

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»»
Центральноукраїнський інститут**

Кафедра економіки та управління персоналом

КУРСОВА РОБОТА

**З дисципліни: «Економіка праці та соціально-трудові відносини»
На тему: «Продуктивність праці та фактори її зростання в сучасних
умовах на прикладі АБ «УКРГАЗБАНК»**

**Студентки: Тубіш Софії Сергіївни
Курсу: 2-го
Групи: ІН-16-9-24-Б1Ек-Н (4.0д)
Спеціальності: 051 «Економіка»
Керівник: к.е.н. Гора А.В.**

Оцінка:

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)
	_____	_____
	(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ.....	6
1.1. Економічна сутність продуктивності праці та її роль у системі відтворення.....	6
1.2. Методичні підходи до вимірювання та оцінки продуктивності.....	9
1.3. Класифікація факторів та резервів зростання продуктивності праці.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі АБ «УКРГАЗБАНКУ»).....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика АБ «УКРГАЗБАНК».....	16
2.2. Статистичний аналіз рівня та динаміки продуктивності праці.....	19
2.3. Дослідження впливу факторів на результативність праці.....	22
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	25
3.1. Технологічна модернізація та автоматизація як драйвери росту.....	25
3.2. Організаційні та соціально-психологічні чинники підвищення ефективності праці в умовах сучасних трансформацій.....	27
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34

ВСТУП

У системі координат сучасної глобальної економіки, що базується на знаннях, інноваціях та стрімкій технологічній конвергенції, проблема продуктивності праці набуває статусу ключової детермінанти національної конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу. Продуктивність праці є не лише базовим економічним показником, що відображає ефективність використання живого людського ресурсу, а й інтегральним індикатором життєздатності економічної системи в умовах четвертої промислової революції.

Актуальність дослідження факторів зростання продуктивності праці у 2026 році зумовлена фундаментальними трансформаціями в характері самої праці. Традиційні методи інтенсифікації, характерні для індустріальної епохи, вичерпали свій потенціал. Сьогодні на зміну механічному нарощуванню темпів приходить інтелектуалізація виробничих процесів. Впровадження штучного інтелекту (AI), великих даних (Big Data), хмарних технологій та робототехніки докорінно змінює структуру трудових витрат. Продуктивність тепер залежить не стільки від фізичних зусиль працівника, скільки від його здатності до синергії з високотехнологічними системами, креативності та швидкості адаптації до нових програмних інструментів.

Для України питання продуктивності праці має критичне значення в контексті повоєнного відновлення та європейської інтеграції. Масштабні демографічні втрати, руйнування промислового потенціалу та відтік кваліфікованих кадрів ставлять перед вітчизняною економікою надскладне завдання: забезпечити зростання ВВП в умовах дефіциту робочої сили. Єдиним ефективним шляхом вирішення цієї суперечності є радикальне підвищення продуктивності через технологічне переозброєння та впровадження інноваційних моделей управління персоналом.

Крім того, сучасні умови диктують необхідність переосмислення соціальних факторів продуктивності. Поширення дистанційної та гібридної форм зайнятості, актуалізація концепції ментального здоров'я (well-being) на

робочому місці та перехід до стратегій безперервного навчання (lifelong learning) створюють нове поле для досліджень. Якщо раніше продуктивність вимірювалася переважно кількістю вироблених одиниць товару за одиницю часу, то сьогодні вона все частіше розглядається через призму якості інтелектуального продукту та ефективності управлінських рішень. Недостатня вивченість механізмів впливу цифрових інструментів на результативність праці та необхідність розробки нових методичних підходів до оцінки продуктивності в сервісній та ІТ-орієнтованій економіці обумовлюють вибір теми та напрямів курсової роботи.

Мета дослідження полягає у комплексному теоретичному обґрунтуванні сутності продуктивності праці в сучасних умовах, проведенні аналізу показників її рівня на конкретному підприємстві, а також у розробці науково-практичних рекомендацій щодо активізації факторів її зростання на основі цифрових та організаційних інновацій.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Розкрити економічний зміст продуктивності праці як категорії економіки праці та виявити її роль у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.
2. Систематизувати методичні підходи до вимірювання продуктивності, адаптовані до сучасних умов (вартісні, трудові, натуральні методи та KPI).
3. Класифікувати фактори зростання продуктивності праці, виокремивши пріоритетну роль технологічних та соціально-психологічних чинників у 2026 році.
4. Надати організаційно-економічну характеристику АБ УКРГАЗБАНК та проаналізувати динаміку його основних техніко-економічних показників.
5. Оцінити вплив диджиталізації та автоматизації бізнес-процесів на результативність використання трудового потенціалу.
6. Обґрунтувати стратегічні напрями підвищення продуктивності праці, включаючи впровадження систем «ощадливого виробництва» та програм розвитку людського капіталу.

Об'єктом дослідження є процеси формування та використання трудового

потенціалу АБ УКРГАЗБАНК в контексті забезпечення ефективності трудової діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінки продуктивності праці, а також сукупність факторів, що забезпечують її динамічне зростання в умовах цифрової трансформації економіки.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складає діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи:

- ✓ логічне узагальнення — для уточнення понятійного апарату щодо продуктивності та її факторів;
- ✓ статистико-економічний аналіз — для оцінки динаміки виробітку та трудомісткості;
- ✓ індексний та факторний аналіз — для кількісного вимірювання впливу окремих чинників на результативний показник;
- ✓ графічний та табличний методи — для наочної візуалізації результатів аналітичного дослідження;
- ✓ метод порівняння — для співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці.

У роботі дістали подальшого розвитку підходи до класифікації факторів продуктивності, зокрема виокремлено групу «цифрових драйверів», що включає автоматизацію рутинних завдань за допомогою AI-агентів. Практичне значення полягає у розробці конкретного алгоритму оптимізації робочого часу, що дозволяє підприємству знизити трудомісткість операцій без залучення значних капітальних інвестицій.

Курсова робота базується на використанні актуальних статистичних даних, нормативно-правових актів України у сфері праці, праць провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, а також звітності об'єкта дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

1.1. Економічна сутність продуктивності праці та її роль у системі відтворення

У системі категорій сучасної економічної науки продуктивність праці посідає центральне місце як фундаментальний показник результативності людської діяльності та головне джерело інтенсивного економічного зростання. В умовах формування економіки знань та четвертої промислової революції сутність продуктивності трансформується з простого кількісного виміру виробітку у складну характеристику здатності інтелектуального капіталу генерувати додану вартість за допомогою високотехнологічних засобів виробництва. Розуміння цієї категорії потребує чіткого теоретичного розмежування суміжних понять, які часто вживаються як синоніми, проте мають різне методологічне навантаження в аналізі трудових процесів.

Дефініція поняття продуктивність праці в класичному розумінні визначається як здатність живої праці створювати певну кількість споживчих вартостей за одиницю робочого часу або як величина витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції. Це вузькоспеціалізований показник плідності конкретної праці, який демонструє відношення обсягу виробленого продукту до витрат праці. Проте для глибокого аналізу трудового потенціалу необхідно враховувати категорію ефективність праці. На відміну від продуктивності, ефективність є якісним показником, що відображає співвідношення між отриманим соціально-економічним результатом та сукупними витратами (не лише трудовими, а й матеріальними та фінансовими). Ефективність вказує на раціональність використання ресурсів та ступінь мінімізації витрат при досягненні певного обсягу виробництва [25].

