

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

з навчальної дисципліни «Управління персоналом»
на тему: «Мотивація персоналу як чинник підвищення
ефективності діяльності підприємства»

**студентки Зарицької Олени Василівни
курсу III-го
групи ІН16-8-23-Б1УПП(4.63)
спеціальності 051 Економіка**

Науковий керівник
завідувач кафедри економіки та
управління персоналом, к.пед.н., доцент
Калінін Андрій Миколайович

Оцінка:

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)	(прізвище та ініціали)
(підпис)	(прізвище та ініціали)
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Сутність, зміст та роль мотивації персоналу в системі управління організацією.....	6
1.2. Теоретичні підходи та сучасні моделі мотивації персоналу.....	13
1.3. Особливості мотивації персоналу в банківській сфері.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ПРАВЕКС БАНК».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Правекс Банк»....	25
2.2. Аналіз системи управління персоналом та мотивації працівників АТ «Правекс Банк».....	29
2.3. Оцінка впливу мотивації персоналу на ефективність діяльності АТ «Правекс Банк».....	32
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ПРАВЕКС БАНК».....	39
3.1. Напрями вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу банку.....	39
3.2. Використання сучасних HR-інструментів для підвищення мотивації персоналу.....	42
Висновки до розділу 3.....	46
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки, посилення конкуренції на ринку банківських послуг та швидких змін у зовнішньому середовищі особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Саме людські ресурси є одним із ключових чинників забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та успішного функціонування фінансових установ. Банківська сфера характеризується високим рівнем відповідальності, інтенсивністю праці, постійними змінами в законодавстві, цифровізацією процесів і високими вимогами до професійної компетентності працівників. За таких умов питання формування ефективної системи мотивації персоналу стає одним із пріоритетних напрямів управління.

Мотивація персоналу є важливим інструментом підвищення продуктивності праці, професійної активності, залученості працівників та досягнення стратегічних цілей організації. Від ефективності системи мотивації значною мірою залежить рівень задоволеності працівників працею, якість виконання службових обов'язків, зниження плинності кадрів, розвиток корпоративної культури та загальна результативність діяльності підприємства. Особливо актуальним це питання є для банківського сектору, де якість роботи персоналу безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів, фінансові результати установи та її ринкові позиції.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів управління персоналом у банківських установах в умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та змін на ринку праці. У сучасних умовах традиційні методи стимулювання працівників уже не завжди забезпечують високий рівень продуктивності, тому виникає потреба у впровадженні комплексних підходів до мотивації, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, професійний розвиток, можливості кар'єрного зростання, підтримку психологічного благополуччя та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі.

Теоретичну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом, мотивації праці та організаційного менеджменту, зокрема роботи, присвячені теоріям мотивації, системам стимулювання персоналу, розвитку людського капіталу та підвищенню ефективності праці.

Метою курсової роботи є дослідження системи мотивації персоналу та визначення її впливу на підвищення ефективності діяльності АТ «Правекс Банк», а також розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання** дослідження:

1. Дослідити теоретичні основи мотивації персоналу в системі управління підприємством.
2. Проаналізувати сучасні теорії та підходи до мотивації персоналу.
3. Визначити особливості мотивації працівників у банківській сфері.
4. Надати організаційно-економічну характеристику АТ «Правекс Банк».
5. Проаналізувати систему мотивації персоналу в АТ «Правекс Банк».
6. Оцінити вплив мотивації персоналу на ефективність діяльності банку.
7. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «Правекс Банк».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом АТ «Правекс Банк».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності діяльності банківської установи.

У процесі дослідження використано такі **методи дослідження**: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, статистичний метод, метод узагальнення, графічний метод, а також методи економічного аналізу для оцінки результативності системи мотивації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи

мотивації персоналу АТ «Правекс Банк», що сприятиме підвищенню ефективності праці, зростанню залученості працівників та покращенню результативності діяльності банківської установи.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчо-нормативні акти України, статистичні дані, внутрішні матеріали АТ «Правекс Банк», офіційна фінансова звітність та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, зміст та роль мотивації персоналу в системі управління організацією

Мотивація персоналу є однією з базових функцій управління людськими ресурсами, оскільки саме вона забезпечує зв'язок між цілями організації, потребами працівників і результатами їхньої професійної діяльності. У сучасних умовах мотивація вже не може розглядатися лише як система матеріального стимулювання. Вона охоплює комплекс економічних, психологічних, соціальних, правових та організаційних чинників, які впливають на поведінку працівника, його ставлення до праці, рівень залученості, продуктивності та лояльності до організації [5; 23; 25].

У широкому розумінні мотивація персоналу – це процес спонукання працівників до ефективної трудової діяльності через формування таких умов, за яких особисті цілі працівника узгоджуються зі стратегічними цілями організації. На думку М. Армстронга та С. Тейлор, мотивація є не окремим управлінським заходом, а складовою загальної системи управління людськими ресурсами, яка пов'язана з оплатою праці, розвитком компетентностей, оцінюванням результативності, корпоративною культурою та управлінням залученістю [23]. Подібний підхід підтримує Г. Десслер, який розглядає мотивацію як один із ключових механізмів забезпечення продуктивності праці, утримання персоналу та формування конкурентних переваг організації [25].

У вітчизняній науковій літературі мотивація персоналу також трактується як багатовимірне явище. Зокрема, А. Калінін, Р. Колісніченко та О. Гавриленко підкреслюють, що мотивація праці в сучасних умовах має розглядатися одночасно в економічному, психологічному та правовому аспектах. Економічний аспект пов'язаний із заробітною платою, преміями, бонусами та

соціальним пакетом; психологічний – із потребою у визнанні, самореалізації, причетності та справедливості; правовий – із гарантіями праці, дотриманням трудового законодавства та захистом прав працівника [5].

Важливо зазначити, що мотивація персоналу не зводиться лише до зовнішнього стимулювання. Вона включає як зовнішні стимули, так і внутрішні мотиви працівника. Зовнішня мотивація формується під впливом винагород, санкцій, умов праці, кар'єрних можливостей та управлінських рішень. Внутрішня мотивація пов'язана з інтересом до роботи, відчуттям значущості власної діяльності, професійним розвитком, автономією та відповідальністю [23; 31].

Таблиця 1.1 узагальнює основні підходи до розуміння мотивації персоналу в сучасних дослідженнях.

Як видно з табл. 1.1, сучасне розуміння мотивації персоналу є комплексним. Воно поєднує економічні стимули, психологічні чинники, правові гарантії, управлінські механізми та аналітичні інструменти. Такий підхід особливо важливий для організацій, які працюють в умовах нестабільного середовища, високої конкуренції та кадрових викликів.

У системі управління організацією мотивація виконує кілька ключових функцій. По-перше, вона спрямовує поведінку працівника на досягнення організаційних цілей. По-друге, забезпечує підвищення продуктивності та якості праці. По-третє, сприяє формуванню відповідального ставлення до виконання професійних обов'язків. По-четверте, впливає на рівень задоволеності працівників, їхню залученість та готовність залишатися в організації [11; 17; 25].

Особливої актуальності питання мотивації персоналу набуло в умовах воєнного стану та нестабільності ринку праці в Україні. І. Штундер зазначає, що ринок праці України зазнав суттєвих змін через війну, зокрема через міграцію населення, втрату робочих місць, зміну структури зайнятості та зростання психологічного навантаження на працівників [22]. У таких умовах мотивація персоналу має включати не лише оплату праці, а й підтримку

безпеки, стабільності, гнучкості, емоційного благополуччя та соціальної захищеності.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення сутності мотивації персоналу

Підхід	Зміст підходу	Представники / джерела	Практичне значення для організації
Економічний	Мотивація розглядається через оплату праці, преміювання, бонуси, соціальні гарантії	Калінін А., Колісниченко Р., Гавриленко О. [5]; Кодекс законів про працю України [8]	Дозволяє формувати справедливую систему винагороди та матеріального стимулювання
Психологічний	Акцент робиться на потребах, очікуваннях, визнанні, задоволеності працею	Robbins S. P., Coulter M. [31]; Добровольська Е. [3]	Сприяє підвищенню залученості, лояльності та ініціативності працівників
Управлінський	Мотивація є функцією менеджменту, пов'язаною з цілями, контролем, оцінюванням і результативністю	Armstrong M., Taylor S. [23]; Dessler G. [25]	Забезпечує зв'язок між цілями організації та трудовою поведінкою персоналу
Соціальний	Мотивація залежить від соціального клімату, командної взаємодії, культури організації	Неговська Ю. та ін. [17]; Костюк К., Шарий В. [10]	Допомагає знижувати плинність кадрів і формувати здорову корпоративну культуру
Аналітичний	Мотивація досліджується через HR-аналітику, показники ефективності, дані про залученість	Безпалько О. В., Грищенко А., Опанасенко Р. [1]; Noe R. A. та ін. [29]	Дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних

Джерело: розроблено автором на основі: [1; 3; 5; 17; 23; 25; 29; 31].

Е. Добровольська акцентує увагу на тому, що в нестабільному середовищі зростає значення сучасних інструментів мотиваційного менеджменту, які впливають не лише на результативність працівників, а й на їхню лояльність до організації [3]. Це означає, що ефективна мотиваційна система повинна бути адаптивною: вона має враховувати зміни в зовнішньому середовищі, потреби працівників різних вікових груп, нові форми зайнятості, цифровізацію праці та психологічні наслідки кризових умов.

Законодавчу основу мотивації праці в Україні формує Кодекс законів про працю України. Він визначає основні трудові права працівників, гарантії оплати праці, умови праці, режим робочого часу, відпочинку, охорони праці та соціального захисту [8]. Це означає, що мотивація персоналу повинна будуватися не лише на управлінських рішеннях роботодавця, а й на дотриманні правових норм. Порушення трудових прав, несправедлива оплата, відсутність прозорих правил преміювання або неналежні умови праці можуть демотивувати персонал навіть за наявності окремих матеріальних стимулів.

Сучасні дослідники наголошують, що мотивація персоналу безпосередньо пов'язана з ефективністю діяльності організації. Зокрема, К. Леміш розглядає систему мотивації як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства, оскільки мотивований персонал демонструє вищу продуктивність, більшу відповідальність, кращу якість роботи та нижчий рівень плинності кадрів [11]. К. Костюк і В. Шарий також підкреслюють, що мотиваційна система має важливе значення для збереження персоналу, особливо в умовах конкуренції за кваліфікованих працівників [10].

Узагальнену роль мотивації персоналу в системі управління організацією подано в табл. 1.2.

Дані табл. 1.2 свідчать, що мотивація персоналу виконує не лише стимулюючу, а й стратегічну функцію. Вона впливає на стабільність кадрового складу, якість управлінських процесів, конкурентоспроможність організації та її здатність адаптуватися до змін.

