

2. **Rotschild M.** Bionomics: Economy as Ecosystem. New York: Henry Holt and Company. 1992. 236 p.
3. **Ianioglo A.** Innovation and Entrepreneurial Ecosystems. *Innovation, Research and Development and Capital Evaluation*. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.102344>.
4. **Волюшенюк Л. В., Горностай Н. І., Михальченко О. Є.** Інноваційна екосистема: поняття, функції, рівні інноваційного розвитку, приклади. *Наука, Технології, Інновації*. 2020. № 1. С. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-1-01>.
5. **Лановська Г. І.** Інноваційна екосистема: сутність та принципи. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 257–262
6. **Лемешко М. О.** Сутність та особливості формування екосистеми бізнесу в новій економіці. *Економіка і суспільство*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-4>.
7. **Паляниця В.** Екосистема підприємництва: інноваційні стратегії та інноваційні зміни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 4 (21). С. 60–68. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.6>.
8. **Lundvall B.-Å.** *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter. 1992. 211 p.
9. **Петченко М. В.** Структурна будова інноваційної екосистеми актуальні проблеми економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 10 (220). С. 103–113.
10. **North D. C.** *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. 1990. 168 p.
11. World Bank. *Innovation and Growth in Emerging Economies*. 2022. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>.
12. European Innovation Ecosystems (European Commission Decision C(2025) 2779 of 14 May 2025). URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/wp-call/2025/wp-10-european-innovation-ecosystems_horizon-2025_en.pdf.
13. **Adner R.** Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*. 2017. No. 43(1). Pp. 39–58.

References.

1. **Moore, J. F.** (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, no. 71 (3), pp. 75–86.
2. **Rotschild, M.** (1992). *Bionomics: Economy as Ecosystem*. New York: Henry Holt and Company.
3. **Ianioglo, A.** (2022). Innovation and Entrepreneurial Ecosystems. *Innovation, Research and Development and Capital Evaluation*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.102344>.
4. **Volosheniuk, L. V., Hornostai, N. I., & Mykhalchenkova, O. Ye.** (2020). Innovatsiina ekosystema: poniattia, funktsii, rivni innovatsiinoho rozvytku, pryklady [Innovation ecosystem: concepts, functions, levels of innovative development, examples]. *Nauka, Tekhnologii, Innovatsii*, no. 1, pp. 3–9. <https://doi.org/10.35668/2520-6524-2020-1-01>.
5. **Lanovska, H. I.** (2017). Innovatsiina ekosystema: sutnist ta pryntsypy [Innovation ecosystem: essence and principles]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 11, pp. 257–262.
6. **Lemeshko, M. O.** (2021). Sutnist ta osoblyvosti formuvannia ekosystemy biznesu v novii ekonomitsi [Essence and features of business ecosystem formation in the new economy]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 4. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-4>.
7. **Palyanitsya, V.** (2024). Ekosystema pidpriemnytstva: innovatsiini stratehii ta innovatsiini zminy [Entrepreneurship ecosystem: innovative strategies and innovative changes]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, no. 4 (21), pp. 60–68. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.4.6>.
8. **Lundvall, B.-Å.** (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinter.
9. **Petchenko, M. V.** (2019). Strukturna budova innovatsiinoi ekosystemy aktualni problemy ekonomiky [Structural structure of the innovation ecosystem actual problems of economics]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 10 (220), pp. 103–113.
10. **North, D. C.** (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
11. World Bank. (2022). *Innovation and Growth in Emerging Economies*. Available at: <https://www.worldbank.org/ext/en/home>.
12. European Commission. (2025). *European Innovation Ecosystems* (European Commission Decision C(2025) 2779 of 14 May 2025). Available at: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/wp-call/2025/wp-10-european-innovation-ecosystems_horizon-2025_en.pdf.
13. **Adner, R.** (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, no. 43(1), pp. 39–58.

Abstract.

Varyha D. Institutional and economic factors of integration of Ukrainian enterprises into global innovation ecosystems.