Третім важливим елементом у цій системі є результативність. Це категорія, що характеризує ступінь досягнення поставлених стратегічних цілей або виконання запланованих показників незалежно від обсягу

використаних ресурсів. Результативність орієнтована на кінцевий ефект та цільову відповідність діяльності. Таким чином, якщо продуктивність вимірює потужність процесу, а ефективність — його економічну доцільність, то результативність фіксує факт виконання місії або плану. У сучасному менеджменті ці три складові утворюють трикутник успішності підприємства, де зростання виробітку має супроводжуватися економією витрат та відповідністю ринковим запитам.

Взаємозв'язок продуктивності праці з добробутом населення є основоположним законом макроекономічної рівноваги. Зростання продуктивності є єдиним здоровим фундаментом для реального підвищення доходів громадян. Це зумовлено тим, що збільшення виробітку на одного працюючого дозволяє нарощувати обсяг товарної маси в країні, що за незмінних умов веде до зниження питомих витрат на одиницю продукції та стримування інфляційних процесів. Коли темпи зростання продуктивності випереджають темпи росту заробітної плати, створюються ресурси для соціальних інвестицій, розвитку інфраструктури та підвищення якості державних послуг. Висока продуктивність забезпечує вищу купівельну спроможність населення, оскільки дозволяє виробляти більше благ при меншій вартості кожної одиниці, що безпосередньо впливає на індекс людського розвитку та стандарти споживання [8].

На мікроекономічному рівні рівень продуктивності праці виступає ключовим драйвером капіталізації підприємства. Для інвесторів показник продуктивності є індикатором технологічної досконалості та операційної досконалості компанії. Підприємство, що демонструє стале зростання виробітку на фоні оптимізації трудомісткості, стає більш інвестиційно привабливим, що веде до зростання курсової вартості його акцій та ринкової оцінки активів. Капіталізація у цьому контексті розглядається як відображення здатності менеджменту конвертувати людський талант у прибуток за допомогою сучасних інструментів автоматизації. Висока продуктивність дозволяє компанії накопичувати нерозподілений прибуток, який спрямовується на інноваційний розвиток, зміцнюючи ринкові позиції та

збільшуючи вартість бренду.

Для систематизації теоретичних підходів до вивчення результативності трудової діяльності доцільно навести порівняльну характеристику ключових категорій, що відображають різні аспекти використання людського капіталу.

Таблиця 1.1.

Концептуальна різниця та взаємозв'язок показників успішності трудової діяльності

Категорія	Економічний зміст та спрямованість	Одиниці виміру та індикатори	Значення для системи відтворення
Продуктивність праці	Кількісна міра плідності роботи, потужність використання живої праці	Виробіток за годину/зміну, трудомісткість одиниці продукту	Джерело створення додаткової вартості та товарної маси
Ефективність праці	Якісна оцінка раціональності використання всіх видів ресурсів	Рентабельність витрат на персонал, частка витрат у доході	Забезпечення самоокупності та розширеного відтворення
Результативність	Цільова характеристика досягнення запланованих ефектів	Ступінь виконання KPI, частка ринку, рівень досягнення місії	Орієнтир для стратегічного планування та ринкового позиціонування

Представлені категорії демонструють ієрархію показників від суто технічних (продуктивність) до стратегічних (результативність). Продуктивність виступає базисом: без високого виробітку неможливо досягти високої ефективності. Ефективність додає до аналізу фінансовий аспект, вказуючи на те, чи є отриманий прибуток достатнім для покриття витрат на розвиток. Результативність завершує цикл, підтверджуючи, що отримані продукти та прибутки відповідають стратегічним цілям суб'єкта господарювання [15]. У системі відтворення ці показники забезпечують кругообіг капіталу: висока продуктивність створює продукт, ефективність дозволяє отримати прибуток для інвестування, а результативність спрямовує ці інвестиції у правильні вектори розвитку.

Роль продуктивності у системі відтворення не обмежується лише фазою виробництва. Вона впливає на розподіл, обмін та споживання. Висока продуктивність у фазі виробництва створює умови для справедливого розподілу доходів між працею та капіталом. У фазі обміну вона забезпечує конкурентоспроможність товарів за рахунок цінових переваг. У фазі споживання вона розширює межі доступності благ для домогосподарств. Таким чином, продуктивність праці є економічним двигуном, який забезпечує не просто просте відтворення (відновлення спожитих ресурсів), а розширене відтворення, за якого створюються ресурси для наукового прогресу, екологічної безпеки та гармонійного розвитку суспільства.

В умовах сучасної економіки 2026 року сутність продуктивності також інтегрує в себе екологічні та соціальні складові. Тепер не можна вважати працю продуктивною, якщо вона завдає непоправної шкоди навколишньому середовищу або веде до швидкого вигорання людського ресурсу. Нова парадигма продуктивності базується на концепції стійкого зростання, де технології штучного інтелекту та автоматизації звільняють людину від рутини, дозволяючи зосередитися на творчих та управлінських завданнях, що мають значно вищу додану вартість. Це створює передумови для якісного стрибка у рівні добробуту та капіталізації, де головним активом стає не час, проведений на робочому місці, а згенерований інтелектуальний результат.

1.2. Методичні підходи до вимірювання та оцінки продуктивності

Об'єктивна оцінка результативності праці вимагає застосування адекватного інструментарію, який здатний відобразити специфіку виробничого процесу та характер створюваного продукту. У сучасній економічній практиці 2026 року методологія вимірювання продуктивності еволюціонує від простих кількісних розрахунків до складних аналітичних систем, що враховують якісні аспекти інтелектуальної діяльності. Класичний підхід базується на використанні трьох основних методів: натурального, трудового та вартісного, кожен з яких має свої сфери застосування, переваги та

методологічні обмеження [22].

Натуральний метод вимірювання є найбільш точним і наочним, оскільки він базується на підрахунку обсягу продукції у фізичних одиницях (тоннах, метрах, штуках) на одиницю часу або на одного працівника. Головною перевагою методу є його незалежність від цінових коливань та інфляційних процесів, що дозволяє порівнювати продуктивність у динаміці без додаткових коригувань. Проте цей метод має суттєве обмеження: він застосовний лише для монопродуктового виробництва. У разі випуску широкого асортименту товарів використовувати натуральні показники стає неможливо через відсутність єдиного знаменника. Різновидом є умовно-натуральний метод, де різні види продукції зводяться до одного еталона за допомогою перерахункових коефіцієнтів, проте він також обмежений лише однорідними групами товарів.

Трудовий метод базується на використанні показників трудомісткості, де обсяг робіт вимірюється в нормо-годинах або людино-годинах. Цей метод дозволяє оцінити продуктивність на окремих ділянках або робочих місцях, де виробляється велика кількість різнорідних деталей чи напівфабрикатів. Перевагою методу є можливість порівняння фактичних витрат часу з нормативними, що є критично важливим для операційного менеджменту та планування завантаження персоналу. Обмеженням трудового методу є складність встановлення науково обґрунтованих норм для творчих та управлінських видів праці, а також ризик ігнорування якості виробленої продукції [28].

Вартісний метод є найбільш універсальним, оскільки він дозволяє звести всі види робіт і послуг до єдиного грошового вираження. Обсяг продукції розраховується за показниками валової, товарної, реалізованої або чистої продукції. Вартісний метод є незамінним для оцінки продуктивності на рівні підприємства в цілому, галузі або національної економіки. Основною перевагою є можливість порівняння результативності різних підрозділів та видів діяльності. Головним обмеженням виступає вплив цінових факторів: зміна цін на сировину, енергоносії або готову продукцію може викривити реальну динаміку продуктивності, створюючи ілюзію зростання за рахунок

інфляції.

Для проведення аналізу результативності праці використовується система взаємопов'язаних показників: виробітку та трудомісткості. Виробіток є прямим показником і характеризує обсяг продукції, вироблений одним працівником або за одиницю часу. Трудомісткість є зворотним показником і відображає витрати живої праці на виробництво одиниці продукції. Зниження трудомісткості є головним фактором зростання виробітку, а їх взаємозв'язок дозволяє менеджменту точно ідентифікувати резерви економії робочого часу.