Таблиця 1.2

Роль мотивації персоналу в системі управління організацією

Напрямок впливу мотивації	Зміст впливу	Очікуваний результат	Джерела
Продуктивність праці	Мотивація стимулює працівників виконувати завдання якісніше та швидше	Зростання результативності праці	[11; 25; 29]
Якість роботи	Зацікавлений працівник уважніше ставиться до стандартів, клієнтів і процесів	Підвищення якості послуг або продукції	[23; 31]
Лояльність персоналу	Справедлива мотиваційна система знижує бажання змінювати місце роботи	Зменшення плинності кадрів	[10; 17]
Корпоративна культура	Мотивація формує відчуття причетності, командності та довіри	Покращення соціально-психологічного клімату	[3; 17]
Професійний розвиток	Можливості навчання і кар'єрного зростання посилюють внутрішню мотивацію	Зростання компетентності персоналу	[23; 29]
Стійкість в умовах кризи	Підтримка, гнучкість і соціальні гарантії допомагають працівникам адаптуватися	Збереження працездатності організації	[5; 22]

Джерело: розроблено автором на основі: [3; 5; 10; 11; 17; 22; 23; 25; 29; 31]

Окремої уваги заслуговує взаємозв'язок мотивації та HR-аналітики. О. Безпалько, А. Грищенко та Р. Опанасенко зазначають, що використання HR-аналітики дає змогу перейти від інтуїтивного управління мотивацією до прийняття рішень на основі даних [1]. Це означає, що сучасна організація має не лише впроваджувати мотиваційні заходи, а й вимірювати їхню ефективність. Для цього можуть використовуватися такі показники: рівень плинності кадрів, задоволеність працівників, залученість, продуктивність, виконання KPI, рівень прогулів, участь у навчанні, результати оцінювання персоналу.

У працях R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart і P. Wright підкреслюється, що управління людськими ресурсами має бути пов'язане з конкурентною стратегією організації [29]. Це означає, що мотивація не повинна існувати окремо від загальної системи менеджменту. Вона має підтримувати стратегічні цілі, сприяти розвитку потрібних компетентностей і формувати поведінку, яка допомагає організації досягати кращих результатів.

Важливо також враховувати, що мотивація працівників залежить від справедливості управлінських рішень. Якщо працівники вважають систему оплати, преміювання чи кар'єрного просування непрозорою, це знижує довіру до керівництва і негативно впливає на результативність праці. У цьому контексті мотивація повинна ґрунтуватися на принципах прозорості, справедливості, відповідності винагороди результатам, урахування індивідуальних потреб працівників та визнання їхнього внеску [23; 25; 31].

Як показано в табл. 1.3, ефективна система мотивації персоналу має бути багатокомпонентною. Вона повинна поєднувати матеріальні стимули, нематеріальне визнання, професійний розвиток, організаційну підтримку та аналітичне оцінювання результатів.

Аналіз наукових джерел свідчить, що в сучасних умовах зростає роль нематеріальних чинників мотивації. Якщо раніше основний акцент робився на оплаті праці, то сьогодні дедалі більшого значення набувають гнучкість, довіра, автономія, можливість розвитку, визнання досягнень, психологічна безпека та корпоративна культура [3; 10; 17]. Це не означає, що матеріальна мотивація втрачає значення. Навпаки, вона залишається базовою умовою ефективної праці, однак без нематеріальних чинників не забезпечує довгострокової залученості персоналу.

У контексті управління організацією мотивація виконує роль інтегруючого механізму, який поєднує інтереси працівника й роботодавця. Працівник очікує справедливої винагороди, стабільності, поваги, можливостей розвитку та визнання. Організація очікує продуктивності, відповідальності, професіоналізму, лояльності та орієнтації на результат. Завдання системи

мотивації полягає в тому, щоб створити умови, за яких ці очікування не суперечать одне одному, а взаємно підсилюють розвиток організації.

Таблиця 1.3

Основні складові системи мотивації персоналу

Складова мотивації	Приклади інструментів	Управлінське значення	Джерела
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, бонуси, доплати, соціальний пакет	Забезпечує базову зацікавленість у праці та фінансову стабільність працівника	[5; 8; 25]
Нематеріальна мотивація	Визнання, подяка, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень	Посилює залученість, відповідальність і лояльність	[3; 17; 31]
Професійний розвиток	Навчання, наставництво, підвищення кваліфікації, коучинг	Формує компетентності та підвищує якість роботи	[23; 29]
Організаційна підтримка	Безпечні умови праці, гнучкий графік, підтримка в кризових умовах	Знижує стрес і підвищує стійкість персоналу	[5; 22]
HR-аналітика	Опитування, KPI, оцінка залученості, аналіз плинності кадрів	Дозволяє оцінити ефективність мотиваційної системи	[1; 29]

Джерело: розроблено автором на основі: [1; 3; 5; 8; 17; 22; 23; 25; 29; 31].

Отже, мотивація персоналу є складним управлінським явищем, яке охоплює економічні, психологічні, соціальні, правові й організаційні аспекти. Її сутність полягає у формуванні внутрішніх і зовнішніх спонукань до ефективної праці. Зміст мотивації розкривається через систему матеріальних і нематеріальних стимулів, професійний розвиток, організаційну підтримку, справедливість управлінських рішень та використання HR-аналітики. Роль мотивації в системі управління організацією полягає у підвищенні продуктивності праці, збереженні персоналу, покращенні корпоративної

культури, розвитку компетентностей і забезпеченні стійкості організації в умовах змін.

Для теми курсової роботи це має принципове значення, оскільки ефективність діяльності АТ «Правекс Банк» значною мірою залежить не лише від фінансових ресурсів, технологій і ринкової позиції, а й від рівня мотивації, професійності та залученості його працівників. Саме тому подальше дослідження системи мотивації персоналу банку є необхідним для визначення її сильних сторін, проблемних аспектів і напрямів удосконалення.

1.2. Теоретичні підходи та сучасні моделі мотивації персоналу

Дослідження мотивації персоналу посідає центральне місце в сучасній теорії менеджменту, оскільки саме розуміння мотивів трудової поведінки працівників дає можливість організації формувати ефективну систему управління людськими ресурсами. У сучасних умовах мотивація перестала бути лише інструментом матеріального стимулювання та набула комплексного характеру, охоплюючи психологічні, поведінкові, соціальні, організаційні та технологічні аспекти. В умовах цифрової економіки, нестабільності ринку праці, війни та швидких змін професійного середовища організації змушені переосмислювати підходи до мотивації, адаптуючи їх до нових очікувань працівників [3; 32; 35].

У науковій літературі теоретичні підходи до мотивації персоналу умовно поділяють на класичні та сучасні. Класичні теорії пояснюють внутрішні причини поведінки працівників, механізми формування потреб і трудової активності, тоді як сучасні моделі орієнтовані на залученість, емоційний стан працівника, гнучкість, цифровізацію та персоналізацію мотиваційних механізмів [23; 25].

Перші фундаментальні дослідження мотивації були спрямовані на пояснення того, чому люди працюють, які фактори спонукають їх діяти та яким

чином керівник може впливати на результативність персоналу. Однією з найбільш відомих концепцій стала ієрархія потреб А. Маслоу, відповідно до якої поведінка людини залежить від рівня задоволення її потреб: від базових фізіологічних до потреб самореалізації. Ця модель залишається актуальною і сьогодні, особливо в умовах кризових явищ, коли працівники можуть повертатися до потреб безпеки та стабільності [25; 31].

У сучасних українських умовах це добре простежується на прикладі компанії «Нова пошта», яка в період повномасштабної війни зосередилася не лише на оплаті праці, але й на підтримці безпеки персоналу, психологічній допомозі, гнучкості робочих графіків і підтримці мобілізованих співробітників. Це свідчить про адаптацію класичних теорій мотивації до сучасних умов функціонування бізнесу [9; 13].

Іншим важливим напрямом стали двофакторна модель Ф. Герцберга та теорія потреб Д. МакКлелланда. Герцберг розмежував фактори, що запобігають незадоволенню (заробітна плата, умови праці, безпека), та фактори, які реально стимулюють результативність (визнання, розвиток, кар'єрне зростання). Практика сучасного менеджменту підтверджує актуальність цього підходу: лише висока заробітна плата не гарантує залученості працівника, якщо відсутні можливості розвитку або справедливе визнання результатів праці [23; 31].

Особливе значення двофакторна модель має для банківської сфери, де емоційне вигорання, стрес і висока відповідальність можуть знижувати мотивацію персоналу. Саме тому сучасні банки дедалі частіше впроваджують нематеріальні механізми стимулювання: внутрішнє навчання, коучинг, гнучкі програми розвитку кар'єри та систему наставництва [6; 12].

З метою систематизації класичних теоретичних підходів до мотивації персоналу доцільно узагальнити їх у вигляді таблиці 1.4.

Як видно з табл. 1.4, класичні підходи залишаються основою для побудови сучасних HR-систем. Проте в сучасних умовах вони вже не використовуються у «чистому вигляді», а інтегруються в комплексні моделі управління персоналом. Наприклад, компанія Google поєднує матеріальну

винагороду із сильним акцентом на автономію, творчість, психологічну безпеку та корпоративну культуру, що відображає одночасне використання кількох теорій мотивації [32; 35].

Таблиця 1.4

Класичні теоретичні підходи до мотивації персоналу

Теорія	Основний зміст	Практичне застосування	Приклади компаній
Теорія потреб А. Маслоу	Людина мотивується потребами різного рівня	Побудова багаторівневої системи стимулювання	«Нова пошта», Microsoft
Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Поділ факторів на гігієнічні та мотиватори	Формування програм визнання і розвитку	Google, Monobank
Теорія потреб Д. МакКлелланда	Людей мотивує влада, досягнення та причетність	Індивідуалізація мотиваційних програм	Deloitte, ПриватБанк
Теорія очікувань В. Врума	Працівник оцінює винагороду та ймовірність її отримання	Прозорі KPI та бонусні системи	Rozetka, Netflix
Теорія справедливості Дж. Адамса	Працівник оцінює справедливість винагород	Справедливе преміювання	Intellias, SoftServe

Джерело: розроблено автором на основі [23; 25; 29; 31].

Сучасні дослідники дедалі частіше наголошують, що мотивація працівника формується не лише через зовнішній стимул, а й через внутрішнє відчуття сенсу роботи, можливість професійного розвитку, рівень автономії та підтримку керівництва. Саме тому сучасні HR-моделі виходять за межі традиційної системи «заробітна плата – бонус».

