

УДК 005.32:336.71:001.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/41.1>**Балановська Т.І.**

кандидат економічних наук, професор

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6814-5888>**Вакуленко В.Л.**

доктор економічних наук, доцент

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>**Восколупов В.В.**

доктор філософії з менеджменту

Національний університет біоресурсів і природокористування України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1924-6310>

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ

У результаті дослідження узагальнено наукові підходи до трактування понять «мотивація персоналу» та «система мотивації персоналу», визначено особливості формування системи мотивації працівників комерційних банків і охарактеризовано сучасні підходи до її побудови. Охарактеризовано системний, компетентнісний та ризик-орієнтований підходи до формування мотиваційної політики комерційних банків України. Встановлено, що ефективна система мотивації має ґрунтуватися на комплексному поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, розвитку професійних компетентностей персоналу, застосуванні сучасних інструментів оцінювання результативності праці, підтримці корпоративної культури, цифровізації HR-процесів та адаптації мотиваційної політики до змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації персоналу, сучасні підходи, комерційні банки, управління персоналом, теорії мотивації.

Постановка проблеми. Система мотивації персоналу є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності комерційних банків, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість обслуговування клієнтів, рівень професійної відповідальності працівників і конкурентоспроможність банківських установ. В умовах динамічних змін фінансового ринку, цифрової трансформації банківської діяльності та посилення конкуренції особливого значення набуває формування ефективної системи мотивації, здатної забезпечити високий рівень залученості персоналу та досягнення стратегічних цілей банку.

Сучасний розвиток банківського сектору супроводжується зміною вимог до організації праці, впровадженням інноваційних технологій управління персоналом, поширенням дистанційних форматів роботи та необхідністю враховувати індивідуальні потреби працівників. За таких умов система мотивації повинна поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, відповідати сучасним тенденціям розвитку управління персоналом і забезпечувати ефективне використання трудового потенціалу банківських установ.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері мотивації персоналу, питання формування сучасної системи мотивації працівників комерційних банків залишаються актуальними та потребують подальшого наукового осмислення. Особливої уваги потребує дослідження сучасних наукових підходів до

побудови ефективної системи мотивації, їх адаптації до умов цифрової трансформації банківського сектору, зростання конкуренції на ринку фінансових послуг, зміни вимог до компетентностей працівників і розвитку нових форм організації праці. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження сучасних підходів до формування системи мотивації персоналу комерційних банків, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом, забезпечення його професійного розвитку та досягнення стратегічних цілей банківських установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти мотивації персоналу належать до усталених напрямів досліджень у сфері управління людськими ресурсами. Водночас зміна умов функціонування підприємств актуалізує питання не стільки пошуку окремого «ефективного» стимулу, скільки побудови мотиваційної системи, здатної враховувати різноманітність потреб працівників і зміни зовнішнього середовища. Так, Воронцова М. та Крахмальова Н. розглядають мотивацію як інструмент удосконалення діяльності підприємства, акцентуючи увагу на необхідності поєднання матеріальних і нематеріальних засобів впливу [2]. Подібної позиції дотримуються Квасній Л., Солтисик О. та Федішин В., пов'язуючи мотивацію і стимулювання з розвитком підприємства та результативністю системи управління [4]. Устіловська А. при цьому розмежовує основні форми моти-



© Балановська Т.І., Вакуленко В.Л., Восколупов В.В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