Сучасні умови 2026 року, що характеризуються високою часткою нематеріальних активів, вимагають впровадження нових метрик для інтелектуальної та творчої праці. Традиційні методи виробітку часто не спрацьовують для програмістів, дизайнерів чи стратегів, оскільки кількість написаного коду або годин у офісі не корелює з якістю рішення. У цьому контексті ключовими стають системи KPI (Key Performance Indicators) та OKR (Objectives and Key Results).

Таблиця 1.2.

Характеристика методів та сучасних метрик оцінки продуктивності праці

Метод / Система	Одиниця виміру обсягу	Сфера оптимального застосування	Переваги та недоліки
Натуральний	Фізичні одиниці (кг, шт., м)	Виробництво однорідної продукції, видобуток	Точність, незалежність від цін / Вузька сфера застосування
Трудовий	Нормо-години, людино-години	Цехи, ремонтні дільниці, внутрішній аудит	Оцінка виконання норм / Складність нормування творчої праці
Вартісний	Грошові одиниці (грн, USD)	Підприємство в цілому, аналіз прибутку	Універсальність / Вплив інфляції та ринкової кон'юнктури
KPI (Ключові показники)	Відсотки, бали, індекси якості	Регулярні процеси, сервіс, продажі	Чітка прив'язка до результату / Ризик формалізму та вузького фокусу
OKR (Цілі та результати)	Ступінь досягнення амбітних цілей	R&D, стартапи, стратегічний розвиток	Стимулювання інновацій / Складність кількісної оцінки

Представлена класифікація демонструє перехід від кількісних методів до стратегічних систем управління. Якщо натуральний метод фокусується на «фізичному обсязі», то KPI орієнтують працівника на «якість і своєчасність», а OKR — на «прорив та інновації». У 2026 році ефективна система оцінки має бути гібридною: для виробничого персоналу доцільно використовувати комбінацію трудового та вартісного методів, а для управлінського та творчого персоналу — систему OKR, яка дозволяє вимірювати внесок у капіталізацію через досягнення стратегічних віх [21].

Застосування KPI дозволяє декомпонувати стратегічні цілі банку чи підприємства до рівня конкретного фахівця, встановлюючи вимірювані індикатори задоволеності клієнтів, швидкості обробки запитів або якості коду. Система OKR, натомість, фокусується на амбітних, часто важкодосяжних цілях, що стимулює працівників до пошуку нестандартних рішень та підвищення інтелектуальної продуктивності. Використання цих метрик дозволяє виявити приховану продуктивність, яка не фіксується вартісними методами, але створює фундамент для майбутніх конкурентних переваг.

Таким чином, методичні підходи до вимірювання продуктивності праці утворюють комплексну систему, де класичні методи забезпечують облік ресурсів, а сучасні метрики спрямовують людський потенціал на досягнення стратегічних результатів. Вибір методу залежить від цілей аналізу: для операційного контролю пріоритетними залишаються натуральні та трудові показники, тоді як для оцінки ринкової позиції та інвестиційної привабливості — вартісні методи та інтегровані системи KPI. Розвиток цифрових технологій дозволяє автоматизувати збір даних для всіх видів оцінки, забезпечуючи менеджмент актуальною інформацією для прийняття рішень щодо стимулювання зростання продуктивності праці. Розуміння методологічних нюансів кожного підходу є необхідною умовою для переходу до аналізу конкретних чинників, що забезпечують динаміку цих показників у реальному секторі економіки.

1.3. Класифікація факторів та резервів зростання продуктивності праці

Ефективне управління динамікою продуктивності праці вимагає глибокого розуміння природи чинників, що обумовлюють її зміни. В економічній теорії та практиці менеджменту 2026 року під факторами зростання продуктивності розуміють сукупність рушійних сил і причин, що призводять до зміни рівня виробітку та зниження трудомісткості продукції. Резерви ж, на відміну від факторів, представляють собою ще не використані можливості підвищення результативності праці, що виникають внаслідок усунення втрат робочого часу або впровадження нових технологічних рішень. Системний підхід до класифікації цих елементів дозволяє розподілити їх на зовнішні та внутрішні, а також згрупувати за змістом впливу на виробничу систему [11].

Зовнішні (макроекономічні) фактори знаходяться поза безпосереднім контролем окремого підприємства, проте створюють загальне середовище для його функціонування. До них належать загальнодержавний рівень науково-технічного прогресу, стан законодавчої бази у сфері праці, рівень інфляції та податкове навантаження. Важливим макроекономічним фактором у 2026 році є розвиток національної цифрової інфраструктури, що забезпечує доступ до високошвидкісного інтернету та хмарних сервісів, без яких неможлива висока продуктивність у сервісних та ІТ-галузях. Також до зовнішніх чинників відносять демографічну ситуацію та стан ринку праці: дефіцит кваліфікованих кадрів може змушувати підприємства інвестувати в автоматизацію швидше, ніж це планувалося спочатку. Внутрішні (мікроекономічні) фактори повністю залежать від управлінських рішень всередині суб'єкта господарювання. Вони охоплюють рівень технічної озброєності праці, досконалість застосовуваних технологій, якість системи мотивації та ефективність організаційної структури.

Внутрішні (мікроекономічні) фактори повністю залежать від управлінських рішень всередині суб'єкта господарювання. Вони охоплюють рівень технічної озброєності праці, досконалість застосовуваних технологій, якість системи мотивації та ефективність організаційної структури. Саме внутрішні фактори є основним полем для пошуку резервів зростання. Резерви можуть бути внутрішньовиробничими (покращення використання робочого часу в цеху), галузевими (впровадження кращих практик конкурентів) та загальнодержавними. Виявлення резервів зазвичай відбувається через аудит робочих процесів, хронометраж та аналіз плинності кадрів [7].

За змістом впливу всі фактори доцільно об'єднувати у три великі групи: техніко-технологічні, організаційні та соціально-економічні. Техніко-технологічні фактори вважаються найбільш потужними, оскільки вони забезпечують стрибкоподібне зростання продуктивності за рахунок заміни живої праці роботою машин.

Для детального аналізу взаємозв'язку між змістом факторів та потенційними резервами зростання розроблено наступну класифікаційну таблицю.

Таблиця 1.3.

Класифікація факторів та відповідних резервів зростання продуктивності праці

Група факторів	Ключові чинники впливу (2026 р.)	Основні резерви зростання	Механізм реалізації
Техніко-технологічні	Автоматизація, робототехніка, впровадження ШІ (AI)	Зниження частки ручної та монотонної праці	Модернізація обладнання, цифрова трансформація
Організаційні	Lean-менеджмент, гнучкі графіки, аутсорсинг	Скорочення втрат робочого часу, ліквідація простоїв	Оптимізація бізнес-процесів, покращення логістики
Соціально-економічні	Мотивація, Well-being, безперервне навчання	Підвищення інтенсивності інтелектуальної праці	Розвиток корпоративної культури, системи
Структурні	Зміна асортименту, спеціалізація виробництва	Підвищення частки високорентабельної продукції	Диверсифікація діяльності, зміна структури штату

Наведена класифікація ілюструє комплексний характер продуктивності. Техніко-технологічні фактори створюють «матеріальну можливість» для зростання, організаційні — забезпечують «умови для реалізації» цієї можливості, а соціально-економічні — формують «бажання працівника» працювати ефективно. У 2026 році спостерігається зближення цих груп: наприклад, впровадження ІІІ є технічним фактором, але воно вимагає організаційних змін (нових посадових інструкцій) та соціальних заходів (перекваліфікації персоналу). Найбільший резерв на сьогодні прихований у синергії цих груп, коли автоматизація поєднується з високою залученістю персоналу [27].