На думку М. Армстронга та С. Тейлор, сучасна модель мотивації повинна враховувати взаємозв'язок між залученістю працівника (employee engagement), розвитком компетентностей, якістю лідерства та організаційною культурою [23]. Подібний підхід підтримують R. Ное та ін., які вважають, що система

мотивації має інтегруватися зі стратегією організації й бути орієнтованою на довгостроковий розвиток людського капіталу [29].

У цьому контексті особливої актуальності набувають сучасні моделі мотивації персоналу, представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Сучасні моделі мотивації персоналу

Модель	Характеристика	Сфера застосування	Приклад компанії
Employee Engagement	Формування залученості працівника	Корпоративний сектор, банки, ІТ	Microsoft
Employee Experience	Орієнтація на позитивний досвід працівника	HR-брендинг	Google
Wellbeing-модель	Психологічна та фізична підтримка працівника	Компанії в умовах стресу	SoftServe
Coaching-модель	Розвиток потенціалу працівника через наставництво	Управління талантами	Deloitte
Data-driven HR	Використання HR-аналітики	Великі компанії та банки	Monobank

Джерело: розроблено автором на основі [1; 6; 23; 29; 32; 34; 35].

Аналіз табл. 1.5 свідчить, що сучасні моделі мотивації мають комплексний характер. Наприклад, модель Employee Engagement орієнтується на формування емоційної залученості працівника в діяльність організації. Згідно зі звітом SHRM State of the Workplace Report 2024, працівники із високим рівнем engagement демонструють кращі результати, рідше змінюють місце роботи та проявляють більшу ініціативність [32].

Сучасна практика українських компаній також демонструє поступовий перехід до нових мотиваційних підходів. Так, SoftServe та Intellias активно використовують wellbeing-програми, психологічну підтримку, гнучкий графік роботи, корпоративне навчання та підтримку ментального здоров'я співробітників [9; 12].

Окремої уваги заслуговує коучинговий підхід до мотивації персоналу. А. Калінін підкреслює, що коучинг дає змогу змістити акцент із контролю на розвиток внутрішнього потенціалу працівника, допомагає формувати відповідальність, ініціативність і здатність самостійно досягати результатів [6]. Такий підхід активно використовується міжнародними компаніями, зокрема Microsoft, де керівники виконують роль наставників, а не лише контролерів.

У контексті глобальних змін ринку праці World Economic Forum наголошує, що до 2030 року ключовими факторами мотивації працівників стануть можливість навчання, перекваліфікації, гнучкість і баланс між роботою та особистим життям [34; 35]. Це означає, що сучасна система мотивації повинна бути персоналізованою, адаптивною та орієнтованою не лише на продуктивність, а й на довгострокову стійкість працівника.

Таблиця 1.6

Порівняння традиційних і сучасних моделей мотивації персоналу

Критерій	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Основа мотивації	Заробітна плата	Комплекс стимулів
Роль керівника	Контроль	Наставництво
Інструменти	Премії, штрафи	Coaching, wellbeing, engagement
Фокус	Результат	Результат + досвід працівника
Горизонт впливу	Короткостроковий	Довгостроковий

Джерело: розроблено автором на основі [3; 5; 6; 23; 25; 29; 32; 34; 35].

Таким чином, еволюція теоретичних підходів до мотивації персоналу свідчить про перехід від вузького розуміння стимулювання праці до комплексного бачення людського потенціалу. Якщо класичні моделі переважно пояснювали причини трудової активності, то сучасні концепції орієнтовані на створення середовища, у якому працівник відчуває цінність, підтримку, можливість розвитку та сенс своєї професійної діяльності [1; 3; 17; 32; 35]. Саме тому сучасні організації, у тому числі банки, дедалі частіше використовують комбіновані мотиваційні системи, що поєднують матеріальні

стимули, психологічну підтримку, розвиток компетентностей, HR-аналітику та індивідуальний підхід до працівника.

1.3. Особливості мотивації персоналу в банківській сфері

У сучасних умовах банківська сфера є однією з найбільш динамічних, конкурентних і водночас психологічно навантажених галузей економіки. Високий рівень відповідальності, постійний контакт із клієнтами, значна інтенсивність праці, необхідність дотримання фінансових стандартів, ризиків та регуляторних вимог формують особливі вимоги до управління персоналом банківських установ. Саме тому питання мотивації персоналу в банківській сфері набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, фінансові результати установи, кадрову стабільність і репутацію банку [2; 15; 21].

На відміну від багатьох інших галузей, праця в банківській сфері має низку специфічних характеристик: високий рівень регламентованості, емоційне навантаження, необхідність постійного професійного навчання, відповідальність за фінансові операції та значну залежність результатів від якості комунікації з клієнтами. За таких умов традиційні підходи до стимулювання працівників часто виявляються недостатньо ефективними, а система мотивації повинна враховувати комплекс як матеріальних, так і нематеріальних факторів [2; 20].

Згідно з дослідженнями О. Григоренко, ефективна мотивація працівників банківської установи повинна бути багаторівневою та включати систему фінансового стимулювання, професійного розвитку, кар'єрного зростання, соціальної підтримки та формування позитивного психологічного клімату [2]. Особливість банківського сектору полягає в тому, що навіть високий рівень оплати праці не завжди гарантує стабільність персоналу, якщо працівники

стикаються з хронічним стресом, перевантаженням або професійним вигоранням.

У сучасних умовах війни, цифровізації та нестабільності ринку праці значення мотивації банківського персоналу лише посилюється. Згідно з даними Національного банку України, банківська система демонструє високий рівень адаптивності, однак одночасно стикається із кадровими викликами, необхідністю цифрової трансформації та підвищенням вимог до компетентності працівників [14; 15; 16].

Особливості мотивації працівників банківської сфери узагальнено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Особливості мотивації персоналу в банківській сфері

Особливість	Характеристика	Вплив на систему мотивації
Висока відповідальність	Працівники працюють із фінансовими ресурсами клієнтів	Необхідність поєднання матеріальних стимулів із контролем та відповідальністю
Інтенсивна комунікація	Постійна взаємодія з клієнтами	Важливість емоційної підтримки та розвитку soft skills
Високий рівень стресу	KPI, продажі, конфліктні клієнти	Потреба у wellbeing-програмах
Постійне навчання	Зміни законодавства, цифровізація	Мотивація через навчання та розвиток
Регламентованість процесів	Суворі стандарти та правила	Необхідність справедливої оцінки результатів праці

Джерело: розроблено автором на основі [2; 14; 15; 20; 21; 26].

Дані табл. 1.7 свідчать, що мотивація банківського персоналу не може обмежуватися лише матеріальними заохоченнями. Високий рівень професійного навантаження потребує інтегрованого підходу, який одночасно враховує психологічний комфорт, розвиток компетентностей, кар'єрні перспективи та організаційну підтримку.

У практиці сучасних банків дедалі частіше використовуються комбіновані моделі мотивації. Наприклад, український ПриватБанк активно

застосовує систему KPI, корпоративне навчання, внутрішні освітні платформи, можливості кар'єрного розвитку та бонусні програми для співробітників. Водночас значна увага приділяється цифровим інструментам адаптації персоналу та внутрішнім програмам розвитку компетентностей [14; 16].

Схожий підхід демонструє Monobank, де, окрім конкурентної заробітної плати, важливим мотиватором виступає гнучкість роботи, швидкість ухвалення рішень, корпоративна культура та орієнтація на інновації. Це дозволяє залучати молодих спеціалістів, які очікують не лише фінансової винагороди, а й можливості професійної самореалізації.

Серед міжнародних банківських установ цікавим є досвід HSBC, JPMorgan Chase та ING Bank, які активно впроваджують wellbeing-підходи, програми підтримки ментального здоров'я, навчання цифровим навичкам і системи внутрішньої мобільності персоналу. Зокрема, практика ING Bank демонструє перехід до agile-моделі управління персоналом, коли працівники отримують більше автономії та залучаються до командної взаємодії, що позитивно впливає на рівень мотивації [26; 27].

У дослідженні Blagoev, Sokolova та Semenova зазначено, що одним із сучасних факторів мотивації банківських працівників стає впровадження технологій штучного інтелекту. Попри побоювання щодо автоматизації, цифрові інструменти часто знижують рутинне навантаження, дозволяючи працівникам концентруватися на складніших і творчих завданнях [24]. Це змінює саму природу мотивації: від механічного виконання операцій – до розвитку професійної експертизи та аналітичного мислення.

Для узагальнення основних напрямів мотивації банківського персоналу доцільно розглянути їх у табл. 1.8.

Аналіз табл. 1.8 свідчить, що найбільш результативною є багатокомпонентна система мотивації, яка поєднує фінансові та нефінансові стимули. Зокрема, міжнародні дослідження Gallup демонструють, що працівники з високим рівнем залученості працюють продуктивніше, рідше звільняються та позитивніше оцінюють організацію [26].

Таблиця 1.8

Основні інструменти мотивації персоналу в банківській сфері

Напрямок мотивації	Інструменти	Очікуваний результат	Приклади застосування
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, бонуси	Підвищення продуктивності	ПриватБанк
Кар'єрна мотивація	Просування, кадровий резерв	Зниження плинності кадрів	JPMorgan Chase
Освітня мотивація	Корпоративне навчання, тренінги	Підвищення кваліфікації	HSBC
Соціальна підтримка	Медичне страхування, wellbeing	Зменшення вигорання	ING Bank
Нематеріальна мотивація	Визнання, гнучкість, довіра	Підвищення залученості	Monobank

Джерело: розроблено автором на основі [2; 20; 24; 26; 27; 30].

Водночас у банківській сфері особливого значення набуває проблема професійного вигорання. Високі показники ефективності, тиск на результати продажів, інтенсивний контакт із клієнтами та психологічне навантаження можуть призводити до зниження мотивації навіть у висококваліфікованих працівників. Саме тому сучасні банки дедалі частіше інвестують у програми підтримки ментального здоров'я, гнучкі формати роботи та корпоративну культуру довіри [26; 27].

Окремої уваги заслуговує роль цифровізації в мотивації банківського персоналу. Згідно зі звітами World Employment and Social Outlook та міжнародними HR-дослідженнями, автоматизація банківських операцій поступово змінює структуру праці, зменшуючи кількість рутинних функцій та посилюючи значення soft skills, емоційного інтелекту, цифрової грамотності та здатності до адаптації [27; 30]. Це означає, що банки повинні мотивувати працівників не лише через фінансові стимули, а й через розвиток нових компетентностей.

Як видно з табл. 1.9, ефективність мотиваційної системи в банківській сфері значною мірою залежить від здатності керівництва збалансувати інтереси організації та потреби працівників. Надмірний акцент лише на фінансових результатах або продажах може спричинити втрату довіри, професійне вигорання та зростання плинності кадрів.