The article examines the institutional and economic factors of the integration of Ukrainian enterprises into global innovation ecosystems in the context of the transformation of the world economy to an innovative development model. In the research process, a complex of general scientific and special methods of cognition was used. Theoretical generalization, analysis, and synthesis were used to systematize scientific approaches to interpreting global innovation ecosystems and to determine the institutional and economic factors shaping enterprise integration. The method of system analysis was used to study the structure and mechanisms of the global innovation system's functioning, as well as the relationships among its key elements. It is substantiated that enterprises' participation in global innovation networks is an important prerequisite for enhancing their competitiveness, technological capabilities, and sustainability amid globalization. Theoretical approaches to the formation of the global innovation system are analyzed, and its key structural elements and mechanisms of functioning are identified. Attention is paid to institutional factors of integration, particularly the quality of the regulatory environment, the effectiveness of intellectual property rights protection, the development of innovation infrastructure, and the consistency of state innovation policy with international standards. Economic factors are studied, including access to financial resources, investment attractiveness, the level of human capital development, and enterprises' ability to implement research and development. The main problems in integrating Ukrainian enterprises into global innovation ecosystems are identified as institutional instability, limited innovation funding, low levels of interaction among science, business, and the state, and insufficient enterprise management and innovation capacity. Directions for overcoming the identified barriers are substantiated, which include improving the institutional environment, developing innovation infrastructure, expanding access to financing, and increasing the participation of Ukrainian enterprises in international innovation programs. The implementation of the proposed measures will contribute to strengthening the integration of national business into global innovation processes and increasing its competitiveness.

Keywords: high-tech companies, concept, government support, finance, controlling, management, innovation policy, globalization challenges, innovative business development, potential, small and medium-sized businesses, innovation ecosystems, competitiveness, innovative approaches, digitalization, efficiency.

Стаття надійшла до редакції 31.08.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

- Varyha D.** О. Інституційні та економічні чинники інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні екосистеми. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 109–112.
- Varyha D.** Institutional and economic factors of integration of Ukrainian enterprises into global innovation ecosystems. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 5, pp. 109–112.

УДК: 336.71:005.95:331.101.3; JEL classification: G21, M12, J24, M54

<https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-26>

ДРАМАРЕЦЬКА Кристина Павлівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України, <https://orcid.org/0000-0002-9886-1663>
ГРИГОРЕНКО Олександр Петрович, аспірант, кафедра менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського, Національний університет біоресурсів і природокористування України, <https://orcid.org/0009-0007-7157-051X>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ

Драмарецька К.П., Григоренко О.П. Концептуальні підходи до формування ефективної системи мотивації персоналу комерційних банків України.

Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу комерційних банків України на основі інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, врахування специфіки банківської діяльності та сучасних економічних викликів, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів у практичній діяльності банків.

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА» № 5 / 2025

Всеукраїнський науковий журнал

У дослідженні використано аналітичний метод – для узагальнення теоретичних підходів до мотивації; порівняльний метод – для зіставлення різних підходів і практик мотивації; метод комплексного аналізу – для дослідження системи мотивації персоналу банків; структурно-аналітичний метод – для визначення складових ефективної системи мотивації персоналу. У статті наведено сутність та зміст поняття «мотивація», здійснено порівняння класичних і сучасних теорій мотивації персоналу комерційних банків України. Встановлено, що концептуальні підходи до формування ефективної системи мотивації персоналу мають базуватися на системному, компетентнісному та ризик-орієнтованому підходах. Досліджено динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності комерційних банків України. Порівняння довоєнного і післявоєнного періодів показує, що банківська система України змогла не лише витримати кризові умови, а й забезпечити поступове відновлення кредитування, депонування та стабілізацію якості активів. Запропоновано блок-схему підвищення ефективності мотивації персоналу комерційних банків України в умовах сучасних викликів, яка відображає послідовність етапів, взаємозв'язок управлінських рішень і механізмів їх реалізації. Наукова новизна полягає в узагальненні підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу комерційних банків України з урахуванням системного підходу, поєднання стратегічного планування, комплексного використання матеріальних і нематеріальних стимулів та постійного моніторингу оцінки результативності. Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що запропонований підхід може бути застосований для формування та вдосконалення системи мотивації персоналу комерційних банків України з метою підвищення ефективності їх діяльності та продуктивності праці персоналу. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні сучасних інструментів мотивації персоналу комерційних банків України в умовах цифровізації банківської діяльності та аналізі можливостей використання цифрових технологій у формуванні ефективної системи мотивації персоналу.

Ключові слова: мотивація, персонал, ефективність, комерційні банки, концептуальні підходи, продуктивність праці, система мотивації.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Ефективність діяльності комерційних банків України значною мірою залежить від рівня вмотивованості, професійної компетентності, відповідальності та лояльності персоналу, адже саме людські ресурси є основним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкого розвитку банків. Водночас проблема формування дієвої системи мотивації ускладнюється відсутністю комплексного підходу до її побудови, недостатнім урахуванням індивідуальних потреб працівників і особливостей організаційної культури, а також недосконалістю механізмів оцінювання результативності праці, що знижує продуктивність, посилює плинність кадрів і обмежує можливості довгострокового розвитку банків. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває обґрунтування концептуальних підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу комерційних банків України, здатної забезпечити узгодженість стратегічних цілей банків із потребами персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження концептуальних підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу, зокрема, в комерційних банках України, посідають важливе місце у працях науковців. Так, Мусієнко Р. В. [7] розглядає теоретико-методологічні засади управління мотивацією персоналу як складової HR-менеджменту та узагальнює класичні й сучасні теорії мотивації.