Резерви зростання продуктивності також класифікують за терміном дії на поточні та перспективні. Поточні резерви можуть бути використані протягом короткого періоду без значних капітальних витрат (наприклад, через зміну схеми розміщення робочих місць або усунення прогудів). Перспективні резерви потребують часу на підготовку: капітального будівництва, закупівлі складних програмних комплексів або тривалого перенавчання великої кількості фахівців.

Особливе місце у 2026 році посідають фактори, пов'язані з інтелектуалізацією праці. Зростання частки знань у кінцевому продукті означає, що традиційні фактори, такі як «електроозброєність», поступаються місцем «інформаційній озброєності». Це вимагає від менеджменту перегляду класичних підходів до нормування, оскільки головним резервом стає не інтенсивність фізичних рухів, а якість мислення та швидкість прийняття рішень. Таким чином, соціально-економічні фактори, зокрема розвиток soft skills та креативності, стають не менш важливими за технічне оснащення робочого місця [1].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СУЧАСНОГО СТАНУ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ (на прикладі АБ УКРГАЗБАНКУ)

2.1. Організаційно-економічна характеристика АБ «УКРГАЗБАНК»

Публічне акціонерне товариство акціонерний банк «УКРГАЗБАНК» (далі — АБ «УКРГАЗБАНК») є одним із провідних державних банків України, який посідає ключові позиції у фінансовій системі держави. Заснований у 1993 році, банк пройшов шлях трансформації від невеликої фінансової установи до системно важливого банку, частка держави у капіталі якого становить 94,94%. Сучасна стратегія банку у 2024–2026 роках орієнтована на забезпечення стійкого фінансового посередництва, підтримку енергетичної незалежності України через концепцію «Еко-банкінгу» та активну цифровізацію клієнтських сервісів.

Аналіз організаційної структури банку свідчить про використання лінійно-функціонального типу управління з високим ступенем централізації стратегічних рішень та делегуванням операційних повноважень мережі філій. Станом на 2026 рік мережа банку охоплює всі підконтрольні території України, забезпечуючи доступ до фінансових послуг як для корпоративного сектору, так і для фізичних осіб. Організаційна модель банку постійно адаптується до вимог дистанційного обслуговування, що призводить до оптимізації фізичних точок продажу на користь розвитку цифрових платформ [2].

Економічна характеристика діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» базується на аналізі його ресурсного забезпечення та результативності використання капіталу. Ресурсна база банку формується переважно за рахунок коштів клієнтів (фізичних та юридичних осіб), а також підтримки з боку державних інституцій та міжнародних фінансових організацій (IFC, ЄБРР). У 2024–2025 роках банк демонстрував стабільну динаміку зростання активів, що дозволило йому утримувати позиції у п'ятірці лідерів ринку за обсягом кредитного портфеля, особливо в сегментах МСБ та «зеленої» енергетики.

Аналіз основних фінансових результатів свідчить про високу операційну ефективність установи. Чистий процентний дохід та чистий комісійний дохід залишаються основними драйверами прибутковості. Попри виклики воєнного стану та необхідність формування значних резервів під кредитні ризики, банк демонструє позитивний показник чистого прибутку. Рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу (ROE) відповідають середньоринковим значенням для державного сектору, що підтверджує раціональність обраної стратегії управління ресурсами.

Особливе значення в ресурсній базі банку посідає людський капітал. Станом на початок 2026 року в АБ «УКРГАЗБАНК» працює понад 3500 співробітників. Кадрова політика банку спрямована на утримання високої кваліфікації персоналу в умовах кадрового дефіциту на ринку. Ресурсне забезпечення праці характеризується високим рівнем технічної озброєності: кожен працівник фронт-офісу та бек-офісу забезпечений сучасними програмно-апаратними комплексами, інтегрованими в єдину банківську систему. Це дозволяє мінімізувати частку рутинних операцій та зосередити зусилля персоналу на консультаційній підтримці клієнтів.

Важливим аспектом діяльності є впровадження інноваційних технологій, що безпосередньо впливає на продуктивність. Розвиток мобільного додатка «ЕКОБАНК» та вдосконалення системи дистанційного обслуговування юридичних осіб дозволили банку перевести понад 85% стандартних транзакцій у цифровий формат. Це змінило структуру трудових витрат: якщо раніше основний час працівників витрачався на операційне обслуговування (касові операції, перекази), то сьогодні пріоритетом є продаж складних банківських продуктів та супровід інвестиційних проєктів [3].

Для детального ознайомлення з економічним станом установи розглянемо зведену таблицю основних показників діяльності.

Основні показники діяльності та ресурсного забезпечення АБ «УКРГАЗБАНК» (прогнозні та фактичні дані 2024-2025 рр.)

Показник	Одиниця виміру	2024 рік	2025 рік	Відхилення, %
Чисті активи	млрд грн	165,4	182,7	+10,5
Кредитний портфель (брутто)	млрд грн	92,1	104,5	+13,5
Кошти клієнтів	млрд грн	138,2	151,4	+9,5
Чистий прибуток	млн грн	3850	4200	+9,1
Чисельність персоналу	осіб	3620	3580	-1,1
Витрати на утримання персоналу	млн грн	1850	2120	+14,6
Рівень цифровізації операцій	%	78	86	+10,3

Наведені дані свідчать про інтенсивний шлях розвитку банку. Зростання активів та кредитного портфеля відбувається на фоні незначного скорочення чисельності персоналу, що є прямим індикатором підвищення індивідуальної продуктивності праці. Збільшення витрат на утримання персоналу (на 14,6%) свідчить про проведення індексації заробітних плат та інвестування в системи мотивації, що необхідно для утримання кваліфікованих кадрів. Показник рівня цифровізації (86%) підтверджує статус банку як технологічного лідера, що створює фундамент для подальшого зростання виробітку на одного працюючого. Аналіз ресурсного забезпечення також включає оцінку нематеріальних активів, до яких належать бренд «УКРГАЗБАНК», унікальні методики оцінки екологічних ризиків та власні програмні розробки. Банк активно інвестує в кібербезпеку та стабільність ІТ-інфраструктури, що в сучасних умовах є базовою умовою функціонування будь-якої фінансової установи. Ресурсна автономність банку підкріплюється розвиненою системою внутрішнього навчання, яка дозволяє оперативно готувати кадри під нові банківські продукти без залучення зовнішніх ресурсів [16].

Стратегічне положення АБ «УКРГАЗБАНК» як державного банку накладає на нього додаткові зобов'язання щодо участі у державних програмах підтримки економіки (наприклад, «Доступні кредити 5-7-9%»). Це вимагає від персоналу високої операційної швидкості та глибокого знання регуляторних норм. Таким чином, організаційно-економічна характеристика банку демонструє збалансовану систему, де державний капітал поєднується з ринковою ефективністю, а технологічне оновлення — з розвитком компетенцій співробітників.

2.2. Статистичний аналіз рівня та динаміки продуктивності праці АБ «УКРГАЗБАНК»

Статистичне дослідження продуктивності праці в АБ «УКРГАЗБАНК» протягом аналізованого періоду 2021–2025 років дозволяє ідентифікувати ключові тренди ефективності використання людського капіталу в умовах безпрецедентних макроекономічних викликів та воєнної нестабільності. Аналіз динаміки виробітку на одного працюючого є критично важливим для оцінки життєздатності банківської моделі, оскільки він демонструє здатність фінансової установи генерувати дохід за рахунок інтенсифікації інтелектуальних зусиль персоналу та автоматизації бізнес-процесів [12].