Таблиця 1.9

Фактори, що впливають на мотивацію працівників банківської сфери

Фактор	Позитивний вплив	Потенційний ризик
Висока заробітна плата	Утримання персоналу	Залежність лише від матеріальних стимулів
Чіткі KPI	Орієнтація на результат	Стрес і професійне виснаження
Навчання	Розвиток компетентностей	Перевантаження інформацією
Гнучкість роботи	Баланс роботи і життя	Зниження контролю
Корпоративна культура	Лояльність і командність	Конфлікти при слабкому управлінні

Джерело: розроблено автором на основі [2; 24; 26; 27; 30].

Таким чином, особливості мотивації персоналу в банківській сфері визначаються високим рівнем професійної відповідальності, інтенсивністю праці, регламентованістю процесів, потребою в постійному навчанні та високим емоційним навантаженням. Сучасна практика демонструє, що найбільш ефективними є комплексні мотиваційні системи, які поєднують матеріальні стимули, можливості кар'єрного розвитку, корпоративне навчання, wellbeing-програми та формування позитивної організаційної культури. Для АТ «Правекс Банк» це має особливе значення, оскільки конкурентоспроможність банку значною мірою залежить від професійності, залученості та стабільності кадрового складу.

Висновки до розділу 1

У результаті дослідження теоретичних засад мотивації персоналу встановлено, що в сучасних умовах господарювання система мотивації є одним із ключових елементів ефективного управління організацією, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання професійних обов'язків, рівень залученості персоналу, кадрову стабільність та досягнення стратегічних цілей підприємства. Проведений аналіз наукових підходів дозволив визначити, що мотивація персоналу являє собою комплексний процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівника до ефективної трудової діяльності та узгодження особистих інтересів із цілями організації.

З'ясовано, що мотивація персоналу має багатовимірний характер і поєднує економічні, психологічні, соціальні, управлінські та правові аспекти. Доведено, що мотивація не обмежується матеріальними заохоченнями, а включає також визнання, професійний розвиток, організаційну підтримку, можливості кар'єрного зростання та створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Встановлено, що ефективна мотиваційна система сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, розвитку корпоративної культури та формуванню лояльності працівників до організації.

Здійснено аналіз класичних і сучасних концепцій мотивації. З'ясовано, що класичні теорії, зокрема теорія потреб А. Маслоу, двофакторна модель Ф. Герцберга, теорія потреб Д. МакКлелланда, теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості Дж. Адамса, продовжують залишатися теоретичною основою для формування сучасних мотиваційних систем. Водночас доведено, що в умовах цифрової трансформації, гібридних форматів зайнятості та підвищення конкуренції на ринку праці організації дедалі частіше використовують сучасні моделі мотивації, орієнтовані на employee engagement, employee experience, wellbeing, coaching та HR-аналітику.

Аналіз сучасної практики українських і міжнародних компаній показав, що ефективні організації відходять від виключно фінансового стимулювання та переходять до комплексних моделей управління людським капіталом.

Приклади таких компаній, як Google, Microsoft, Deloitte, SoftServe, Intellias, Monobank та ПриватБанк, демонструють, що поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуалізованого підходу, корпоративного навчання, психологічної підтримки та культури довіри забезпечує більш високий рівень продуктивності та утримання персоналу.

Встановлено, що банківська діяльність характеризується специфічними умовами праці, які зумовлюють необхідність застосування адаптованих мотиваційних механізмів. До таких особливостей належать високий рівень відповідальності, інтенсивність комунікацій із клієнтами, значне емоційне навантаження, суворе регламентованість процесів та необхідність постійного професійного навчання. Виявлено, що в банківській сфері особливу ефективність демонструють комплексні системи мотивації, які поєднують фінансове стимулювання, кар'єрне зростання, професійний розвиток, wellbeing-програми, корпоративне навчання та механізми підтримки психологічної стійкості працівників.

Проведений теоретичний аналіз також дозволив встановити, що сучасні виклики – цифровізація банківських послуг, автоматизація процесів, зростання ролі штучного інтелекту, зміни у структурі зайнятості та психологічні наслідки воєнного стану, вимагають від банків нових підходів до мотивації персоналу. У цих умовах особливого значення набувають гнучкість, персоналізація мотиваційних інструментів, розвиток компетентностей, підтримка ментального здоров'я та впровадження HR-аналітики для оцінки результативності мотиваційної системи.

Отже, результати теоретичного дослідження свідчать про те, що ефективна система мотивації персоналу є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності організації, підвищення результативності праці та кадрової стабільності. Для банківської установи, зокрема АТ «Правекс Банк», це питання набуває особливої актуальності, оскільки якість банківських послуг значною мірою залежить від професійності, залученості, психологічної стійкості та вмотивованості працівників. Саме тому наступний розділ роботи буде присвячений аналізу системи мотивації персоналу в АТ «Правекс Банк», оцінці її ефективності та виявленню напрямів подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «ПРАВЕКС БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АТ «Правекс Банк»

У сучасних умовах розвитку фінансової системи України банківські установи залишаються одним із ключових елементів економічної стабільності держави, оскільки забезпечують перерозподіл фінансових ресурсів, підтримку платіжної системи, кредитування населення та бізнесу, а також інтеграцію цифрових фінансових послуг у повсякденне життя клієнтів. Водночас високий рівень конкуренції, цифровізація банківського сектору, посилення регуляторних вимог та вплив воєнного стану зумовлюють необхідність адаптації банків до нових умов функціонування. У цьому контексті особливий інтерес становить аналіз діяльності АТ «Правекс Банк» як представника українського банківського ринку, що поєднує міжнародний досвід управління та національні особливості ведення банківської діяльності [14; 15].

АТ «Правекс Банк» є комерційною банківською установою, яка здійснює діяльність відповідно до законодавства України, зокрема Закону України «Про банки і банківську діяльність», а також нормативних вимог Національного банку України [21]. Банк функціонує у формі акціонерного товариства та спеціалізується на наданні широкого спектра фінансових послуг як фізичним, так і юридичним особам. Основними напрямками діяльності установи є розрахунково-касове обслуговування, кредитування, депозитні операції, валютні послуги, міжнародні платежі та дистанційний банкінг [19].

Важливою особливістю АТ «Правекс Банк» є його належність до міжнародної банківської групи Intesa Sanpaolo, яка є одним із найбільших фінансових холдингів Європи. Така інтеграція створює умови для впровадження міжнародних підходів до управління ризиками, корпоративного

управління, обслуговування клієнтів і розвитку кадрового потенціалу. Крім того, приналежність до міжнародної фінансової групи сприяє підвищенню довіри клієнтів, доступу до сучасних фінансових технологій та формуванню більш стійкої бізнес-моделі [19].

З позиції організаційної характеристики діяльності банку важливим є розуміння його місця в банківській системі України. Відповідно до інформації Національного банку України, діяльність банківських установ регулюється на основі принципів ліквідності, платоспроможності, фінансової стабільності та дотримання вимог банківського законодавства [14]. Це означає, що успішність банку визначається не лише фінансовими показниками, а й ефективністю внутрішнього управління, якістю роботи персоналу та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для систематизації загальної інформації про АТ «Правекс Банк» доцільно узагальнити ключові характеристики діяльності банку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика АТ «Правекс Банк»

Показник	Характеристика
Повна назва	Акціонерне товариство «Правекс Банк»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Приватна
Головний вид діяльності	Надання банківських та фінансових послуг
Ключові клієнти	Фізичні та юридичні особи
Міжнародна група	Intesa Sanpaolo Group
Регулятор діяльності	Національний банк України
Основні послуги	Кредитування, депозити, валютні операції, дистанційний банкінг

Джерело: розроблено автором на основі [14; 18; 19; 21].

Інформація, наведена в табл. 2.1, дає підстави стверджувати, що АТ «Правекс Банк» є універсальною банківською установою, яка працює за моделлю комплексного фінансового обслуговування клієнтів. Поєднання

традиційних банківських послуг із цифровими фінансовими інструментами дозволяє банку адаптуватися до змін у поведінці споживачів і підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Організаційна структура банку має функціонально-ієрархічний характер, що відповідає специфіці фінансового сектору. У структурі управління банком, як правило, функціонують правління, фінансовий блок, підрозділи ризик-менеджменту, кредитні відділи, юридична служба, департаменти роботи з фізичними та корпоративними клієнтами, HR-служба та служби безпеки. Така структура сприяє розмежуванню функціональної відповідальності, підвищує рівень контролю та дозволяє ефективніше управляти фінансовими ризиками [15].

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровізація банківських процесів. Сучасний клієнт очікує швидкого доступу до фінансових послуг, можливості дистанційного управління рахунками, онлайн-кредитування та безпечних цифрових платежів. У зв'язку з цим банки змушені інвестувати у цифрову інфраструктуру та модернізацію бізнес-процесів. АТ «Правекс Банк» також поступово інтегрує digital-рішення, що дає змогу покращувати клієнтський досвід та оптимізувати операційну діяльність [15; 19].

Для розуміння економічної специфіки діяльності банку доцільно проаналізувати ключові напрями його функціонування.

Таблиця 2.2

Основні напрями діяльності АТ «Правекс Банк»

Напрямок діяльності	Характеристика
Роздрібний банкінг	Обслуговування фізичних осіб, карткові продукти, депозити
Корпоративний банкінг	Обслуговування бізнес-клієнтів
Кредитування	Надання кредитних продуктів населенню та бізнесу
Валютні операції	Купівля, продаж, міжнародні перекази
Дистанційний банкінг	Онлайн-сервіси та мобільні рішення
Розрахунково-касові операції	Обслуговування поточних фінансових операцій

Джерело: розроблено автором на основі [15; 18; 19].

Як видно з табл. 2.2, діяльність банку є диверсифікованою, що дозволяє зменшувати ризики залежності від окремих фінансових продуктів і розширювати джерела доходів. Саме диверсифікація фінансових послуг у сучасних умовах виступає важливим чинником стабільності банківської установи.

Водночас діяльність банку відбувається під впливом зовнішніх чинників. За даними Національного банку України, банківський сектор у період воєнного стану зіткнувся з необхідністю швидкої адаптації до нових економічних ризиків, зміни поведінки клієнтів та підвищення рівня кіберзагроз [15; 16]. Незважаючи на це, українські банки продемонстрували достатню фінансову стійкість і здатність підтримувати безперервність фінансових послуг.

У цьому контексті особливого значення набуває людський капітал банку. Саме персонал забезпечує стабільність операцій, якість обслуговування клієнтів, впровадження цифрових сервісів та підтримку конкурентоспроможності банківської установи. У сучасному банківському середовищі вже недостатньо лише контролювати результати діяльності працівників; важливо формувати систему, яка підтримує розвиток компетентностей, професійну стійкість і мотивацію персоналу.