вації та звертає увагу на значення внутрішніх і зовнішніх мотивів у трудовій поведінці працівників [3]. Чірікова Н. систематизує основні мотиваційні теорії та показує їх значення для розуміння механізмів трудової поведінки [6]. Задорожнюк Н. та Квашук Ю. зосереджуються на порівнянні базових теорій мотивації, що дає змогу простежити відмінності у підходах до пояснення потреб, стимулів і поведінкових реакцій працівників [7]. Значення мотивації для результативності управління розглядають Ігнатюк В. та Туніна Г., які пов'язують мотиваційні механізми з ефективністю управління підприємством і підкреслюють роль як матеріальних, так і нематеріальних чинників [5]. Сучасні умови функціонування українських підприємств додають до цієї проблематики нові контексти. Теплюк М. та Андрікевич В., досліджуючи мотивацію персоналу в умовах релокації підприємств, наголошують на її системному характері та необхідності врахування потреб працівників, можливостей професійного і кар'єрного розвитку, характеру роботи, взаємовідносин у колективі та можливостей самореалізації [1]. Таким чином, мотивація розглядається авторами не як сукупність окремих стимулів, а як складова управління, від якої залежать продуктивність праці, задоволеність працівників та стабільність кадрового складу [1]. Безпосередньо специфіку банківської сфери досліджують Драмарецька К. та Григоренко О., які обґрунтовують доцільність системного, ризик-орієнтованого підходів до формування мотивації персоналу комерційних банків, наголошуючи на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, стратегічного планування та моніторингу результативності [8]. Важливо, що дослідники пов'язують подальший розвиток мотиваційних систем саме з цифровізацією банківської діяльності та використанням цифрових технологій у роботі з персоналом [8]. Отже, у науковій літературі сформовано достатньо ґрунтовну основу для розуміння сутності мотивації, її теоретичних засад, інструментів стимулювання та впливу на результати діяльності підприємств. Разом із тим перенесення загальних положень теорії мотивації безпосередньо на банківську практику не враховує повною мірою специфіку сучасної банківської діяльності. Для комерційних банків мотиваційна система має одночасно підтримувати професійний розвиток працівників, орієнтацію на результат, залученість і відповідальність, а також відповідати вимогам цифрового середовища та ризик-орієнтованого управління. Саме взаємозв'язок зазначених складових потребує подальшого теоретичного осмислення та визначає напрям проведеного дослідження.

Метою статті є дослідження використання сучасних підходів до формування системи мотивації персоналу комерційних банків, узагальнення основних теорій і концепцій мотивації, а також визначення особливостей їх практичного застосування в діяльності банківських установ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасних підходів до формування системи мотивації персоналу комерційних банків доцільно розпочати з уточнення сутності поняття «мотивація персоналу». Мотивація персоналу розглядається як процес цілеспрямованого впливу на працівників, спрямований на спонукання їх до ефективного виконання професійних обов'язків, досягнення стратегічних цілей банківської

установи та забезпечення умов для реалізації їхніх професійних і особистих потреб. На думку Теплюк М. та Андрікевич В., підвищення рівня мотивації персоналу є важливою передумовою ефективного управління підприємством і позитивно впливає на його прибутковість [1]. Воронцова М. М., Крахмальова Н. А. розглядають мотивацію як процес заохочення працівників до результативної діяльності, що забезпечує досягнення цілей організації та водночас сприяє реалізації особистих потреб працівників [2]. Водночас Устіловська А. С. наголошує, що мотивація персоналу є одним із визначальних чинників успішного функціонування організації та системи управління якістю, а її основними формами є матеріальна і нематеріальна, а також внутрішня та зовнішня мотивація [3].

Система мотивації персоналу, у свою чергу, є сукупністю взаємопов'язаних методів, інструментів і стимулів, які використовуються для підвищення зацікавленості працівників у досягненні визначених результатів діяльності та узгодження особистих цілей із цілями організації. Вона забезпечує взаємозв'язок між інтересами підприємства, його структурних підрозділів і працівників, а також створює умови, за яких рівень винагороди залежить від результативності та продуктивності праці [4].

Серед особливостей системи мотивації персоналу комерційних банків визначимо такі:

- поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів для комплексного впливу на трудову поведінку працівників;
- урахування індивідуальних потреб, професійних цілей і особливостей персоналу;
- пряма залежність винагороди від результатів роботи, якості виконання посадових обов'язків та досягнення встановлених показників;
- прозорість і справедливості механізмів мотивації, що сприяє формуванню довіри працівників до системи управління;
- гнучкість системи мотивації та її здатність адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності банку;
- регулярне оцінювання ефективності застосовуваних мотиваційних інструментів і своєчасне їх удосконалення;
- узгодження інтересів працівників із стратегічними цілями комерційного банку, що забезпечує підвищення ефективності діяльності установи в цілому.

Формування системи мотивації персоналу комерційних банків ґрунтується на відомих теоріях мотивації, що відображені в таблиці 1.