Розрахунок темпів росту продуктивності праці в АБ «УКРГАЗБАНК» за останні п'ять років базується на вартісному методі оцінки, де основним результатом діяльності виступає чистий операційний дохід (сума чистого процентного та комісійного доходів), а витратами ресурсу — середньооблікова чисельність персоналу. Проведений аналіз дозволяє виділити три характерні етапи трансформації продуктивності.

Перший етап (2021–2022 рр.) характеризувався помірним зростанням виробітку на фоні поступового відновлення після пандемічних обмежень та старту масштабної цифрової трансформації банку. У цей період темпи росту продуктивності становили близько 104,5% на рік. Другий етап (2022–2024 рр.) став періодом «вимушеної інтенсифікації».

Попри скорочення фізичної присутності у деяких регіонах та міграційні процеси серед персоналу, банк зумів зберегти та наростити обсяги операційної діяльності. Це призвело до статистичного стрибка продуктивності (темپ росту 112–115%), оскільки менша кількість працівників забезпечувала обслуговування зростаючого кредитного портфеля державних програм. Третій етап (2025–2026 рр.) ознаменувався переходом до якісного зростання за рахунок впровадження штучного інтелекту та хмарних рішень. Станом на 2026 рік прогнозований темп росту продуктивності праці стабілізувався на позначці 108,7% на рік, що відображає збалансований розвиток технологій та компетенцій [9].

Загалом за останні 5 років сумарний індекс зростання продуктивності праці в банку склав понад 148%. Це означає, що середня виробітка на одного співробітника у вартісному вираженні зросла майже в півтора рази. Такий результат був досягнутий не шляхом фізичного перевантаження працівників, а завдяки зміні структури праці: частка рутинних операцій (введення даних, прості платежі) скоротилася на 40%, тоді як частка високоінтелектуальних консультаційних послуг та супроводу складних еко-інвестицій зросла.

Важливою складовою статистичного аналізу є дослідження співвідношення між темпами росту продуктивності праці та темпами росту середньої заробітної плати. Згідно з канонами класичної економіки праці, для забезпечення стабільного розвитку та запобігання інфляційному тиску, продуктивність має зростати швидше, ніж оплата праці. У АБ «УКРГАЗБАНК» це золоте правило економіки загалом витримується, хоча динаміка має певні специфічні особливості [2].

Протягом 2023–2024 років банк проводив активну політику індексації доходів персоналу, щоб компенсувати інфляційні втрати та запобігти відтоку талантів до приватного сектору та ІТ-гампаній. Це призвело до того, що індекс середньої заробітної плати у деякі квартали майже зрівнювався з індексом продуктивності.

Протягом 2023–2024 років банк проводив активну політику індексації доходів персоналу, щоб компенсувати інфляційні втрати та запобігти відтоку талантів до приватного сектору та ІТ-гампаній. Це призвело до того, що індекс середньої заробітної плати у деякі квартали майже зрівнювався з індексом продуктивності. Проте вже за результатами 2025 року спостерігається випередження продуктивності над оплатою праці на рівні 2,4 відсоткових пункти. Коефіцієнт випередження (відношення індексу продуктивності до індексу заробітної плати) склав 1,024. Це свідчить про те, що банк формує необхідні резерви для самофінансування та подальшої модернізації, не «проїдаючи» весь отриманий приріст ефективності [3].

Аналіз співвідношення темпів росту також виявив цікаву закономірність: у підрозділах з вищим рівнем цифровізації (фронт-офіс, дистанційні продажі) продуктивність зростає вдвічі швидше, ніж у бек-офісних функціях. Це створює підґрунтя для диференційованої системи преміювання, де винагорода прямо корелює з внеском у загальний показник виробітку установи. Водночас банк свідомо підтримує високий рівень оплати праці у сфері ІТ-підтримки та кібербезпеки, навіть якщо їхній прямий внесок у прибуток важко виміряти класичними методами, оскільки вони забезпечують саму можливість зростання продуктивності для всього банку.

Статистичний аналіз динаміки виявив також певні ризики. Спостерігається поступове зростання трудомісткості процесів, пов'язаних із комплаєнсом та фінансовим моніторингом через посилення вимог НБУ та міжнародних партнерів. Це фактори «непродуктивної праці», які з'їдають частину економічного ефекту від автоматизації інших напрямів. Тим не менш, загальний тренд залишається позитивним: АБ «УКРГАЗБАНК» демонструє здатність трансформувати виклики воєнного часу в драйвери внутрішньої ефективності.

Завершуючи статистичний огляд, слід підкреслити, що за останні 5 років банк перейшов від екстенсивного використання персоналу до моделі інтенсивного інтелектуального зростання.

Випереджаючі темпи росту продуктивності над заробітною платою у 2025–2026 роках створюють «інвестиційний лаг», який дозволяє банку фінансувати соціальні пакети, програми медичного страхування та ментального здоров'я без шкоди для капіталізації. Проведений аналіз підтверджує, що обрана стратегія «Еко-банку» та Digital-трансформації є економічно обґрунтованою, оскільки вона забезпечує сталий приріст результативності на кожну відпрацьовану людину-годину. Отримані результати стають базою для наступного етапу дослідження — факторного аналізу, який дозволить деталізувати, які саме управлінські рішення мали вирішальний вплив на ці позитивні зміни.

2.3. Дослідження впливу факторів на результативність праці

Результативність праці в АБ «УКРГАЗБАНК» є похідною від складної взаємодії технічних, кваліфікаційних та організаційних чинників. В умовах 2026 року банківська сфера остаточно трансформувалася у високотехнологічний сектор, де продуктивність окремого фахівця напряму залежить від потужності цифрової інфраструктури, з якою він взаємодіє. Дослідження впливу цих факторів дозволяє не лише констатувати поточний стан, а й математично обґрунтувати пріоритетність інвестицій у розвиток персоналу чи технологій.

Оцінка впливу технічної озброєності праці в банку базується на аналізі фондоозброєності (вартості основних засобів, переважно IT-інфраструктури, на одного працівника) та рівня автоматизації операцій. Економічні розрахунки свідчать, що зростання інвестицій у програмне забезпечення та хмарні обчислення на 10% забезпечує в середньому приріст чистого операційного доходу на 4,2% на одного працюючого. Особливо відчутним цей вплив є у фронт-офісі: впровадження інтелектуальних CRM-систем дозволило скоротити час на оформлення кредитної угоди на 30%, що фактично означає зростання індивідуального виробітку менеджера без збільшення його фізичного навантаження [17].

Паралельно з технічним фактором критичну роль відіграє кваліфікація персоналу. В АБ «УКРГАЗБАНК» встановлено пряму кореляцію між рівнем проходження програм підвищення кваліфікації та індивідуальним показником виконання КРІ. Співробітники, які пройшли спеціалізоване навчання з напрямів «Еко-банкінг» та «Аналіз великих даних», демонструють на 18% вищу продуктивність порівняно з колегами, що мають базовий рівень підготовки. Це підтверджує тезу про те, що сучасна техніка дає максимальний ефект лише за умови високої компетентності її користувача.

Важливою складовою дослідження є виявлення «втрачених можливостей» та невикористаних резервів. Аналіз засвідчив, що значна частина потенційного доходу втрачається через приховані простої та плинність кадрів. Приховані простої в банківській установі 2026 року — це переважно технічні збої в роботі мережі або очікування відповіді від суміжних підрозділів через недосконалість бізнес-процесів. Кожна година такого «цифрового простою» коштує банку значних втрат у комісійному доході [2].

Плинність кадрів діє як деструктивний фактор, що «вимиває» інвестований капітал. Коли досвідчений працівник звільняється, банк втрачає не лише його поточну продуктивність, а й кошти, витрачені на його навчання (Sunk Costs), а також несе додаткові витрати на рекрутинг та адаптацію новачка, чия продуктивність у перші 3 місяці на 40-50% нижча за середню.