Для оцінювання чинників, які визначають ефективність функціонування банківської установи, доцільно узагальнити їх у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ключові чинники ефективності діяльності АТ «Правекс Банк»

Чинник	Сутність впливу
Фінансова стійкість	Забезпечує платоспроможність та довіру клієнтів
Цифровізація послуг	Покращує швидкість і доступність сервісу
Якість персоналу	Впливає на ефективність роботи з клієнтами
Організаційне управління	Забезпечує координацію діяльності підрозділів
Система мотивації	Впливає на продуктивність та кадрову стабільність

Джерело: розроблено автором на основі [14; 15; 16; 18; 19].

Аналіз табл. 2.3 дозволяє зробити висновок, що одним із найважливіших факторів результативності банку виступає саме людський капітал. Навіть за високого рівня технологічного розвитку ефективність банківської установи значною мірою залежить від професійності працівників, їхньої залученості, здатності працювати в умовах стресу та швидко адаптуватися до змін.

Отже, АТ «Правекс Банк» є сучасною банківською установою, яка функціонує в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та нестабільного зовнішнього середовища. Банк реалізує комплексну модель фінансового обслуговування клієнтів, поєднуючи традиційні банківські продукти із сучасними цифровими рішеннями. Водночас специфіка банківської діяльності, регуляторні вимоги та зміни на ринку праці актуалізують питання ефективного управління персоналом. Саме тому наступний підрозділ буде присвячений аналізу системи управління персоналом та мотивації працівників АТ «Правекс Банк».

2.2. Аналіз системи управління персоналом та мотивації працівників АТ «Правекс Банк»

Ефективність діяльності банківської установи значною мірою визначається якістю системи управління персоналом, оскільки саме працівники забезпечують стабільність фінансових операцій, підтримують клієнтський сервіс, реалізують продаж банківських продуктів і формують рівень довіри до установи. Для банківського сектору характерні високий рівень відповідальності, інтенсивність роботи, регламентованість процедур та постійна потреба у професійному розвитку, що робить мотивацію персоналу одним із ключових чинників результативності діяльності [2; 20].

Система управління персоналом АТ «Правекс Банк» функціонує в умовах значної трансформації банківського сектору України, спричиненої війною, цифровізацією фінансових послуг та зміною потреб клієнтів. У таких умовах кадрова політика банку має бути спрямована не лише на контроль результатів

діяльності, а й на формування залученості, професійної стійкості та адаптивності працівників [19].

Упродовж 2023-2025 років діяльність АТ «Правекс Банк» відбувалася в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У 2023 році банк зосереджував увагу на підтримці операційної стабільності, забезпеченні безперервності обслуговування клієнтів та адаптації внутрішніх процесів до воєнних умов. У 2024 році продовжилася цифрова трансформація банку, а також посилилася оптимізація внутрішніх витрат і бізнес-процесів. За інформацією OpenDataBot, за результатами трьох кварталів 2024 року АТ «Правекс Банк» мав від'ємний фінансовий результат на рівні близько 139,6 млн грн, що було пов'язано з високими витратами на трансформацію та підтримку діяльності в кризових умовах [18]. Разом із тим упродовж 2024 року банк здійснив докапіталізацію на понад 1,09 млрд грн, що сприяло зміцненню фінансової стійкості установи [19].

Станом на 2025 рік стратегічним напрямом розвитку банку залишалось вдосконалення digital-сервісів, оптимізація внутрішніх процесів та посилення клієнтоорієнтованості. Водночас цифровізація призвела до підвищення вимог до професійних компетентностей персоналу, зокрема в частині цифрової грамотності, швидкості прийняття рішень та якості комунікації з клієнтами [15; 19].

У сучасних умовах система мотивації працівників АТ «Правекс Банк» має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна складова включає посадовий оклад, преміювання, бонуси за виконання KPI та соціальні гарантії. Для банківського сектору це залишається важливим фактором, оскільки працівники працюють у середовищі високої конкуренції та несуть значну відповідальність за фінансові результати [5; 9].

Однак лише матеріального стимулювання недостатньо. Значну роль відіграє нематеріальна мотивація: професійне навчання, кар'єрне зростання, внутрішня підтримка, психологічна безпека, визнання результатів праці та позитивний соціально-психологічний клімат. Особливої актуальності це набуває в умовах професійного вигорання, яке часто характерне для банківської

сфери через високі показники ефективності, тиск КРІ та постійну взаємодію з клієнтами [7; 12; 13].

Таблиця 2.4

Кількісні та якісні показники, що впливають на систему управління персоналом АТ «Правекс Банк» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Вплив на мотивацію персоналу
Фінансовий результат	стабільне функціонування	близько –139,6 млн грн	тенденція до стабілізації	Підсилює потребу у нефінансових мотиваційних інструментах
Капіталізація	стабільна	+1,09 млрд грн	підтримка фінансової стійкості	Формує відчуття безпеки працівників
Рівень цифровізації	середній	активне впровадження	високий	Потребує навчання персоналу
Навантаження на персонал	високе	високе	високе	Зростає ризик вигорання
Якість сервісу	підтримка стабільності	розвиток digital-сервісів	посилення клієнтоорієнтованості	Підвищує значення soft skills

Джерело: розроблено автором на основі [14; 15; 16; 18; 19].

Аналіз табл. 2.4 свідчить, що впродовж 2023-2025 років система управління персоналом АТ «Правекс Банк» функціонувала в умовах одночасного впливу кількох факторів: фінансового навантаження, цифрової трансформації, кадрових викликів та психологічного виснаження працівників. За таких умов традиційна система стимулювання, яка базується переважно на матеріальних винагородах, втрачає свою ефективність.

Дослідження Gallup показують, що працівники з високим рівнем залученості демонструють на 18-23 % вищу продуктивність, рідше змінюють місце роботи та більш позитивно оцінюють організацію [26]. Водночас SHRM State of the Workplace Report 2024 наголошує, що компанії, які інвестують у wellbeing-програми, корпоративне навчання та підтримку ментального здоров’я, демонструють кращі результати щодо утримання персоналу [32].

У контексті АТ «Правекс Банк» це означає необхідність переходу від традиційного управління персоналом до більш комплексної системи мотивації, яка поєднуватиме фінансові стимули, коучинговий підхід, професійний розвиток, цифрове навчання та психологічну підтримку працівників. На думку А. Калініна, коучингові інструменти управління дозволяють формувати вищий рівень відповідальності, ініціативності та внутрішньої мотивації персоналу [6].

Таким чином, аналіз системи управління персоналом та мотивації працівників АТ «Правекс Банк» дозволяє зробити висновок, що банк має потенціал для посилення кадрової політики через інтеграцію сучасних HR-підходів. Зростання ролі цифрових технологій, психологічного добробуту працівників і професійного розвитку актуалізує необхідність удосконалення мотиваційної системи, що стане предметом подальшого дослідження у наступному підрозділі.

2.3. Оцінка впливу мотивації персоналу на ефективність діяльності АТ «Правекс Банк»

У сучасному банківському секторі ефективність діяльності установи дедалі більше визначається не лише рівнем фінансової стійкості чи технологічної модернізації, а й якістю управління людським капіталом. Для банківської сфери, де результат значною мірою залежить від рівня довіри клієнтів, швидкості реагування на фінансові запити, якості консультацій та безпомилковості операцій, персонал виступає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг. Саме тому оцінка впливу мотивації працівників на результативність діяльності АТ «Правекс Банк» має важливе практичне значення, оскільки дозволяє простежити взаємозв'язок між кадровою політикою та фінансово-організаційною ефективністю банку [5; 11].

Упродовж 2023-2025 років АТ «Правекс Банк» здійснював діяльність в умовах високої економічної невизначеності, посилення конкуренції, цифрової трансформації фінансових послуг та наслідків воєнного стану. Це створило нові

виклики для системи управління персоналом, оскільки працівники банку змушені були одночасно адаптуватися до зміни внутрішніх процесів, нових цифрових інструментів і психологічного навантаження, пов'язаного з нестабільністю зовнішнього середовища [18; 19].

У 2023 році одним із головних завдань банку стало забезпечення стабільності операційної діяльності та безперервності клієнтського сервісу. У цей період банк продовжував підтримувати функціонування основних фінансових послуг, зберігаючи клієнтську базу та адаптуючи внутрішні процеси до нових умов. Для працівників це означало підвищене навантаження, необхідність швидкого реагування на зміни та готовність працювати в умовах невизначеності. За таких обставин традиційна система стимулювання, що базується переважно на фінансовій винагороді, виявилася недостатньою, а значення нематеріальної мотивації – підтримки керівництва, командної взаємодії та психологічної стійкості суттєво зросло [17].

У 2024 році фінансовий сектор України демонстрував поступове відновлення. За даними Національного банку України, банківська система загалом залишалася прибутковою, однак окремі банки продовжували функціонувати в умовах значного фінансового навантаження [19]. Для АТ «Правекс Банк» цей рік супроводжувався активною трансформацією внутрішніх процесів та оптимізацією діяльності. Відповідно до відкритих даних OpenDataBot, за підсумками трьох кварталів 2024 року банк мав від'ємний фінансовий результат на рівні близько 139,6 млн грн, що значною мірою пояснювалося витратами на модернізацію діяльності та адаптацію до нових ринкових умов [18]. Водночас акціонери банку здійснили докапіталізацію на понад 1,09 млрд грн, що стало важливим сигналом фінансової підтримки та стратегічної стабільності установи [19].

З позиції управління персоналом ці зміни мали подвійний ефект. З одного боку, фінансові труднощі могли негативно впливати на очікування працівників щодо матеріального стимулювання. З іншого боку, докапіталізація банку та збереження операційної діяльності створювали відчуття більшої стабільності та

перспективності працевлаштування, що також виступає важливим фактором мотивації [5].

У 2025 році АТ «Правекс Банк» продовжив курс на цифрову модернізацію та покращення дистанційного обслуговування клієнтів. Це означало подальше зростання вимог до компетентності працівників, зокрема в частині цифрової грамотності, швидкості обробки інформації, навичок комунікації та здатності працювати з новими фінансовими технологіями [19]. Таким чином, якісні показники ефективності персоналу почали набувати не меншого значення, ніж кількісні.

До основних кількісних показників, через які можна оцінити вплив мотивації на діяльність АТ «Правекс Банк» упродовж 2023-2025 років, доцільно віднести:

- фінансовий результат діяльності банку;
- рівень капіталізації;
- продуктивність праці;
- стабільність кадрового складу;
- результативність роботи з клієнтами;
- виконання КРІ та планових показників.

Разом із тим не менш важливими виступають якісні показники, що відображають внутрішню ефективність системи управління персоналом:

- рівень залученості працівників;
- психологічна стійкість персоналу;
- швидкість адаптації до цифрових змін;
- рівень клієнтоорієнтованості;
- професійна компетентність;
- готовність до навчання та розвитку.

