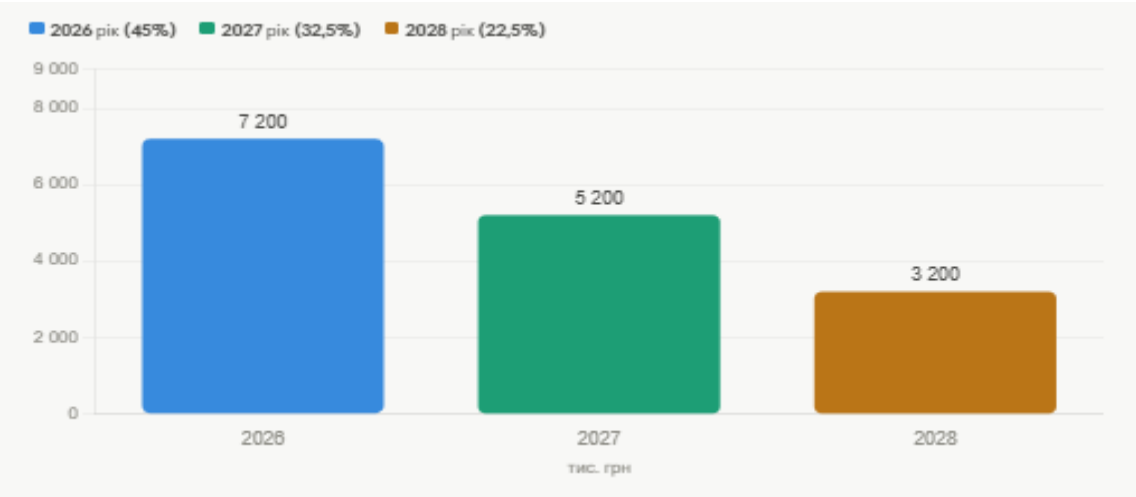


Рис. 3.3. Структуризація витрат на удосконалення мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: власні розрахунки

Результативність умов удосконалення мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк» графічно зображено на рис. 3.4.

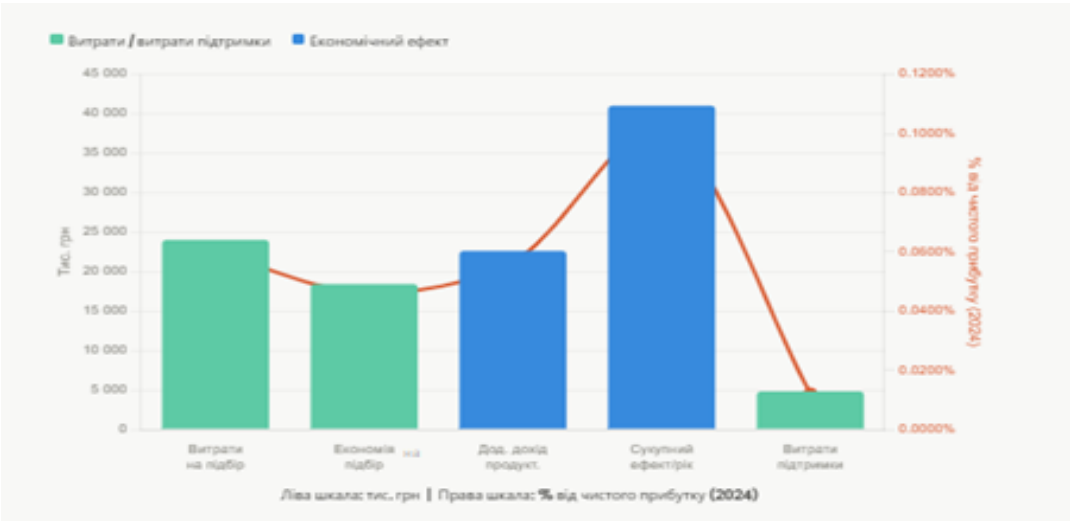


Рис. 3.4. Результативність умов удосконалення мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: власні розрахунки

Функціонал окупності термінів реалізації заходів з удосконалення мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк» на 2026–2028 рр. враховує також лінійну екстраполяцію результативності за рівнем економічного ефекту (рис. 3.5).