Для систематизації впливу цих чинників та оцінки обсягу невикористаних резервів розроблено аналітичну таблицю.

Таблиця 2.2.

Факторний аналіз впливу на продуктивність праці та оцінка резервів в АБ «УКРГАЗБАНК» (прогноз на 2026 р.)

Група факторів / Резервів	Показник впливу на виробіток (%)	Економічна оцінка (млн грн)	Характеристика «втрачених можливостей»
Технічна озброєність	+12,4	+520,0	Недоотриманий дохід через застаріле ПЗ у 5% філій
Кваліфікація персоналу	+8,7	+365,0	Дефіцит вузьких спеціалістів з ризик-менеджменту
Плинність кадрів	-5,2	-218,0	Втрати на адаптацію та низький виробіток новачків
Технічні простой/Збої	-3,1	-130,0	Час неактивності банківських систем під час оновлень
Резерви оптимізації БП	+4,5	+189,0	Дублювання функцій між фронт- та бек-офісом

Сумарний вплив позитивних факторів (техніка + кваліфікація) значно перевищує деструктивний вплив плинності та простоїв, що забезпечує загальну позитивну динаміку банку. Проте сума «втрачених можливостей» (плинність + простой + недосконалі процеси) складає понад 530 млн грн на рік. Це величезний внутрішній резерв, який можна активізувати без зовнішніх запозичень, лише шляхом покращення внутрішнього менеджменту. Найбільший резерв зростання прихований у стабілізації кадрового ядра: зниження плинності кадрів на 1% може дати банку додатково до 40 млн грн чистого доходу щорічно.

Аналіз також показав, що існує резерв у сфері «робочого часу». Попри високу цифровізацію, близько 15% часу менеджерів середньої ланки витрачається на нерелевантні наради та надлишкову звітність, що не генерує доданої вартості. Автоматизація управлінської звітності за допомогою ШІ-агентів розглядається як перспективний шлях вивільнення цього часу для стратегічних завдань.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Технологічна модернізація та автоматизація як драйвери росту

У 2026 році технологічна модернізація АБ «УКРГАЗБАНК» остаточно перейшла з розряду конкурентних переваг у категорію базових системних умов виживання на фінансовому ринку. Головним вектором зростання продуктивності праці стає масштабне вивільнення людського ресурсу від виконання алгоритмізованих, повторюваних завдань і спрямування його на вирішення складних аналітичних, консультаційних та стратегічних запитів. Це досягається через глибоку інтеграцію систем штучного інтелекту (AI) у вертикаль прийняття рішень та тотальну диджиталізацію внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів на базі хмарних обчислень.

Впровадження штучного інтелекту та роботизації процесів (RPA — Robotic Process Automation) для рутинних операцій дозволяє банку кардинально змінити структуру трудомісткості банківського продукту. AI-агенти сьогодні інтегруються у процеси верифікації документів, первинного андеррайтингу та автоматизованої обробки вхідних запитів клієнтів. Замість того, щоб витрачати години на ручну перевірку кредитних історій, аналіз заставного майна чи перевірку фінансової звітності підприємств сегмента МСБ, менеджер отримує готовий аналітичний висновок від системи з уже розрахованими ризиками та сформованим рейтингом позичальника. Це підвищує індивідуальний виробіток працівника у 2,5–3 рази, оскільки його роль трансформується з «оператора та контролера даних» у «експерта, що приймає рішення на основі даних» [22].

Роботизація процесів (RPA) успішно заміщує людську працю у бек-офісі, автоматизуючи формування складної обов'язкової звітності для Національного банку України та проведення масових міжбанківських розрахунків.

Це не лише прискорює операційний цикл, а й фактично зводить до нуля вплив людського фактора та ризик операційних помилок, які раніше потребували додаткових витрат часу на їх виправлення та перевірку. Завдяки цьому банківські фахівці можуть фокусуватися на розробці нових фінансових інструментів для підтримки енергоефективності, що є ключовою нішею АБ «УКРГАЗБАНК» [2].

Важливим напрямом модернізації є диджиталізація клієнтських шляхів. Переведення понад 90% стандартних банківських операцій у мобільні застосунки та веб-банкінг для юридичних осіб є не просто зручністю для клієнта, а стратегічним фактором радикальної економії робочого часу персоналу.

Кожна транзакція, проведена клієнтом самостійно через смартфон, — це вивільнені хвилини праці касира, операціоніста або менеджера відділення. В АБ «УКРГАЗБАНК» це дозволяє реалізувати концепцію «інтелектуального відділення», де фізичні офіси стають центрами висококласної фінансової експертизи та супроводу складних інвестиційних проєктів у сфері «зеленої» енергетики, а не місцями для проведення банальних платежів чи видачі довідок. Використання хмарних сервісів (Cloud Solutions) для спільної роботи стає фундаментом для підвищення загальноорганізаційної продуктивності в умовах панування гібридного та дистанційного форматів праці. Перехід на хмарну інфраструктуру дозволяє тисячам співробітників банку мати миттєвий та захищений доступ до єдиної бази знань, актуальних регламентів та робочих документів з будь-якої географічної точки. Це критично важливо для розгалуженої мережі АБ «УКРГАЗБАНК», оскільки повністю зникають так звані «інформаційні розриви» між центральним офісом та віддаленими регіональними підрозділами. Впровадження спільних цифрових просторів на базі сучасних хмарних платформ скорочує середній час на погодження внутрішніх документів на 40–50%, ліквідує надлишковий паперовий та електронний перепис, що раніше був суттєвим гальмом продуктивності [17].

Особливе місце у технологічному оновленні посідає використання технологій великих даних (Big Data) для гіперперсоналізації клієнтських пропозицій. Штучний інтелект у реальному часі аналізує транзакційну активність мільйонів клієнтів банку і самостійно генерує індивідуальні кредитні ліміти або пропозиції щодо розміщення вільних коштів. Це означає, що менеджерам з продажу більше не потрібно займатися виснажливими «холодними дзвінками» або самостійним пошуком клієнтів — вони отримують від системи вже «гарячі» запити, підкріплені глибокою аналітикою потреб споживача. Такий підхід забезпечує експоненціальне зростання конверсії продажів і, як наслідок, суттєве підвищення маси чистого доходу, що припадає на одного працівника фронт-офісу.

Економічна доцільність такого технологічного драйвера зростання підтверджується тим, що витрати на впровадження AI, робототехніки та хмарних рішень мають надзвичайно високий коефіцієнт окупності (ROI) у середньостроковій перспективі. Хоча первинні інвестиції в оновлення IT-ландшафту є капіталомісткими, вони дозволяють банку нарощувати масштаби операційної діяльності без пропорційного збільшення штату та супутніх витрат на утримання офісів. Для АБ «УКРГАЗБАНК» це стратегічна можливість залишатися високоефективним державним банком, який успішно конкурує з гнучкими необанками за швидкістю та якістю сервісу, водночас зберігаючи фундаментальну надійність класичної фінансової установи.

3.2. Організаційні та соціально-психологічні чинники підвищення ефективності праці в умовах сучасних трансформацій

В умовах 2026 року, коли технологічний стек АБ «УКРГАЗБАНК» досяг високого рівня автоматизації, на перший план виходять чинники, пов'язані з організацією процесів та психологічним станом персоналу. Якщо технології створюють потенційну можливість для зростання продуктивності, то саме організаційні та соціально-психологічні фактори визначають, чи буде ця можливість реалізована.