Оксенюк К. І. [9] досліджує основні складові та принципи побудови мотиваційної системи персоналу, зокрема уточнює сутність мотивації та обґрунтовує, як мотиваційні механізми впливають на ефективність праці і стратегічний розвиток підприємства через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

У працях таких учених, як Бондар Т. В., Краснонос А. С. [1]; Гавриш О. М. та ін. [2]; Кичко І. І., Нікітченко А. О. [5]; Федоришина Л. М. [12] розкрито сутність мотивації персоналу й систематизовано теоретико-методичні підходи до підвищення ефективності мотиваційних механізмів в умовах розвитку підприємства.

Черевань І., Коваленко Ю. та Голець С. [13] досліджують, як воєнний стан в Україні трансформував мотивацію персоналу, зокрема розглядають мотиви й стимули, що діють в умовах кризи, та аналізують сучасні мотиваційні заходи, які підприємства застосовують для ефективності праці своїх співробітників у нових умовах сьогодення.

Питання підвищення ефективності мотивації персоналу комерційних банків України з огляду на специфіку їх діяльності, умови функціонування фінансового сектору та особливості роботи в умовах воєнного стану висвітлено у працях Герасименка О. О., Потапенка А. В. [3]; Карпа В. [4]; Козака К. Б., Корсікової Н. М., Петренко Ю. О. [6]; Прохоровської С. А. [10]; Середи О. Г., Швець Н. М. [11]; Морозової Н., Вядрової І., Малафеева Т., Котковського В., Юрченко Н. [16] та інших.

Попри наявність значної кількості наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються

питання формування комплексної, адаптивної системи мотивації персоналу комерційних банків України з урахуванням специфіки їх діяльності та викликів зовнішнього середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних підходів до формування ефективної системи мотивації персоналу комерційних банків України на основі інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищення продуктивності праці, врахування специфіки банківської діяльності, сучасних технологічних трансформацій та зовнішніх економічних і соціальних викликів, а також розробка рекомендацій щодо оптимізації мотиваційних механізмів у практичній діяльності банків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Мотивація персоналу є однією із найважливіших функцій управління людськими ресурсами у комерційних банках України, оскільки без належної зацікавленості та залученості працівників неможливо забезпечити високу продуктивність та якість обслуговування клієнтів.

На думку Бондар Т. В. [1], мотивація – це комплекс усіх мотивів, які впливають на поведінку людини. Як зазначає Федоришина Л. М. [12], мотивація – це цілеспрямований процес формування такої поведінки персоналу, що сприятиме максимально повному досягненню як особистих, так і корпоративних цілей підприємства. На основі аналізу інформаційних джерел встановлено, що існують такі два основні підходи до мотивації персоналу: класичний, що акцентує увагу на матеріальних винагородах і задоволенні базових потреб працівників, та сучасний, який враховує індивідуальні цінності, внутрішню зацікавленість і психологічний комфорт співробітників, а також професійний розвиток персоналу та цінності організаційної культури. У табл. 1 наведено порівняльну характеристику класичних і сучасних теорій мотивації персоналу комерційних банків України.

Класичні підходи до мотивації персоналу комерційних банків зосереджені насамперед на задоволенні базових потреб працівників, таких як матеріальні винагороди, соціальна стабільність та структуровані правила роботи, і ґрунтуються на теоріях А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакГрегора та Ф. Тейлора. Вони передбачають стандартизовані стимули та контроль за виконанням завдань, що забезпечує простоту управління та зрозумілість для персоналу, але часто не враховує індивідуальні психологічні потреби та сучасні зміни, викликані зовнішнім середовищем.

Сучасні підходи до мотивації акцентують увагу на індивідуальних цінностях співробітників, їхньому внутрішньому зацікавленні, можливостях для самореалізації, розвитку професійних компетентностей та комфорту на робочому місці. Вони передбачають поєднання зовнішніх і внутрішніх стимулів, використання гнучких систем винагород, навчання, кар'єрного зростання та психологічної підтримки, що дозволяє підвищити залученість персоналу, знизити плинність кадрів та адаптувати мотиваційні механізми до сучасних

викликів діяльності банків. У ході дослідження встановлено, що в практичній діяльності комерційних банків України зазначені підходи зазнають трансформації з урахуванням особливостей фінансового сектору, який характеризується високим рівнем відповідальності,

регуляторними вимогами та ризиками. Тому концептуальні підходи до формування ефективної системи мотивації персоналу мають базуватися на системному, компетентнісному та ризик-орієнтованому підходах (рис. 1).