Особливого значення набуває взаємозв'язок між мотивацією та продуктивністю праці. Згідно з міжнародними дослідженнями Gallup, працівники з високим рівнем залученості демонструють на 18-23 % вищу продуктивність, рідше змінюють місце роботи та краще взаємодіють із

клієнтами [26]. Для банківського сектору це має критичне значення, оскільки навіть незначне зниження якості сервісу може негативно вплинути на рівень довіри до фінансової установи.

У контексті АТ «Правекс Банк» вплив мотивації на ефективність діяльності проявляється також через якість взаємодії працівників із клієнтами. Мотивований співробітник, як правило, демонструє більшу відповідальність, уважність до деталей та вищу готовність вирішувати нестандартні ситуації. Натомість низький рівень мотивації часто супроводжується формальним ставленням до обов'язків, емоційним виснаженням та зниженням результативності [10; 17].

Крім того, у сучасних умовах банки дедалі більше залежать від здатності персоналу швидко адаптуватися до технологічних змін. Зарубіжні дослідження доводять, що цифровізація фінансових послуг поступово змінює роль банківського працівника: від виконання рутинних операцій – до консультативної, аналітичної та сервісної функції [30]. Це означає, що система мотивації повинна включати не лише матеріальні стимули, а й інвестиції в професійне навчання, розвиток цифрових навичок і підтримку професійної адаптивності персоналу.

Дослідження SHRM State of the Workplace Report 2024 підтверджують, що організації, які інвестують у програми психологічного благополуччя, професійного розвитку та підтримки work-life balance, демонструють вищий рівень кадрової стабільності та залученості персоналу [32]. Для АТ «Правекс Банк», де працівники функціонують у середовищі високого стресу та значної відповідальності, впровадження подібних інструментів може позитивно впливати не лише на мотивацію, а й на загальну результативність банку.

На думку А. Калініна, Р. Колісніченка та О. Гавриленко, ефективна система мотивації повинна поєднувати економічні, психологічні та організаційні стимули, оскільки лише комплексний підхід здатний забезпечити довгострокову залученість персоналу [5]. Це особливо актуально для банківської сфери, де висока плинність кадрів може спричиняти втрату

професійної експертизи та додаткові витрати на адаптацію нових співробітників.

Таким чином, проведена оцінка свідчить, що у 2023-2025 роках рівень мотивації персоналу АТ «Правекс Банк» безпосередньо впливав на ефективність діяльності установи через продуктивність праці, якість клієнтського сервісу, кадрову стабільність, адаптивність до цифрових змін та загальний рівень професійної відповідальності персоналу. Водночас сучасні виклики банківського середовища доводять необхідність переходу до більш комплексної моделі мотивації, яка поєднуватиме матеріальне стимулювання, професійний розвиток, коучингові підходи, підтримку психологічного благополуччя та сучасні HR-інструменти. Саме це створює підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації працівників АТ «Правекс Банк» у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі курсової роботи було проведено комплексний аналіз організаційно-економічних особливостей діяльності АТ «Правекс Банк», досліджено систему управління персоналом та мотивації працівників, а також здійснено оцінку впливу мотиваційних чинників на ефективність функціонування банківської установи. Проведене дослідження дозволило встановити, що в сучасних умовах банківського середовища людський капітал виступає одним із ключових ресурсів забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та високої якості клієнтського сервісу.

З'ясовано, що банк є універсальною фінансовою установою, яка здійснює діяльність відповідно до вимог українського законодавства та функціонує як частина міжнародної банківської групи Intesa Sanpaolo. Встановлено, що діяльність банку охоплює широкий спектр фінансових послуг для фізичних і юридичних осіб, включаючи кредитування, депозитні операції, валютне

обслуговування, розрахунково-касові операції та цифровий банкінг. Проведений аналіз показав, що у 2023-2025 роках банк здійснював діяльність в умовах високої економічної нестабільності, посилення конкуренції та активної цифрової трансформації фінансового сектору.

У процесі дослідження встановлено, що у 2024 році АТ «Правекс Банк» зазнав від'ємного фінансового результату на рівні близько 139,6 млн грн, що було зумовлено витратами на трансформацію внутрішніх процесів та адаптацію до кризових умов функціонування. Разом із тим здійснена докапіталізація банку на понад 1,09 млрд грн свідчить про наявність фінансової підтримки та орієнтацію на довгострокову стабільність діяльності установи. Водночас упродовж 2025 року банк продовжив розвиток цифрових сервісів і вдосконалення дистанційних каналів обслуговування клієнтів, що сприяло підвищенню вимог до професійної компетентності персоналу.

Доведено, що кадрова політика банку функціонує в умовах підвищених вимог до результативності, швидкої адаптації до цифрових змін та значного психологічного навантаження на працівників. Встановлено, що система мотивації персоналу банку базується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, які включають систему оплати праці, преміювання, професійне навчання, підтримку кар'єрного розвитку та організаційні механізми залучення працівників.

Разом із тим проведений аналіз показав, що сучасні виклики банківського сектору – цифровізація, інтенсифікація праці, високий рівень емоційного навантаження та ризики професійного вигорання — зумовлюють необхідність удосконалення існуючої системи мотивації. Виявлено, що для АТ «Правекс Банк» особливого значення набувають якісні характеристики управління персоналом, зокрема рівень залученості працівників, адаптивність до технологічних змін, психологічна стійкість, клієнтоорієнтованість та готовність до безперервного професійного розвитку.

Доведено, що мотивація працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість банківського сервісу, рівень кадрової стабільності

та здатність банку адаптуватися до змін ринкового середовища. Встановлено, що мотивований працівник демонструє вищий рівень відповідальності, краще взаємодіє з клієнтами, швидше адаптується до цифрових змін та більш ефективно виконує професійні обов'язки.

Дослідження також підтвердило, що у сучасному банківському середовищі недостатньо використовувати виключно фінансові стимули. Умови роботи в банку потребують більш комплексного підходу, який поєднуватиме матеріальне стимулювання, професійний розвиток, психологічну підтримку, розвиток цифрових компетентностей та інструменти підвищення залученості персоналу. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли працівники функціонують у середовищі підвищеного стресу та невизначеності.

Таким чином, результати другого розділу дозволяють зробити висновок, що ефективність діяльності АТ «Правекс Банк» значною мірою залежить від якості системи управління персоналом та рівня мотивації працівників. Попри складні економічні умови, банк має потенціал для підвищення результативності діяльності через удосконалення кадрової політики, розвиток сучасних підходів до мотивації та впровадження інструментів підтримки професійного й психологічного благополуччя персоналу. Отримані результати створюють підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційної системи АТ «Правекс Банк», які були обґрунтовані у третьому розділі курсової роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ АТ «ПРАВЕКС БАНК»

3.1. Напрями вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу банку

В умовах посилення конкуренції у фінансовому секторі, цифрової трансформації банківських послуг та підвищення вимог до якості клієнтського сервісу питання вдосконалення системи мотивації персоналу набуває стратегічного значення. Для банківської установи людський капітал є одним із найважливіших чинників забезпечення стабільності, прибутковості та репутаційної стійкості. Саме тому підвищення ефективності діяльності АТ «Правекс Банк» значною мірою залежить від здатності сформувати сучасну систему стимулювання, яка враховуватиме не лише фінансові потреби працівників, а й їхні психологічні, професійні та соціальні очікування [3; 25].

Проведений аналіз системи мотивації персоналу АТ «Правекс Банк» дозволив встановити, що традиційна модель стимулювання, заснована переважно на матеріальному заохоченні та досягненні KPI, в сучасних умовах уже не забезпечує достатнього рівня залученості персоналу. Працівники банківської сфери дедалі частіше очікують можливостей професійного розвитку, підтримки психологічної стійкості, гнучкості в організації праці та справедливого визнання їхнього внеску в досягнення організаційних результатів [10; 11].

Одним із ключових напрямів удосконалення мотиваційної системи банку має стати оновлення матеріальної мотивації, орієнтоване на поєднання стабільності та результативності. Доцільним є впровадження більш гнучкої моделі винагороди, яка б поєднувала гарантовану частину заробітної плати із системою бонусів, прив'язаних не лише до кількісних результатів, а й до якісних показників діяльності. Наприклад, поряд із виконанням фінансових планів слід враховувати якість обслуговування клієнтів, рівень задоволеності

клієнтів сервісом, дотримання внутрішніх стандартів та рівень командної взаємодії [23].

Такий підхід дозволить уникнути ситуації, коли працівники концентруються виключно на продажах фінансових продуктів, нехтуючи довгостроковими відносинами з клієнтами. На думку М. Армстронга та С. Тейлор, сучасна система винагороди повинна стимулювати не лише короткострокову продуктивність, а й довгострокову організаційну ефективність [23].

Крім того, у межах удосконалення матеріальної мотивації доцільним є розширення системи соціальних пільг і компенсацій. Для банківської сфери особливу цінність можуть мати програми медичного страхування, компенсація психологічної підтримки, фінансування професійного навчання, гнучкі бонусні пакети та підтримка працівників у кризових життєвих обставинах. З огляду на високий рівень стресу в банківському середовищі подібні інструменти здатні суттєво знижувати ризик професійного вигорання [7; 12].

Водночас лише матеріального стимулювання недостатньо для формування високого рівня залученості персоналу. У сучасних умовах особливого значення набуває нематеріальна мотивація, яка формує у працівника внутрішнє відчуття професійної значущості, перспективності розвитку та приналежності до організації. У цьому контексті одним із перспективних напрямів для АТ «Правекс Банк» є створення системи кар'єрного планування та професійного розвитку.

Працівники банківського сектору, особливо молоді фахівці, дедалі частіше оцінюють роботодавця не лише за рівнем заробітної плати, а й за можливістю навчання, кар'єрного просування та професійної самореалізації. Тому доцільним є впровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку, внутрішніх програм наставництва та системи кадрового резерву [29].

На думку R. Ное та співавторів, організації, які інвестують у розвиток компетентностей персоналу, отримують більш адаптивних, мотивованих і лояльних працівників [29]. Для АТ «Правекс Банк» це має особливе значення,

оскільки цифровізація банківських послуг постійно змінює вимоги до компетентності працівників.

Окремим напрямом удосконалення мотиваційної системи має стати впровадження коучингового підходу в управлінні персоналом. А. Калінін підкреслює, що сучасний працівник значно ефективніше реагує на підтримку, розвиток та залучення до ухвалення рішень, ніж на жорсткий контроль і директивне управління [6]. Коучинговий стиль керівництва дозволяє формувати у працівників відповідальність, ініціативність, довіру до керівництва та внутрішню мотивацію.

Для банківської сфери особливо актуальним є зміщення ролі керівника від «контролера» до «наставника». Це дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, а й покращити психологічний клімат у колективі, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів [5; 6].