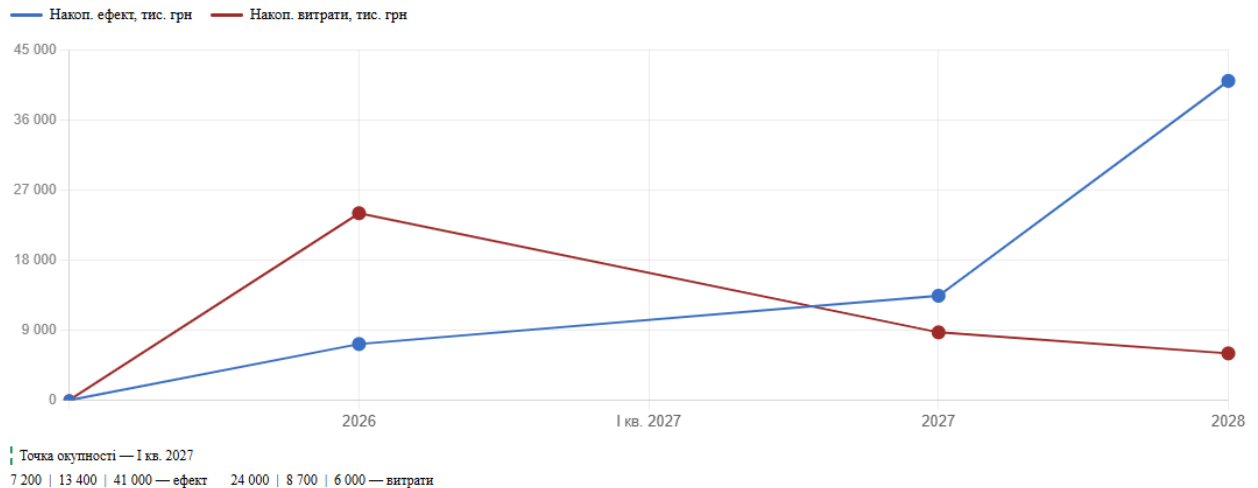


Рис. 3.5. Функціонал окупності термінів реалізації заходів удосконалення мотиваційної системи

Джерело: власні розрахунки

Отже, терміном окупності витрат доцільно вважати I квартал 2026 р. точку перетину лінії накопиченого економічного ефекту та лінії накопичених витрат на реалізацію проєкту. Починаючи з цього моменту, сукупний ефект від зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці перевищує понесені витрати, а чистий економічний ефект від реалізації заходів набуває позитивного значення. Наведене обґрунтування дає змогу значно поліпшити систему мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» та створити реальні умови для суттєвого зростання рівня залученості й утримання персоналу в стратегічних альтернативах розвитку банку при системних змінах у підходах до управління людським капіталом та забезпечення стійкого розвитку установи в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

1. Мотивація праці є багатовимірним феноменом, що охоплює внутрішні потреби та мотиви особистості, зовнішні стимули і організаційні механізми їх активізації. Жодна з розглянутих класичних теорій мотивації не є самодостатньою моделлю для банківської установи: найбільш продуктивним є еклектичний підхід, що поєднує елементи двофакторної теорії Герцберга, теорії очікувань Врума, теорії справедливості Адамса та сучасної теорії самодетермінації. Управління мотивацією є не просто бажаною практикою HR-менеджменту, а необхідною умовою для довгострокового утримання кваліфікованих кадрів та забезпечення конкурентоспроможності банківської установи на ринку праці.

2. Об'єктом дослідження роботи є процес мотивації персоналу АТ КБ «ПриватБанк» в умовах воєнного стану. Для оцінки та діагностики стану мотиваційної системи банку застосовано метод порівняльної комплексної рейтингової оцінки за чотирма функціональними блоками: матеріальна мотивація (87,5), нематеріальна мотивація (88,2), корпоративна культура та психологічний клімат (88,75) та управління персоналом і кадрова політика (89,6). Результати проведеного аналізу засвідчили, що квадрат потенціалу мотиваційної системи банку є деформованим, а найбільш проблемною ланкою залишається сфера матеріальної мотивації, де зафіксовано суттєвий розрив в оплаті праці між рівнями ієрархії та низький рівень задоволеності персоналу системою преміювання.