Таблиця 1

Порівняння класичних і сучасних теорій мотивації персоналу комерційних банків України*

Порівняльна ознака	Класичні теорії мотивації	Сучасні теорії мотивації
Основна ідея	Мотивація базується на задоволенні потреб працівників та матеріальних стимулах	Мотивація враховує індивідуальні цінності, психологічні потреби та внутрішню зацікавленість працівників
Приклади теорій	А. Маслоу (ієрархія потреб), Ф. Герцберг (мотиваційні та гігієнічні чинники), Д. МакГрегор (теорія Х та Y), Ф. Тейлор (науковий менеджмент)	Теорія самодетермінації (Deci & Ryan), теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Дж. Адамса, мотивація через внутрішнє зацікавлення
Фокус	Базові потреби: заробітна плата, соціальні гарантії, стабільність	Особистісний розвиток, самореалізація, психологічний комфорт, корпоративна культура
Стимули	Зовнішні мотиви: заробітна плата, премії, бонуси за виконання плану, штрафи	Поєднання зовнішніх і внутрішніх мотивів: кар'єрне зростання, навчання, психологічна підтримка, гнучкий графік роботи
Практичне застосування у банках	Стандартні системи преміювання працівників; бонуси за виконання плану	Персоналізовані системи мотивації для співробітників різних відділів; впровадження програм розвитку, тренінгів, дистанційної роботи та психологічної підтримки
Переваги	Простота реалізації, зрозумілість для персоналу	Вища залученість, зниження плинності кадрів, підтримка корпоративної культури
Обмеження	Не враховує індивідуальні потреби та сучасні технологічні виклики	Вимагає додаткових ресурсів, системи оцінювання та персоналізованого підходу

Джерело: Узагальнено авторами за [1; 7]



Рис. 1. Підходи до мотивації персоналу комерційних банків України*

Джерело: Розроблено авторами за [10; 14; 16]

Одним із ключових концептуальних підходів є системний підхід, який передбачає інтеграцію мотиваційної політики в загальну стратегію розвитку банку. Це означає, що система оплати праці, преміювання, оцінювання результатів діяльності (KPI) та кар'єрного просування повинні бути узгоджені з фінансовими показниками, стандартами корпоративного управління та законодавством України. В умовах України особливу роль відіграє також адаптивний підхід, що враховує нестабільність макроекономічного середовища, ризики, пов'язані з воєнним станом в країні та необхідність збереження кадрового потенціалу.

Другим важливим напрямом є компетентнісний підхід, який орієнтується на розвиток професійних, управлінських та цифрових компетентностей працівників банку. Мотивація в цьому випадку пов'язується не лише з досягненням кількісних показників (обсягів кредитування, залучення депозитів, прибутковості), а й із якістю роботи, дотриманням вимог банку та управління ризиками. Значну роль відіграють програми навчання, сертифікації, внутрішнього резерву кадрів і формування корпоративної культури. Окрему увагу слід приділити ризик-орієнтованому підходу до мотивації, який є важливим для

ефективної діяльності комерційних банків. Він передбачає встановлення такої системи винагород, яка не стимулює надмірне прийняття ризиків заради короткострокового прибутку. Преміальні виплати повинні враховувати якість кредитного портфеля, рівень простроченої заборгованості та довгострокову фінансову стійкість банку.

Важливим чинником досягнення позитивної динаміки показників діяльності банків стала ефективна система мотивації персоналу, яка забезпечила високу професійну відповідальність і результативність працівників навіть в умовах підвищених ризиків. Правильно сформовані матеріальні та нематеріальні стимули сприяли підвищенню продуктивності праці, покращенню якості обслуговування клієнтів і більш ефективному управлінню кредитними ризиками. Саме узагальнення індивідуальних цілей працівників із стратегічними завданнями банків дозволило забезпечити стабільність діяльності та зростання ключових фінансових показників у період воєнного стану (табл. 2).

Згідно з даними табл. 2 у 2021 році діяльність комерційних банків України характеризувалася відносно стабільними показниками: обсяг кредитів становив близько 950 млрд грн, депозитів – 2,1 трлн грн, частка

непрацюючих кредитів (NPL) – 33 %, а загальні активи банків – 2,1 трлн грн. Це свідчить про збалансовану структуру ресурсів і кредитних портфелів, а також ефективне управління ризиками в умовах мирного часу.