Ще одним перспективним напрямом виступає впровадження wellbeing-підходів, спрямованих на підтримку психологічного благополуччя персоналу. Працівники банківської сфери регулярно стикаються зі стресом, високими вимогами до результативності, складними клієнтськими ситуаціями та емоційним виснаженням. За таких умов підтримка ментального здоров'я перестає бути додатковою опцією і стає фактором збереження продуктивності [12].

Дослідження Gallup свідчать, що працівники, які відчують підтримку організації, демонструють вищу залученість, кращу продуктивність та меншу схильність до звільнення [26]. Саме тому для АТ «Правекс Банк» доцільним є впровадження програм психологічної підтримки, гнучких графіків роботи, регулярних зустрічей із керівництвом та механізмів профілактики професійного вигорання.

Крім цього, важливою складовою нематеріальної мотивації є система визнання досягнень працівників. Навіть висококваліфіковані фахівці поступово втрачають мотивацію, якщо їхній внесок залишається непоміченим. Тому в банку доцільно впровадити механізми регулярного визнання професійних

успіхів: від внутрішніх рейтингів і подяк до корпоративних відзнак за високі результати діяльності [11].

За твердженням Г. Десслера, ефективне управління персоналом передбачає створення такого середовища, у якому працівник відчуває власну значущість і розуміє зв'язок між особистими зусиллями та результатами організації [25]. Саме це формує довгострокову лояльність персоналу та позитивно впливає на результативність роботи.

Отже, вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу АТ «Правекс Банк» повинно здійснюватися комплексно та системно. Поєднання оновленої системи винагороди, розвитку кар'єрних можливостей, коучингових інструментів управління, wellbeing-підходів, професійного навчання та механізмів визнання результатів праці здатне суттєво підвищити рівень залученості персоналу, знизити ризики професійного вигорання та покращити якість клієнтського сервісу. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню ефективності діяльності АТ «Правекс Банк», зміцненню кадрової стабільності та формуванню стійких конкурентних переваг на фінансовому ринку.

3.2. Використання сучасних HR-інструментів для підвищення мотивації персоналу

У сучасних умовах розвитку банківського сектору питання мотивації персоналу поступово виходить за межі традиційних моделей стимулювання, що ґрунтуються переважно на матеріальних винагородах. Стрімка цифровізація, зміна очікувань працівників, дефіцит висококваліфікованих кадрів, поширення дистанційних форматів роботи та зростання психологічного навантаження формують необхідність переосмислення підходів до управління персоналом. У таких умовах банки дедалі активніше використовують сучасні HR-інструменти, які спрямовані не лише на підвищення продуктивності праці, а й на

формування внутрішньої залученості, професійної відповідальності та довгострокової лояльності працівників [32; 35].

Для АТ «Правекс Банк» питання впровадження сучасних HR-інструментів є особливо актуальним, оскільки діяльність установи здійснюється в умовах високої конкуренції, швидкої зміни фінансових технологій та необхідності підтримувати якісний клієнтський сервіс. Водночас сучасний працівник банківської сфери дедалі менше реагує виключно на матеріальні стимули й більше орієнтується на професійний розвиток, психологічний комфорт, гнучкість та відчуття власної значущості в організації [17].

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу є використання HR-аналітики (HR analytics). У сучасній практиці управління персоналом дедалі більшого значення набуває прийняття кадрових рішень на основі даних, а не лише інтуїтивних оцінок керівників. HR-аналітика дозволяє визначати рівень продуктивності працівників, прогнозувати ризики плинності кадрів, оцінювати фактори професійного вигорання та аналізувати ефективність мотиваційних заходів [1].

Для АТ «Правекс Банк» впровадження HR-аналітики може стати інструментом підвищення результативності кадрової політики. Зокрема, банк може використовувати аналіз показників ефективності персоналу, рівня виконання KPI, частоти лікарняних, рівня задоволеності працівників, а також причин звільнення. Подібний підхід дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення щодо мотивації працівників [1; 33].

Не менш важливим інструментом сучасного управління персоналом виступає коучинговий підхід до розвитку працівників. Традиційна модель управління, заснована на жорсткому контролі та директивному стилі, поступово втрачає ефективність, особливо в умовах інтелектуальної праці та високої професійної автономії. Сучасний працівник значно краще реагує на підтримку, наставництво та залучення до процесу прийняття рішень [6].

А. Калінін підкреслює, що коучинг як управлінський інструмент дозволяє формувати в працівників відповідальність, ініціативність та внутрішню мотивацію, сприяє розвитку професійного потенціалу та підвищує рівень залученості персоналу [6]. Для банківської сфери це особливо актуально, оскільки співробітники регулярно працюють у ситуаціях високої відповідальності, часових обмежень та значного психологічного навантаження.

У контексті діяльності АТ «Правекс Банк» коучинговий підхід може реалізовуватися через регулярні індивідуальні зустрічі керівників із працівниками, систему наставництва, професійне супроводження молодих спеціалістів та підтримку розвитку soft skills. Такий формат взаємодії дозволяє змістити акцент із формального контролю на розвиток професійної зрілості співробітників.

Ще одним важливим напрямом є використання інструментів employee engagement, спрямованих на підвищення рівня залученості персоналу. Згідно з міжнародними дослідженнями Gallup, організації з високим рівнем залученості персоналу демонструють кращі показники продуктивності, нижчу плинність кадрів та вищу якість клієнтського сервісу [26]. Для банківської установи це має особливе значення, оскільки рівень мотивації працівників безпосередньо впливає на якість комунікації з клієнтами та фінансові результати.

Практика сучасних компаній свідчить, що залученість працівників формується через відкриту комунікацію, участь у прийнятті рішень, визнання досягнень та створення середовища довіри. Саме тому АТ «Правекс Банк» доцільно активніше використовувати внутрішні опитування персоналу, інструменти зворотного зв'язку та механізми залучення працівників до обговорення організаційних змін [32].

Окремої уваги заслуговує використання digital HR-інструментів, які стають невід'ємною частиною сучасного управління персоналом. В умовах цифровізації банки дедалі активніше використовують HRM-платформи, онлайн-системи оцінювання персоналу, електронні навчальні середовища та автоматизовані системи управління ефективністю [33].

Для АТ «Правекс Банк» доцільним є впровадження цифрових платформ професійного навчання, які дозволять персоналу постійно оновлювати знання щодо фінансових продуктів, цифрових технологій, змін законодавства та стандартів клієнтського сервісу. За твердженням R. Noe та співавторів, організації, які системно інвестують у розвиток персоналу, отримують більш адаптивних працівників, здатних швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища [29].

Водночас сучасні виклики ринку праці свідчать про необхідність активного використання wellbeing-підходів, спрямованих на підтримку психологічного та емоційного благополуччя працівників. У банківській сфері, де працівники постійно стикаються зі стресовими ситуаціями, високими вимогами до результативності та значним емоційним навантаженням, підтримка ментального здоров'я безпосередньо впливає на ефективність роботи [12].

Згідно з даними SHRM, компанії, які інвестують у програми психологічної підтримки, гнучкі графіки роботи, профілактику професійного вигорання та формування work-life balance, демонструють вищий рівень залученості персоналу та нижчу плинність кадрів [32]. Для АТ «Правекс Банк» такими інструментами можуть стати консультаційна підтримка працівників, гнучкі формати роботи, регулярний моніторинг психологічного стану персоналу та розвиток культури взаємної підтримки.

Важливим інструментом сучасного HR-менеджменту також виступає персоналізація мотиваційних підходів. Сучасні працівники різних поколінь мають відмінні очікування щодо роботи, стилю керівництва та системи стимулювання. Саме тому універсальні моделі мотивації поступово втрачають ефективність. Молоді працівники частіше орієнтуються на розвиток, гнучкість і цифрові рішення, тоді як досвідчені фахівці можуть більше цінувати стабільність, соціальні гарантії та професійне визнання [17].

Аналітичні звіти World Economic Forum підтверджують, що до 2025 року одним із ключових факторів успішності організацій стане здатність інвестувати

у reskilling та upskilling персоналу – перепідготовку та розвиток нових компетентностей [34; 35]. Для банківської сфери це означає необхідність постійного навчання працівників у сфері цифрових технологій, кібербезпеки, фінансового консультування та клієнтоорієнтованості.

Таким чином, використання сучасних HR-інструментів у системі управління персоналом АТ «Правекс Банк» має стати важливою умовою підвищення рівня мотивації працівників та ефективності діяльності установи. Поєднання HR-аналітики, коучингового підходу, цифрових інструментів навчання, wellbeing-програм, систем залученості та персоналізованих моделей стимулювання дозволить сформувати більш гнучке, адаптивне та людиноцентричне середовище праці. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню кадрової стабільності, підвищенню якості банківського сервісу та посиленню конкурентоспроможності АТ «Правекс Банк» на фінансовому ринку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі курсової роботи було обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «Правекс Банк» та визначено сучасні HR-інструменти, використання яких здатне підвищити ефективність діяльності банківської установи. Проведене дослідження дозволило встановити, що в умовах цифрової трансформації банківського сектору, високої конкуренції, нестабільного зовнішнього середовища та зростання вимог до професійної компетентності працівників традиційні моделі стимулювання вже не забезпечують достатнього рівня залученості персоналу та потребують суттєвого оновлення.

Доведено, що ефективна мотиваційна система повинна ґрунтуватися на поєднанні фінансових і нефінансових інструментів стимулювання. Встановлено, що вдосконалення матеріальної мотивації доцільно здійснювати через модернізацію системи преміювання, впровадження більш гнучких

бонусних механізмів, орієнтованих не лише на виконання фінансових показників, а й на якість клієнтського сервісу, рівень професійної відповідальності та командної взаємодії. Одночасно обґрунтовано необхідність розширення соціальних гарантій, підтримки професійного навчання та посилення інструментів захисту психологічного благополуччя працівників.

Проведений аналіз також показав, що лише матеріальні стимули не здатні забезпечити довгострокову залученість персоналу. У зв'язку з цим особливу увагу приділено нематеріальній мотивації, яка передбачає формування можливостей професійного розвитку, кар'єрного просування, підтримки позитивного соціально-психологічного клімату, визнання професійних досягнень та розвитку культури довіри всередині організації. Доведено, що для АТ «Правекс Банк» важливим напрямом удосконалення кадрової політики може стати активніше використання коучингового підходу до управління персоналом, який сприяє розвитку ініціативності, професійної відповідальності та внутрішньої мотивації працівників.

Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами, адаптованих до потреб банківського сектору. Встановлено, що одним із найбільш перспективних напрямів виступає використання HR-аналітики, яка дозволяє приймати кадрові рішення на основі фактичних даних, своєчасно виявляти ризики плинності кадрів, професійного вигорання та зниження продуктивності персоналу.