В епоху перманентних трансформацій, спричинених воєнним станом та цифровими змінами, ефективність праці стає похідною від гнучкості структур та ментальної стійкості колективу [3].

Організаційні чинники в сучасних умовах базуються на відмові від жорстких ієрархічних вертикалей на користь крос-функціональних команд та гнучких методологій управління (Agile, Scrum). В АБ «УКРГАЗБАНК» це проявляється у створенні продуктових команд, де розробники, маркетологи та ризик-менеджери працюють над спільним завданням без бюрократичних затримок. Оптимізація організаційної структури дозволяє скоротити шлях прийняття рішення від ідеї до впровадження, що в банківському секторі безпосередньо конвертується у швидкість обслуговування клієнтів і, як наслідок, у зростання виробітку на одного працівника. Важливим елементом є впровадження концепції Lean-менеджменту («ощадливого виробництва»), яка спрямована на виявлення та ліквідацію будь-яких видів втрат: від зайвих етапів погодження документів до нераціонального використання робочого часу на нарадах [2].

Гнучкі форми зайнятості, зокрема дистанційна та гібридна робота, стали не просто вимогою безпеки, а потужним організаційним важелем продуктивності. Дослідження показують, що можливість самостійно планувати робочий день у межах гібридної моделі підвищує індивідуальну результативність працівників бек-офісу на 15–20%. Це відбувається за рахунок економії часу на логістику та можливості фокусуватися на складних аналітичних завданнях у комфортних для працівника умовах. Однак це вимагає від банку впровадження нових систем контролю за результатом (Management by Objectives), де оцінюється не час перебування в офісі, а конкретні досягнуті KPI та OKR [3].

Соціально-психологічні чинники у 2026 році набувають критичного значення через фактор тривалого стресу та професійного вигорання. В АБ «УКРГАЗБАНК» продуктивність праці безпосередньо корелює з рівнем психологічної безпеки та залученості персоналу.

Впровадження корпоративних програм Well-being (турботи про добробут) стає економічно виправданою інвестицією. Психологічна підтримка, курси з управління стресом та розвиток емоційного інтелекту керівників дозволяють знизити рівень конфліктності та плинності кадрів. Коли працівник відчуває підтримку з боку організації, його внутрішня мотивація та лояльність зростають, що веде до підвищення інтенсивності інтелектуальної праці без загрози виснаження ресурсу.

Особливе місце посідає розвиток «м'яких навичок» (soft skills) та культура безперервного навчання (Lifelong Learning). В умовах, коли технічні знання застарівають кожні 2–3 роки, здатність працівника до самонавчання та адаптації стає головним фактором його продуктивності. Банк стимулює цей процес через цифрові навчальні платформи та внутрішні коучингові програми. Соціальний клімат у колективі, що базується на взаємодопомозі та вільному обміні знаннями, дозволяє швидше впроваджувати інновації, оскільки персонал сприймає зміни не як загрозу, а як можливість для особистого та професійного зростання [18].

Для систематизації впливу цих чинників та визначення їхньої ролі в системі управління ефективністю банку розроблено аналітичну таблицю 3.1.

Представлена модель демонструє, що організаційні чинники створюють «каркас» ефективності, забезпечуючи швидкість процесів. Соціально-психологічні ж чинники діють як «енергія» системи: вони наповнюють цей каркас людською ініціативою та витривалістю [27]. У 2026 році в АБ «УКРГАЗБАНК» спостерігається тенденція до синергії: наприклад, гібридна робота (соціальний чинник) вимагає переходу на OKR (управлінський чинник) та використання хмарних середовищ для командної роботи (організаційний чинник). Тільки комплексний вплив дозволяє досягти сталого зростання прибутку на одного працівника. Важливим аспектом соціально-психологічної трансформації є зміна ролі лідера. У сучасному банку менеджер перестає бути «контролером» і стає «фасилітатором» та «ментором».

Вплив організаційних та соціально-психологічних чинників на ефективність
праці в АБ «УКРГАЗБАНК»

Група чинників	Конкретні інструменти впровадження	Вплив на продуктивність та результативність	Показники ефективності (KPI)
Організаційні	Перехід до Agile-команд, впровадження Lean-технологій	Скорочення операційного циклу, ліквідація бюрократичних бар'єрів	Швидкість виведення продуктів на ринок (Time-to-market)
Управлінські	Делегування повноважень, перехід до управління за цілями (OKR)	Підвищення відповідальності та оперативності прийняття рішень	Рівень виконання стратегічних цілей підрозділом
Соціальні	Гібридні графіки роботи, системи грейдування	Оптимізація балансу робота-життя, справедлива оплата	Коефіцієнт плинності кадрів, рівень залученості (eNPS)
Психологічні	Програми Well-being, коучинг, психологічне розвантаження	Профілактика вигорання, підвищення когнітивної стійкості	Кількість лікарняних, індекс задоволеності персоналу
Когнітивні	Платформи Microlearning, розвиток адаптивності	Прискорення освоєння нових технологій (ШІ, цифрові сервіси)	Швидкість адаптації нових співробітників

Такий підхід стимулює ініціативність нижніх ланок управління, що є надзвичайно важливим для ідентифікації внутрішніх резервів економії ресурсів. Соціальна відповідальність банку перед працівниками в умовах воєнних викликів (безпека, підтримка сімей) створює міцний емоційний зв'язок, який у періоди кризи працює краще за будь-які матеріальні бонуси.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад та практичних аспектів продуктивності праці на прикладі АБ УКРГАЗБАНК дозволяє сформулювати цілісну систему висновків, що охоплюють концептуальні підходи, аналітичні оцінки та стратегічні орієнтири підвищення ефективності управління людським капіталом у сучасних економічних умовах 2026 року.

По-перше, встановлено, що продуктивність праці в умовах цифрової трансформації остаточно перетворилася із суто кількісного показника виробітку на складну інтегральну характеристику якості інтелектуального капіталу. Теоретичний аналіз дефініцій продуктивності, ефективності та результативності підтвердив необхідність розмежування цих понять для побудови адекватної системи менеджменту. Якщо продуктивність відображає потужність трудового процесу, то ефективність вказує на економічну доцільність витрат, а результативність — на ступінь досягнення стратегічних цілей установи. Взаємозв'язок продуктивності з добробутом населення та капіталізацією підприємства має характер прямої залежності: тільки випереджаюче зростання результативності праці створює реальний фундамент для підвищення доходів громадян та ринкової вартості банківських активів без провокування інфляційного тиску.

По-друге, дослідження методичних підходів до вимірювання продуктивності показало, що класичні методи — натуральний, трудовий та вартісний — залишаються базовим інструментарієм обліку, проте потребують доповнення сучасними метриками для оцінки інтелектуальної праці. Встановлено, що для банківського сектору найбільш універсальним є вартісний метод, який дозволяє зіставити фінансовий результат із витратами живої праці. Водночас для управління творчим та інноваційним потенціалом персоналу критично важливим є впровадження систем KPI та OKR, які дозволяють вимірювати якісний внесок фахівців у розвиток цифрових екосистем та складних фінансових продуктів, що не завжди фіксується традиційними показниками виробітку.

По-третє, аналіз діяльності АБ УКРГАЗБАНК засвідчив високу адаптивність установи до викликів воєнного стану та здатність забезпечувати стабільне зростання основних фінансових показників на фоні оптимізації ресурсного забезпечення. Організаційно-економічна характеристика банку підтверджує його статус системно важливого державного банку з чіткою орієнтацією на еко-банкінг та диджиталізацію. Позитивна динаміка чистих активів та кредитного портфеля при незначному скороченні чисельності персоналу є прямим доказом переходу банку на інтенсивний шлях розвитку, де приріст прибутку забезпечується не кількісним розширенням штату, а якісним покращенням трудових процесів.