Таблиця 2

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності комерційних банків України*

Показник	Рік					2025 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Обсяг кредитів, млрд грн	950	998	997,7	1145	1230	129,5
Депозити, млрд грн	2100	2393	2440	2780	2790	132,9
Питома вага NPL, %	33,0	38,0	37,9	30,3	23,9	-9,1 в.п.
Активи банків, трлн грн	2,10	2,40	2,65	3,26	3,26	155,2

Джерело: *Розраховано авторами на основі [8; 15; 17]

Починаючи з 2022 року (початок повномасштабної війни та макроекономічні потрясіння), спостерігалось суттєве зростання ризиків: обсяг кредитів зріс до 998 млрд грн, депозитів – до 2,393 трлн грн, а питома вага NPL піднялася до 38 %, що відображало погіршення якості кредитного портфеля в умовах економічної невизначеності. Активи банків зросли до 2,4 трлн грн, що свідчило про збереження загальної фінансової стійкості.

У 2023–2025 роках комерційні банки України почали демонструвати ознаки відновлення та адаптації: обсяг кредитів зріс до 1,23 трлн грн у 2025 році, депозитів – до 2,79 трлн грн, а частка непрацюючих кредитів знизилася до 23,9 %, що перевищує показники 2021 року. Загальні активи банків досягли 3,26 трлн грн, що на 55,2 % більше порівняно з 2021 роком, демонструючи зміцнення капітальної бази та підвищення здатності банків підтримувати економічну активність. Таким чином, порівняння довоєнного і післявоєнного періодів показує, що банківська система України змогла не лише витримати кризові умови, а й забезпечити поступове відновлення кредитування, депонування та стабілізацію якості активів.

Досліджуючи особливості мотиваційного механізму після введення воєнного стану, Герасименко О. О.

зазначає, що фокус у механізмах мотивації персоналу було перенесено на підвищення заінтересованості працівників у збереженні робочих місць та створенні умов для продовження трудової діяльності з відповідною винагородою за працю [3]. На думку Козак К. Б. [6] та Середи О. Г., Швець Н. М. [11], під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. У своїх дослідженнях Карп В. М. розглядає основні виклики, що постали перед комерційними банками України в період воєнного стану, та обґрунтовує необхідність застосування нових підходів до управління персоналом, зокрема щодо підтримання мотивації, безпеки праці, впровадження гнучких графіків роботи та розширення соціальних і психологічних заходів підтримки співробітників [4].

З метою підвищення результативності мотиваційної політики керівництву комерційних банків доцільно дотримуватися низки важливих принципів. Насамперед необхідно формувати та підтримувати у працівників почуття власної гідності й професійної значущості, створювати умови для розвитку їхньої самостійності та відчуття контролю над робочими процесами. Важливим є систематичне заохочення за досягнення проміжних результатів, постійна увага й підтримка з боку керівництва, а також стимулювання «здорової» внутрішньої конкуренції. Крім того, слід забезпечувати такі умови праці, за яких співробітники матимуть можливість відчувати власний успіх і значущість у спільному досягненні цілей банку [5].

Водночас практична реалізація зазначених принципів потребує системного, структурованого та науково обґрунтованого підходу. Окремі мотиваційні заходи не забезпечать стійкого результату без їх інтеграції в цілісну управлінську модель, яка враховує стратегічні цілі банку, особливості зовнішнього середовища та внутрішні потреби персоналу. З огляду на зазначене, було побудовано комплексну блок-схему підвищення ефективності мотивації персоналу комерційних банків України в умовах сучасних викликів, яка відображає послідовність етапів, взаємозв'язок управлінських рішень і механізмів їх реалізації (рис. 2).