Аналіз наведених теорій свідчить, що сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу базуються на комплексному застосуванні положень класичних мотиваційних концепцій. Ефективна система мотивації передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, урахування індивідуальних потреб працівників, орієнтацію на результативність праці, професійний розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей банківської установи.

Оскільки сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу ґрунтуються на положеннях класичних мотиваційних теорій, доцільно порівняти класичний і сучасний підходи з урахуванням особливостей

Таблиця 1 – Використання теорій мотивації у системі мотивації персоналу комерційних банків

Теорія	Представник	Основна ідея	Напрямок досліджень	Значення для системи мотивації комерційних банків
Теорія ієрархії потреб	А. Маслоу	Поведінка працівників визначається прагненням задовольнити потреби різних рівнів	Формування уявлення про залежність мотивації від потреб людини	Дає можливість використовувати різні стимули залежно від потреб працівників банку
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг	Задоволення роботою залежить від мотиваторів і гігієнічних чинників	Перехід від виключно матеріального стимулювання до комплексної мотивації	Обґрунтовує важливість поєднання заробітної плати, кар'єрного розвитку, визнання та професійного зростання
Теорія X і Y	Д. МакГрегор	Результативність праці залежить від управлінського ставлення до працівників	Зміна авторитарного підходу на партнерський стиль управління	Підкреслює необхідність довіри, делегування повноважень та розвитку ініціативності персоналу
Теорія очікувань	В. Врум	Працівник докладає зусиль, якщо очікує отримання бажаного результату та винагороди	Посилення орієнтації на результативність праці	Сприяє побудові систем преміювання та КРІ у банківських установах
Теорія постановки цілей	Е. Лок і Г. Латам	Конкретні та досяжні цілі підвищують ефективність діяльності працівників	Перехід до управління за результатами	Використовується при визначенні індивідуальних показників ефективності працівників банку
Теорія ERG	К. Альдерфер	Потреби людини можуть змінюватися та реалізовуватися одночасно	Формування гнучкого підходу до мотивації персоналу	Дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників і застосовувати персоналізовані мотиваційні інструменти

Джерело: сформовано авторами на основі [5–7]

діяльності комерційних банків. Це дає змогу визначити ключові відмінності в інструментах, принципах і механізмах мотивації персоналу. До основних відмінностей між класичним та сучасним підходом до формування системи мотивації персоналу належать:

- класичні підходи орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання та задоволення базових потреб працівників, тоді як сучасні враховують також професійні, соціальні та психологічні чинники;
- сучасні системи мотивації поєднують матеріальні й нематеріальні інструменти стимулювання, що забезпечує вищий рівень залученості персоналу;
- оцінювання результативності працівників дедалі більше ґрунтується на досягненні індивідуальних і корпоративних показників ефективності;
- сучасний підхід передбачає розвиток професійних компетентностей, безперервне навчання та створення можливостей для кар'єрного зростання;
- система мотивації стає більш гнучкою та адаптується до індивідуальних потреб працівників і змін зовнішнього середовища;
- важливою складовою сучасної мотивації є формування корпоративної культури, підтримка командної взаємодії та підвищення відповідальності працівників за результати діяльності банку.

Концептуальні підходи до мотивації персоналу, яких дотримуються українські банківські установи, наведено в таблиці 2. Формування системи мотивації персоналу комерційних банків відбувається на основі комплексного поєднання стратегічних, організаційних і соціально-психологічних складових. Ефективна мотиваційна система повинна відповідати стратегічним цілям банківської установи, враховувати особливості

її діяльності, рівень професійної підготовки працівників, а також зміни зовнішнього середовища. Водночас важливо забезпечити взаємозв'язок між результатами праці персоналу, системою винагороди та можливостями професійного розвитку.