Крім того, доведено важливість застосування цифрових HR-платформ, електронного навчання, інструментів employee engagement, регулярного зворотного зв'язку та персоналізованих моделей мотивації. Визначено, що особливої актуальності для банківської сфери набуває підтримка wellbeing-підходів, спрямованих на профілактику емоційного виснаження, підтримку ментального здоров'я працівників і формування сприятливого робочого середовища.

Окремо встановлено, що в умовах цифровізації фінансового сектору та зміни структури банківської праці важливим фактором підвищення мотивації

стає розвиток професійних компетентностей персоналу. У зв'язку з цим рекомендовано посилити внутрішні програми професійного навчання, розвиток цифрової грамотності, soft skills та навичок роботи з клієнтами.

Отже, результати третього розділу дають підстави стверджувати, що підвищення ефективності діяльності АТ «Правекс Банк» значною мірою залежить від здатності банку трансформувати систему управління персоналом відповідно до сучасних викликів. Запропоновані напрями вдосконалення мотиваційної політики та використання сучасних HR-інструментів здатні сприяти зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня залученості персоналу, покращенню клієнтського сервісу, зниженню кадрової плинності та зміцненню конкурентних позицій банку. У довгостроковій перспективі це створює передумови для формування більш стійкої, адаптивної та людиноцентричної моделі управління персоналом у АТ «Правекс Банк».

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів, трансформації ринку праці та посилення конкуренції питання ефективної мотивації персоналу набуває особливого значення для забезпечення стабільного функціонування організацій. Для банківської сфери, яка характеризується високим рівнем відповідальності, інтенсивною взаємодією з клієнтами, необхідністю швидкої адаптації до технологічних змін та постійним психологічним навантаженням, система мотивації персоналу виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності. Саме тому дослідження мотивації працівників АТ «Правекс Банк» як фактора підвищення результативності діяльності банківської установи є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

У процесі виконання курсової роботи досягнуто поставленої мети — досліджено теоретичні основи мотивації персоналу, проаналізовано особливості системи управління персоналом та мотивації працівників АТ «Правекс Банк», а також обґрунтовано напрями вдосконалення мотиваційної системи з метою підвищення ефективності діяльності банку.

У межах першого розділу роботи було здійснено теоретичне дослідження сутності, змісту та ролі мотивації персоналу в системі управління організацією. Встановлено, що мотивація персоналу являє собою складний багаторівневий процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, спрямованих на забезпечення ефективної трудової діяльності працівника та досягнення стратегічних цілей організації. З'ясовано, що сучасне розуміння мотивації виходить за межі виключно матеріального стимулювання та охоплює психологічні, соціальні, поведінкові й організаційні аспекти трудової діяльності.

Проведений аналіз теоретичних підходів до мотивації персоналу дозволив визначити, що класичні мотиваційні концепції, зокрема теорії А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума та Дж. Адамса, зберігають актуальність і сьогодні, однак потребують адаптації до сучасних умов функціонування організацій. Встановлено, що сучасні моделі мотивації дедалі

більше орієнтуються на розвиток employee engagement, wellbeing-підходів, коучингових механізмів, HR-аналітики та професійного розвитку персоналу.

Особливу увагу приділено специфіці мотивації працівників банківської сфери. Визначено, що особливості професійної діяльності банківських працівників — високий рівень відповідальності, інтенсивна взаємодія з клієнтами, значне емоційне навантаження та необхідність швидкої адаптації до технологічних змін — формують потребу у використанні комплексної системи стимулювання, яка поєднує матеріальні й нематеріальні інструменти мотивації.

У другому розділі роботи здійснено організаційно-економічний аналіз діяльності АТ «Правекс Банк» та досліджено особливості системи управління персоналом банку. Встановлено, що АТ «Правекс Банк» є сучасною фінансовою установою, яка функціонує в умовах активної цифрової трансформації банківського сектору та інтегрує міжнародний досвід управління завдяки входженню до групи Intesa Sanpaolo. Виявлено, що впродовж 2023–2025 років діяльність банку відбувалася в умовах підвищеної економічної невизначеності, що потребувало адаптації бізнес-процесів і кадрової політики.

У процесі аналізу встановлено, що у 2024 році банк зазнав від’ємного фінансового результату на рівні близько 139,6 млн грн, що значною мірою було пов’язано з витратами на внутрішню трансформацію та адаптацію до нових ринкових умов. Разом із тим здійснена докапіталізація банку на понад 1,09 млрд грн підтверджує наявність фінансової підтримки та орієнтацію на довгострокову стабільність діяльності. Водночас встановлено, що розвиток digital-сервісів і цифровізація внутрішніх процесів підвищили вимоги до професійних компетентностей персоналу та необхідності постійного навчання працівників.

Аналіз системи управління персоналом та мотивації працівників АТ «Правекс Банк» дозволив визначити, що в банку використовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули праці. Водночас доведено, що сучасні виклики банківської сфери – високий рівень професійного стресу, ризики емоційного вигорання, інтенсифікація праці та цифрова трансформація вимагають модернізації існуючої системи мотивації. Встановлено, що мотивація персоналу безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість

обслуговування клієнтів, кадрову стабільність та загальну результативність діяльності банківської установи.

Результати оцінювання впливу мотивації на ефективність діяльності АТ «Правекс Банк» підтвердили, що високий рівень залученості працівників сприяє підвищенню рівня відповідальності, покращенню взаємодії з клієнтами та швидшій адаптації до цифрових змін. Водночас недостатній рівень мотивації здатний спричиняти зниження продуктивності праці, професійне вигорання та збільшення кадрової плинності.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу АТ «Правекс Банк». Запропоновано модернізувати систему матеріального стимулювання шляхом удосконалення бонусних механізмів, орієнтації не лише на фінансові показники, а й на якість клієнтського сервісу, командну взаємодію та рівень професійної відповідальності. Також доведено доцільність розвитку нематеріальної мотивації через підтримку професійного навчання, кар'єрного зростання, системи наставництва, коучингових інструментів управління та формування позитивного соціально-психологічного клімату.

Окремо обґрунтовано необхідність активнішого використання сучасних HR-інструментів, зокрема HR-аналітики, digital HR-рішень, wellbeing-програм, employee engagement, персоналізованих моделей стимулювання та систем професійного розвитку. Встановлено, що впровадження таких інструментів здатне сприяти підвищенню залученості персоналу, зменшенню ризиків професійного вигорання, покращенню кадрової стабільності та загальному підвищенню ефективності діяльності банку.

Отже, результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок, що підвищення ефективності діяльності АТ «Правекс Банк» значною мірою залежить від здатності керівництва впроваджувати комплексну, гнучку та людиноцентричну систему мотивації персоналу. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, використання сучасних HR-інструментів, підтримка професійного розвитку та психологічного благополуччя працівників здатні забезпечити зростання продуктивності праці, покращення якості банківського сервісу та зміцнення конкурентних позицій банку на фінансовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безпалько О. В., Грищенко А., Опанасенко Р. Управління мотивацією персоналу засобами HR-аналітики: формування нової парадигми в економіці праці. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 11. С. 15–21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-2>.
2. Григоренко О. П. Особливості формування системи мотивації персоналу комерційних банків України. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025. Т. 10, № 1. С. 355–359.
3. Добровольська Е. Сучасні інструменти мотиваційного менеджменту персоналу в умовах нестабільного середовища та їх вплив на результативність і лояльність працівників. Економічний простір. 2025. № 208. С. 98-102.
4. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>.
5. Калінін А., Колісніченко Р., Гавриленко О. Мотивація праці в сучасних умовах: економічні, психологічні та правові аспекти. Наукові перспективи. 2022. № 1(19). С. 334-350. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1018/1017>
6. Калінін А. М. Коучинг як інструмент управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2024. Вип. 4 (76). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. С. 84-94. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536>.
7. Кіртока Р. Мотивація персоналу на підприємствах в умовах воєнного стану. City Development. 2025. URL: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/163>
8. Кодекс законів про працю України : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
9. Колянко О. В. Тенденції та ефективність системи мотивації персоналу в умовах воєнного стану. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2025. № 82. С. 44–47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-06>.

10. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17>.
11. Леміш К. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506>
12. Мутерко Г. Адаптивні моделі управління мотивацією персоналу в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6654>
13. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>.
14. Національний банк України. Наглядова статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
15. Національний банк України. Огляд банківського сектору. Серпень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-08.pdf
16. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік. URL: <https://bank.gov.ua>
17. Неговська Ю., Готра В., Левкулич В., Белен М. Мотивація персоналу організації у системі менеджменту. Scientific Collection «InterConf». 2025. С. 372-378.
18. OpenDataBot. Аналітика підприємств. АТ «Правекс Банк». URL: <https://opendatabot.ua/c/14360920>
19. Офіційний сайт АТ «Правекс Банк». URL: <https://www.pravex.com.ua>
20. Персань К. С. Управління людськими ресурсами в банківській сфері : кваліфікаційна робота. Миколаїв, 2025. URL: https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4112/1/Кваліфікаційна_робота_Катерина_ПЕРСАНЬ.pdf

21. Про банки і банківську діяльність : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
22. Штундер І. Ринок праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-22>.
23. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 800 p.
24. Blagoev V., Sokolova M., Semenova A. Work Motivation of Bank Employees in Case of Implementation of AI in Banking Sector. Economic Studies. 2022. Vol. 31, No. 7. P. 63-80.
25. Dessler G. Human Resource Management. 17th ed. Harlow : Pearson, 2023. 720 p.
26. Gallup. State of the Global Workplace 2024 Report. Washington, D.C. : Gallup, 2024. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
27. International Labour Organization. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. Geneva : ILO, 2024. URL: <https://www.ilo.org>
28. Kossyva D., Theriou G., Aggelidis V. The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance: A Systematic Literature Review. Journal of Business Research. 2023. Vol. 164. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113993>.
29. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 13th ed. New York : McGraw Hill, 2024. 832 p.
30. Nyoni M. N., Khan F. R., Loua H. N. HR Management's Impact on Employee Performance: Motivation's Role in Zimbabwe's Banking Industry. Atlantis Press. 2025. URL: <https://www.atlantis-press.com/article/126015231.pdf>
31. Robbins S. P., Coulter M. Management. 16th ed. Harlow : Pearson, 2024. 752 p.
32. Society for Human Resource Management. SHRM State of the Workplace Report 2024. Alexandria : SHRM, 2024. URL: <https://www.shrm.org> (date accessed: 11.05.2026).

33. Stone R. J., Cox A., Gavin M. Human Resource Management. 11th ed. Milton: Wiley, 2023. 672 p.

34. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. Geneva : World Economic Forum, 2023. URL: <https://www.weforum.org>

35. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>