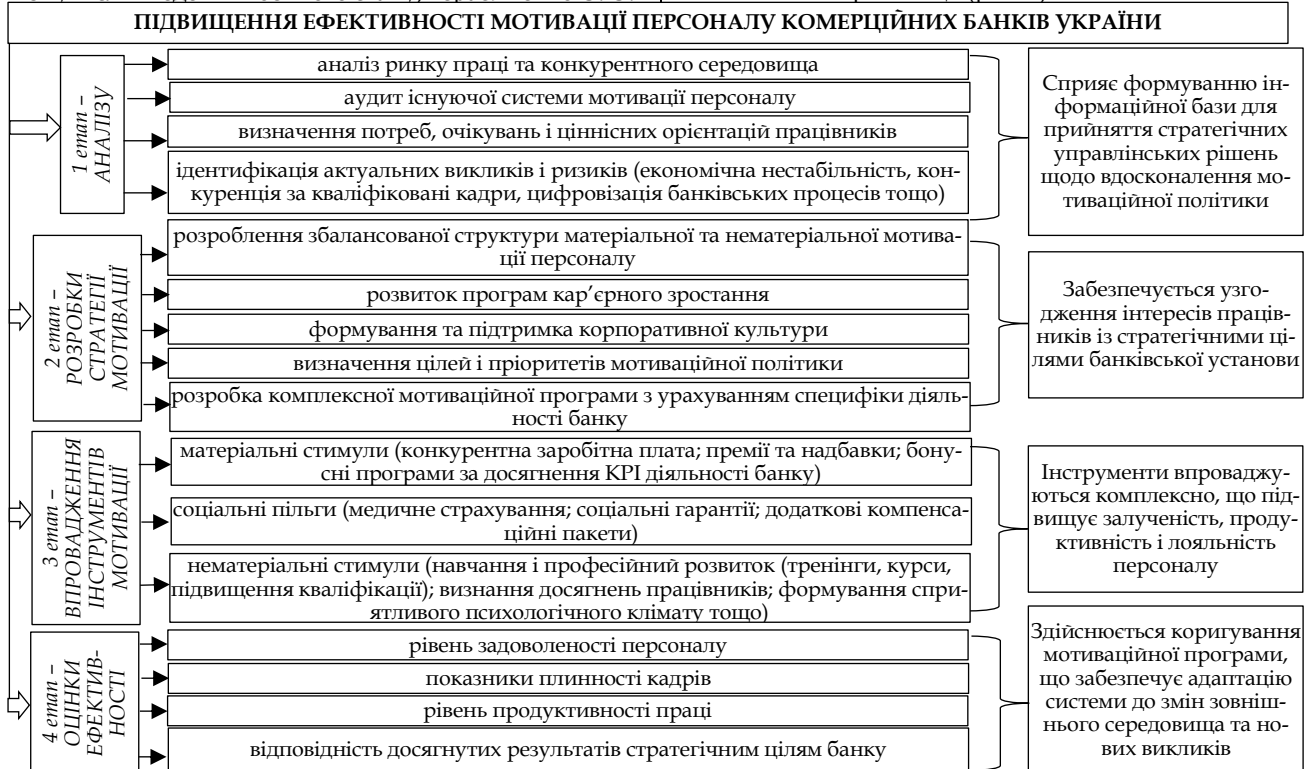


Рис. 2. Блок-схема підвищення ефективності мотивації персоналу комерційних банків України в умовах сучасних викликів*. Джерело: Розроблено авторами

Запропонована схема відображає комплексний, етапний та системний підхід до формування й реалізації ефективного мотиваційної політики в комерційних банках. Її структура логічно вибудована у вигляді таких чотириох взаємопов'язаних етапів: аналіз, розробка стратегії, впровадження інструментів мотивації та оцінка ефективності.

Перший етап передбачає проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування комерційного банку. На цьому етапі здійснюється дослідження ринку праці та конкурентного середовища, проводиться аудит чинної системи мотивації, визначаються потреби, очікування та професійні орієнтації працівників. Особлива увага приділяється ідентифікації сучасних викликів, серед яких економічна нестабільність, посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри, цифровізація банківських процесів і зростання вимог до якості обслуговування клієнтів. Результатом цього етапу є формування інформаційної основи для прийняття стратегічних рішень щодо вдосконалення мотиваційної політики.

Другий етап пов'язаний із розробкою стратегії мотивації персоналу. Він передбачає визначення оптимального співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів, формування програм кар'єрного розвитку та професійного зростання, а також зміцнення корпоративної культури банку. У межах цього етапу визначаються стратегічні цілі та пріоритети мотиваційної політики, що мають бути узгоджені із загальною стратегією розвитку банку. Завершальним результатом є створення комплексної мотиваційної програми, яка враховує специфіку діяльності банку, його фінансові можливості та очікування персоналу.