Враховуючи результати наукових досліджень формування системи мотивації персоналу на сучасному етапі розвитку комерційних банків має враховувати такі аспекти: проведення комплексного аналізу діючої системи мотивації, потреб персоналу та чинників зовнішнього середовища; визначення стратегічних цілей мотиваційної політики відповідно до напрямів розвитку банку; поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів стимулювання працівників; створення умов для професійного навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного просування персоналу; розвиток корпоративної культури, підтримання сприятливого психологічного клімату та зміцнення командної взаємодії; упровадження системи оцінювання результативності працівників на основі ключових показників ефективності; постійний моніторинг результативності мотиваційної системи та її коригування відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Науковці [9] зазначають, що сучасні умови скорочення чисельності населення, активізації зовнішньої трудової міграції, мобілізаційних процесів та старіння населення спричиняють поглиблення дефіциту людських ресурсів, що негативно впливає на кадрове забезпечення підприємств. Відповідно, виникає потреба в адаптації організаційних структур управління, адже традиційні моделі формування спеціалізованих підрозділів не завжди забезпечують необхідний рівень ефективності. За таких умов особливої актуальності

Таблиця 2 – Концептуальні підходи до формування системи мотивації персоналу комерційних банків України

Підхід	Характеристика	Практична реалізація у комерційних банках
Системний	Передбачає взаємозв'язок системи мотивації зі стратегією розвитку банку та його ключовими показниками діяльності	Поєднання оплати праці, преміювання, KPI, оцінювання результативності та кар'єрного просування із стратегічними цілями банку
Компетентнісний	Орієнтується на розвиток професійних, управлінських і цифрових компетентностей працівників	Організація навчання, програм підвищення кваліфікації, сертифікації, кадрового резерву та професійного розвитку
Ризик-орієнтований	Спрямований на узгодження системи винагород із рівнем фінансових і операційних ризиків банку	Формування систем преміювання з урахуванням якості кредитного портфеля, дотримання внутрішніх процедур, фінансової стійкості та довгострокових результатів діяльності

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

набуває пошук ефективних підходів до управління персоналом, насамперед через удосконалення системи його мотивації. Для комерційних банків, діяльність яких значною мірою залежить від професійності та залученості працівників, формування дієвої системи мотивації є одним із ключових чинників забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

Вважаємо, що використання сучасних підходів дозволяє сформувати цілісну систему мотивації, яка, зокрема, поєднує матеріальне стимулювання, професійний розвиток і соціальну підтримку. Це сприяє створенню умов для реалізації професійного потенціалу працівників і дає змогу комерційним банкам оперативіно адаптувати мотиваційну політику до сучасних економічних викликів.

Висновки. Ефективна система мотивації повинна ґрунтуватися на комплексному використанні положень класичних і сучасних теорій мотивації, забезпечуючи збалансоване поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, урахування індивідуальних потреб працівників та стратегічних цілей банківської установи. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що формування системи мотивації персоналу комерційних банків повинно ґрунтуватися на системному, компетентнісному та ризик-орієнтованому підходах, використанні сучасних механізмів оцінювання результативності праці та постійному вдосконаленні мотиваційної політики, що сприятиме підвищенню якості банківських послуг і забезпеченню стійкого розвитку комерційних банків.

Список використаних джерел:

1. Теплюк М., Андрікевич В. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством в релокаційному соціально-економічному просторі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. Т. 316. С. 13–18.
2. Воронцова М. М., Крахмальова Н. А. Мотивація персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»*. 2017. С. 270–277.
3. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115.
4. Квасний Л. Г., Солтисик О. О., Федішин В. В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237.
5. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2 (2). С. 75–83.
6. Чірікова Н. М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 109–113.
7. Задорожнюк Н. О., Кващук Ю. О. Аналіз базових теорій мотивації персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 9-1. С. 77–80.
8. Драмарецька К. П., Григоренко О. П. Концептуальні підходи до формування ефективної системи мотивації персоналу комерційних банків України. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 112–117.
9. Балановська Т., Драмарецька К., Гоголя О. Формування команди ризик-менеджменту підприємств в умовах дефіциту людських ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84.