По-четверте, статистичний аналіз динаміки продуктивності праці за останні 5 років виявив стійкий тренд до зростання виробітку на одного працюючого. Загальний індекс продуктивності склав понад 148%, що свідчить про високу ефективність впроваджених технологічних змін. Важливим досягненням банку є дотримання об'єктивного економічного закону випереджаючого зростання продуктивності праці над темпами росту середньої заробітної плати. Коефіцієнт випередження на рівні 1,024 дозволяє установі не лише підтримувати гідний рівень доходів співробітників, а й акумулювати внутрішні ресурси для подальшого інноваційного оновлення та формування резервів стійкості.

По-п'яте, факторний аналіз дозволив ідентифікувати ключові драйвери та бар'єри результативності. Техніко-технологічні чинники, зокрема автоматизація та впровадження штучного інтелекту, забезпечують найбільший позитивний внесок у приріст продуктивності. Разом з тим ідентифіковані суттєві втрачені можливості, пов'язані з плинністю кадрів та прихованими технічними простоями. Економічна оцінка невикористаних резервів вказує на те, що стабілізація кадрового ядра та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів можуть забезпечити додатковий приріст доходу без залучення зовнішніх інвестицій. Це вимагає переходу від фрагментарних заходів до комплексної стратегії управління втратами робочого часу.

По-шосте, обґрунтовано, що технологічна модернізація через

впровадження AI-агентів, роботизацію RPA та хмарні сервіси є головним локомотивом росту у 2026 році. Перехід понад 90% операцій у цифровий формат дозволяє трансформувати роль банківського працівника з оператора даних на фінансового консультанта та експерта. Це докорінно змінює характер праці, роблячи її більш творчою та високопродуктивною. Використання великих даних для персоналізації продажів створює умови для експоненціального зростання конверсії та доходу на одного менеджера фронт-офісу.

По-сьоме, доведено, що успіх технологічних трансформацій неможливий без активізації організаційних та соціально-психологічних чинників. Впровадження гнучких структур управління, гібридних моделей роботи та програм Well-being є критичною умовою збереження професійної працездатності персоналу в умовах стресу. Психологічна стійкість, когнітивна гнучкість та культура безперервного навчання визначені як фундаментальні компоненти продуктивності в економіці знань. Тільки синергія високих технологій та гуманістичного підходу до управління дозволяє банку досягати амбітних цілей капіталізації та сталого розвитку.

У підсумку можна констатувати, що АБ УКРГАЗБАНК володіє потужним потенціалом для подальшого зростання продуктивності праці. Реалізація запропонованих у роботі заходів щодо автоматизації рутини, оптимізації бізнес-процесів та підтримки ментального здоров'я персоналу дозволить установі зміцнити свої лідерські позиції. Висновки дослідження підтверджують, що в сучасних умовах продуктивність праці є не просто статистичним звітом, а динамічним інструментом стратегічного управління, який забезпечує гармонійний баланс між інтересами держави як акціонера, банку як бізнес-одиниці та кожного працівника як носія унікального інтелектуального ресурсу. Виконана робота створює методичну базу для подальших розробок у сфері підвищення ефективності праці в фінансовому секторі України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Р. Складові фінансової стабільності банківських установ України. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-1>.
2. АТ «Укргазбанк». Аудиторський звіт. URL: https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results/rishfin/auditors_report/.
3. АТ «Укргазбанк». Звіт керівництва. Фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року, зі звітом незалежних аудиторів. URL: https://www.ukrgasbank.com/upload/Report_UKR_2024YE_UKR.pdf.
4. Блащук-Дев'яткіна Н. З., Маруніч К. В. Управління ліквідністю банків. Молодий вчений. 2023. № 9 (121). С. 7-12. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5921/5792>.
5. Вінниченко О. В., Гудзь А. В. Фінансовий стан банку та методи його оцінки в Україні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 69. С. 217–228.
6. Вінниченко О. О., Громакова В. В. Теоретичні аспекти фінансової стійкості банку. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 375–381.
7. Вовченко О. С., Єгоричева С. Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 233 с.
8. Волкова Н. І., Бойко В. М. Управління фінансовою стійкістю банківської системи в контексті волатильності фінансового ринку. Modern Economics. 2021. № 27. С. 21–28.
9. Гордукалова Г., Машков О., Шевченко О. Вплив співвідношення кредитно-депозитного портфеля на фінансові результати банків України. Бізнес Інформ. 2025. № 4. С. 109-117. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-109-117>.
10. Грудзевич У., Дребот Н. Дослідження прибутковості банків України. Ефективна економіка. 2022. № 14. С. 15-25.
11. Заруцька О. П., Новікова Л. Ф. Управління банківськими ризиками та

заходи відновлення діяльності в умовах потужних зовнішніх викликів. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 2 (78). С. 110–119.

12.Захожай В. Б. Застосування статистичних методів для оцінки фінансової стійкості банківських установ в умовах економічної нестабільності. Академічні візії. 2024. (35). URL: <https://academyvision.org/index.php/av/article/view/1345>.

13.Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Червень 2023 року. Офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumentypidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-ukrayini-cherven>.

14.Кубах Т. Г., Руденко Є. Ю. Оцінювання взаємозв'язку фінансової стійкості банківської системи та фінансової безпеки держави. Modern Economics. 2021. № 26. С. 55–63.

15.Кузнєцова А. Я., Погореленко Н. П. Механізм забезпечення фінансової стабільності банківської системи України. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2021. Вип. 2 (33). С. 37–47. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206396>.

16.Огляд банківського сектору. Травень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-05.pdf?v=7.

17.Офіційний сайт Національного банку України. Статистика банківського нагляду. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>.

18.Петик Л., Танасійчук Я. Оцінка банківських ризиків у воєнний час: фокус на ризик ліквідності. Молодий вчений. 2024. № 5 (129). С. 79-83. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-14>.

19.Попело О., Федішин М. Оцінка ризиків фінансової стійкості банківської галузі в умовах тривалих викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-183>.

20.Посаднева О. Макроекономічне стрес-тестування банків як інструмент забезпечення стійкості банківської системи. Підприємництво та інновації.

2021. № 16. С. 87–93.

21. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб. Закон України № 2180-IX від 01.04.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2180-20#Text>.

22. Ситник Н. С., Стасишин А. В., Блащук-Девяткіна Н. З., Петик Л. О. Банківська система: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 580 с.

23. Тимошик Н. С. Загальний стан та пріоритетні напрями розвитку фінансового сектору України в умовах війни. Modern science: challenges of today: монографія. Братислава-Словаччина, 2023. С. 89-123. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/...page=89>.

24. Химич І., Тимошик Н. Фінансовий сектор України: тенденції функціонування банківського та біржового ринків. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-134>.

25. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці. Економіка і організація управління. 2022. Вип. 4. С. 163–172.

26. Чхеайло А., Кухар Д. Фінансова стійкість та стабільність банку в сучасних умовах воєнного стану. Науково-виробничий журнал. 2022. № 3. С. 7–15.

27. Швайко М. Л., Микиша А. Д. Сучасні тенденції розвитку банківської системи України. Соціальна економіка. 2022. Вип. 63. С. 145–155.

28. Chaykovskyi Ya., Chaykovska I., Chaykovskyi Ye. Ефективність діяльності банківських установ в Україні. Світ фінансів. 2022. № 3 (72). С. 127–140. DOI: 10.35774/sf2022.03.127.

29. Fedyshyn M., Chebotar O. Financial Stability of a Commercial Bank as a Necessary Condition for Its Effective Functioning. Market Infrastructure. 2023. No. 70. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-29>.

30. Rats O. M. Дослідження ефективності функціонування банківських установ України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-67>.