Третій етап передбачає практичну реалізацію розробленої стратегії через систему конкретних інструментів мотивації. Матеріальні стимули охоплюють конкурентний рівень заробітної плати, преміювання, надбавки та бонусні програми, пов'язані з досягненням ключових показників ефективності. Соціальні пільги можуть включати медичне страхування, додаткові гарантії та компенсаційні пакети, що підвищують соціальну захищеність працівників. Нематеріальна мотивація реалізується через навчання, професійний розвиток, тренінги, програми підвищення кваліфікації, визнання досягнень працівників, організацію тимблдингів і створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Комплексне поєднання цих інструментів сприяє підвищенню залученості персоналу, зміцненню лояльності до банку та зростанню продуктивності праці. Завершальний етап полягає в оцінці ефективності впровадженної мотиваційної системи. Він передбачає аналіз рівня задоволеності персоналу, дослідження показників плинності кадрів, оцінку продуктивності праці та зіставлення досягнутих результатів із поставленими стратегічними цілями банку. Отримані дані використовуються для коригування мотиваційної програми, що забезпечує її адаптацію до нових соціально-економічних умов і викликів.

Таким чином, запропонована блок-схема виступає концептуальною моделлю вдосконалення мотиваційної політики комерційних банків України відповідно до сучасних соціально-економічних умов та змін зовнішнього середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що формування ефективного системи мотивації персоналу комерційних банків України є одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та стратегічного розвитку. Обґрунтовано, що сучасна система мотивації персоналу має ґрунтуватися на системному, компетентнісному, ризикорієнтованому підходах та передбачає інтеграцію стратегічних цілей банку з індивідуальними цілями працівників, диференціацію стимулів відповідно до рівня професійних компетентностей і результатів діяльності, поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів впливу, впровадження прозорих критеріїв оцінювання ефективності праці, а також урахування внутрішніх і зовнішніх ризиків, що можуть впливати на стабільність функціонування банку та поведінку персоналу. Розроблено блок-схему підвищення ефективності мотивації персоналу комерційних банків України в умовах сучасних викликів. Така схема демонструє, що підвищення ефективності мотивації можливе лише за умови системного підходу, поєднання стратегічного планування, комплексного використання матеріальних і нематеріальних стимулів та постійного моніторингу результатів, що сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня залученості персоналу та забезпеченню довгострокового розвитку комерційних банків України.

Література.

1. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>.
2. Гавриш О.М., Драмарецька К.П., Грозовський М.С. Роль корпоративної культури у мотивації персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12 (2021). URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>.
3. Герасименко О.О., Потапенко А.В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>.
4. Карп В. Менеджмент персоналу українських банків під час війни: нові підходи та стратегії. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 348–359. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.348>.
5. Кичко І.І., Нікітченко А.О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. № 170. С. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13>.
6. Козак К.Б., Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 4. С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/ie.v14i4.2426>.
7. Мусієнко Р.В. Теоретичний базис використання мотиваційних чинників в управлінні персоналом підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 33. С. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335891>.
8. Національний банк України. Огляд банківського сектору. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf?utm_source=chatgpt.com.
9. Оксенюк К.І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
10. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
11. Серєда О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Випуск 11. С. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>.
12. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталій розвиток економіки*. 2017. № 2(35). С. 90–95. URL: <https://economydevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/279>.
13. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталій розвиток економіки*. 2024. № 4(51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.
14. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. London: Kogan Page, 2020. 824 p.
15. INREFAX. Ukrainian banks cut share of NPL in loan portfolio to 37.9% in 2023. 2024. URL: https://interfax.com/newsroom/top-stories/99248/?utm_source=chatgpt.com.
16. Morozova N., Viadrova I., Malafieiev T., Kotkovskiy V., Yurchenko N. Ways to improve the motivation and incentives of the banking sector personnel. *Financial and credit systems: prospects for development*. 2024. № 2(13). P. 16–23. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-02>.

17. OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en/full-report/ukraine-s-financial-system-framework_b0ef84ca.html?utm_source=chatgpt.com.

References.