3. З метою удосконалення мотиваційної системи АТ КБ «ПриватБанк» запропоновано реалізувати комплекс заходів загальною вартістю 16 000 тис. грн на період 2025–2027 рр., що передбачає впровадження КРІ-орієнтованої системи преміювання, гнучкого компенсаційного пакету типу «кафетерій», трирівневої системи визнання досягнень та розширення програм психологічної підтримки до охоплення не менше 85% персоналу. Реалізація запропонованих заходів дасть змогу

суттєво поліпшити управління мотивацією персоналу банку та створити реальні умови для зниження плинності кадрів з 14,3% до 10,5%, зростання продуктивності праці на 8% і забезпечення стійкого розвитку установи в умовах воєнного стану, а термін окупності інвестицій складе I квартал 2026 р.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барановський М. Управління процесом розробки фінансової стратегії підприємства на основі діджиталізації. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 12 листопада 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. с. 197-202.
2. Барановський М. Особливості мотивації праці в системі управління персоналом фінансових установ України в сучасних умовах. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 20 травня 2026 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. с. 87-92.
3. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
4. Блащук-Дев'яткіна Н., Болюх Д. Забезпечення ефективності функціонування банківського сектору України в умовах економічної нестабільності. *Молодий вчений*. 2023. № 9(121). С. 13–17. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-9-121-3>.
5. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
6. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>.
7. Герасименко А. В. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та*

суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>.

8. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.

9. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2023. Вип. 7(1). С. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107>.

10. Длугопольська Т. І., Гук Ю. В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.61-2>.

11. Дуднєва Ю., Соболев Т. Трансформація організаційної культури підприємств в умовах воєнного стану. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія «Економіка». 2024. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/643> (дата звернення: 22.04.2026).

12. Камишнікова Е., Немашкалова О., Сидоренко О. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-21>.

13. Когут І. В. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16>.

14. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII : зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 22.04.2026).

15. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка*

та суспільство. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804> (дата звернення: 22.04.2026).

16. Колот А. М., Герасименко О. А. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 485 с.

17. Колот А. М., Герасименко О. О. Модель зайнятості-XXI: трансформаційні ефекти цифровізації. *Економіка та підприємництво*. 2022. No 49(2). С. 124–148. DOI: https://doi.org/10.33111/EE.2022.49.KolotA_HerasymenkoO.

18. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. Екосистемність як новітній формат розвитку бренду роботодавця. *Сталий розвиток економіки*. 2024. No 1(48). С. 29–40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-4>.

19. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>.

20. Котік Б., Смолінська С. Функціонування банківського сектору України в період воєнного стану. *Молодий вчений*. 2023. No 10(122). С. 213–217. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-42>.

21. Коць О. О., Бондаренко Л. П., Лащик І. І., Мороз Н. В. Цифрова трансформація банківського сектору: виклики пандемії та пріоритети ЄС : колективна монографія. Львів : Новий Світ-2000, 2022. 171 с.

22. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія «Економіка та управління». 2024. Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04>.

23. Крупка М., Андрущак Є., Пайтра Н. та ін. Банківська система : підручник / за ред. М. Крупки. 2-ге вид., перероб. і доповн. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 524 с.

24. Мінфін. ПриватБанк: огляд та показники. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/privatbank/> (дата звернення: 22.04.2026).

25. Мироненко О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6>.
26. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. 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> (дата звернення: 22.04.2026).
27. Назаренко С., Малиновський А. Інноваційні методи мотивації на сучасному торговому підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-39>.
28. Національний банк України. Огляд банківського сектору, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2024-roku> (дата звернення: 22.04.2026).
29. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
30. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 7 груд. 2000 р. No 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 22.04.2026).
31. Про оплату праці : Закон України від 24 берез. 1995 р. No 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр> (дата звернення: 22.04.2026).
32. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 р. URL: <https://static.privatbank.ua/files/richnyy-zvit-za-2024.pdf> (дата звернення: 22.04.2026).
33. Савків У. С., Лесик М. В., Любченко О. В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. No 5(47). С. 973–982. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982).

34. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>.
35. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 248 с.
36. Таранич О. В., Вишнівська А. Роль системи мотивації у стратегічному розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-51>.
37. Харасимлюк М. В., Левицька О. М., Саєць І. А. Мотивація персоналу як елемент управління діяльністю банку. *Регіональна економіка*. 2023. № 1. С. 55–62.
38. Хілуха О. А., Косінський П. М. Управління персоналом : підручник. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.
39. Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія «Економіка та управління». 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03>.
40. Черевань І. В., Коваленко Ю. О., Голець С. П. 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>.
41. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
42. Чернікова Н. М. Удосконалення корпоративної культури вітчизняних підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища.

Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-44>.

43. Черновой Л. І., Широн Ю. О. Організаційна культура підприємства: сутнісна характеристика та структурні елементи. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.37>.