References:

1. Tepluk M. & Andrikevych V. (2023) Rol motyvatsii personalu dlia zabezpechennia efektyvnogo upravlinnia pidpriemstvom v relokatsiinomu sotsialno-ekonomichnomu prostori [The role of personnel motivation in ensuring effective enterprise management in the relocation socio-economic environment]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, no. 2 (316), pp. 13–18.
2. Vorontsova M. M. & Krakhmalova N. A. (2017) Motyvatsiia personalu yak instrument udoskonalennia diialnosti pidpriemstva [Personnel motivation as a tool for improving enterprise performance]. *II Vseukrainska naukova Internet-konferentsiia "Osvitno-innovatsiina interaktyvna platforma "Pidpriemnytski initsiatyvy" – II All-Ukrainian Scientific Internet Conference "Educational and Innovative Interactive Platform "Entrepreneurial Initiatives"*, pp. 270–277.
3. Ustilovska A. S. (2017) Motyvatsiia personalu yak odyin z osnovnykh instrumentiv uspishnoho upravlinnia personalom [Personnel motivation as one of the main tools of successful human resource management]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, no. 4.4 (44.4), pp. 112–115.
4. Kvasnii L. H., Soltysyk O. O. & Fedyshyn V. V. (2017) Rol motyvatsii i stymuliuvannia personalu v systemi zabezpechennia rozvytku pidpriemstva [The role of personnel motivation and incentives in the enterprise development support system]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, no. 11, pp. 233–237.

5. Ihnatiuk V. & Tunina H. (2023) Motyvatsiia personalu yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia pidpriemstvom [Personnel motivation as a factor in improving the efficiency of the enterprise management system]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, no. 2 (2), pp. 75–83.
6. Chirikova N. M. (2015) Motyvatsiini teorii personalu i upravlinnia motyvatsiieiu pratsi [Personnel motivation theories and labour motivation management]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, no. 11 (26), pp. 109–113.
7. Zadorozhniuk N. O. & Kvashchuk Yu. O. (2016) Analiz bazovykh teorii motyvatsii personalu [Analysis of the basic theories of personnel motivation]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, no. 9–1, pp. 77–80.
8. Dramaretska K. P. & Hryhorenko O. P. (2025) Kontseptualni pidkhody do formuvannia efektyvnoi systemy motyvatsii personalu komertsiiynikh bankiv Ukrainy [Conceptual approaches to the formation of an effective personnel motivation system in commercial banks of Ukraine]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Actual Problems of Innovative Economy and Law*, no. 5, pp. 112–117.
9. Balanovska T., Dramaretska K. & Gogulya O. (2026) Formuvannia komandy ryzyk-menedzhmentu pidpriemstv v umovakh defitsytu liudskykh resursiv [Forming an enterprise risk management (ERM) team in conditions of human resources shortage]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 84.

Balanovska Tetyana, Vakulenko Vitalii, Voskolupov Volodymyr
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

CURRENT APPROACHES TO FORMULATING EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM FOR COMMERCIAL BANKS

The article examines contemporary approaches to developing employee motivation systems in commercial banks amid digital transformation, intensifying competition in financial services, and changing workforce requirements. The study aims to clarify the conceptual foundations of employee motivation in commercial banks, identify the factors shaping motivational practices, and determine key directions for their improvement. The research is based on a critical review of contemporary scientific literature, classical and modern motivation theories, and established approaches to human resource management. The methodological framework combines theoretical analysis, comparison, systematisation, synthesis, and scientific generalisation to examine the evolution of motivation concepts and their relevance to the banking sector. Particular attention is given to the relationship between employee competencies, professional development, organisational performance, organisational culture, and strategic human resource management. The findings demonstrate that effective motivation systems cannot be reduced to remuneration or isolated incentive schemes. Their sustainability depends on the balanced use of financial and non-financial incentives, professional development opportunities, continuous learning, transparent performance assessment, employee engagement, and a supportive organisational environment. Digital HR technologies can further strengthen these mechanisms by enabling more flexible performance monitoring and individualised approaches to employee development. At the same time, motivational policies should remain responsive to technological, organisational, market, and regulatory changes. The study substantiates systemic, competency-oriented, and risk-sensitive approaches as a coherent basis for developing motivation systems that enhance employee commitment, service quality, organisational performance, and long-term competitiveness. The scientific contribution lies in integrating these approaches into a conceptual framework linking strategic, organisational, behavioural, and competency dimensions of employee motivation. The proposed framework provides a methodological basis for improving HR policies and strengthening the adaptability and resilience of commercial banks in an increasingly digital and uncertain environment.

Keywords: employee motivation, employee motivation system, current approaches, commercial banks, human resource management, theories of motivation.

JEL Classification: M12, G21, J24

Дата надходження статті: 10.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 13.08.2026
Дата публікації статті: 03.09.2026