1. *Bondar, T.V., Krasnonos, A.S.* (2023). «Modern methods of personnel motivation». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235>.
2. *Havrysh, O.M., Dramaretska, K.P., Hrozovs'kyj, M.S.* (2021). «The role of corporate culture in motivating enterprise personnel». *Efektivna ekonomika*. № 12 (2021). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9715>.
3. *Herasyimenko, O.O., Potapenko, A.V.* (2023). «Dominants of personnel motivation in the context of transformations of the Ukrainian labor market under martial law». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 49. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>.
4. *Karp, V.* (2024). «Personnel management of Ukrainian banks during the war: new approaches and strategies». *Ekonomichnyj analiz*. Vol. 34. № 2. pp. 348–359. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.348>.
5. *Kychko, I.I., Nikitchenko, A.O.* (2021). «Improving the system of stimulating the personnel of banks of collective ownership». *Ekonomichnyj prostir*. № 170. pp. 75–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-13>.
6. *Kozak, K.B., Korsikova, N.M., Petrenko, Yu.O.* (2022). «Managing personnel motivation in post-pandemic and martial law conditions». *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. Vol. 14. Issue 4. pp. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>.
7. *Musiienko, R.V.* (2025). «Theoretical basis for the use of motivational factors in enterprise personnel management». *Ekonomichnyj visnyk NTUU «Kyiv's'kyj politekhnichnyj instytut»*. № 33. pp. 141–146. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335891>.
8. (2025). *Natsional'nyj bank Ukrainy. Ohliad bankiv's'koho sektoru*. [National Bank of Ukraine. Banking Sector Review]. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf?utm_source=chatgpt.com.
9. *Okseniuk, K.I.* (2022). «Formation of a personnel motivation system at the enterprise». *Ekonomika ta suspil'stvo*. Issue 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>.
10. *Prokhorov's'ka, S.A.* (2023). «Motivation of enterprise personnel in the face of modern challenges». *Transformatsijna ekonomika*. № 2 (02). pp. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>.
11. *Sereda, O.H., Shvets', N.M.* (2023). «Current issues of employee motivation in martial law». *Yurydychnyj naukovyj elektronnyj zhurnal*. Issue 11. pp. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11-53>.
12. *Fedoryshyna, L.M.* (2017). «Labor motivation: approaches to interpretation». *Stalij rozvytok ekonomiky*. № 2(35). pp. 90–95. Available at: <https://economydevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/279>.
13. *Cherevan, I., Kovalenko, Yu., Holets', S.* (2024). «Motivation of enterprise personnel: modern trends in martial law». *Stalij rozvytok ekonomiky*. № 4(51). pp. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.
14. *Armstrong, M.* (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page. London.
15. (2024). *INREFAX*. Ukrainian banks cut share of NPL in loan portfolio to 37.9% in 2023. Available at: https://interfax.com/newsroom/top-stories/99248/?utm_source=chatgpt.com.
16. *Morozova, N., Viadrova, I., Malafiev, T., Kotkovskiy, V., Yurchenko, N.* (2024). «Ways to improve the motivation and incentives of the banking sector personnel». *Financial and credit systems: prospects for development*. № 2(13). pp. 16–23. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-02>.
17. (2025). OECD. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en/full-report/ukraine-s-financial-system-framework_b0ef84ca.html?utm_source=chatgpt.com.

Abstract.

Dramaretska K., Hryhorenko O. Conceptual approaches to the formation of an effective staff motivation system in commercial banks of Ukraine.

The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of conceptual approaches to the formation of an effective staff motivation system in commercial banks of Ukraine based on the integration of material and non-material incentives, taking into account the specifics of banking activities and modern economic challenges, as well as to develop recommendations for improving motivational mechanisms in the practical activities of banks. The study employs several research methods: the analytical method – to generalize theoretical approaches of motivation; the comparative method – to compare different approaches and practices of motivation; the method of comprehensive analysis – to study the system of staff motivation in banks; and the structural and analytical method – to determine the components of an effective staff motivation system. The article examines the essence and content of the concept of “motivation” and compares classical and modern theories of staff motivation in commercial banks in Ukraine. It has been established that conceptual approaches to the formation of an effective staff motivation system should be grounded in systemic, competency-based, and risk-oriented principles. The dynamics of the main financial and economic indicators of commercial banks' activities in Ukraine have been analyzed. A comparison of the pre-war and wartime periods shows that the banking system of Ukraine has not only managed to withstand crisis conditions but also to ensure a gradual recovery of lending and deposit activity and the stabilization of asset quality. A block diagram for improving the effectiveness of staff motivation in commercial banks of Ukraine under modern challenges is proposed, reflecting the sequence of stages, the interconnection of managerial decisions, and the mechanisms of their implementation. The scientific novelty lies in the generalization of approaches to the formation of an effective staff motivation system in commercial banks of Ukraine, considering the systemic approach, the combination of strategic planning, the comprehensive use of material and non-material incentives, and the continuous monitoring of performance evaluation. The practical significance of the research results lies in the fact that the proposed approach can be applied to the formation and improvement of staff motivation systems in commercial banks in Ukraine to increase the efficiency of their activities and staff labor productivity. Prospects for further research include an in-depth study of modern tools for staff motivation in commercial banks in Ukraine in the context of the digitalization of banking activities, and the analysis of opportunities to use digital technologies in the formation of an effective staff motivation system.

Keywords: motivation, staff, efficiency, commercial banks, conceptual approaches, labor productivity, motivation system.

Стаття надійшла до редакції 03.09.2025 р.

Бібліографічний опис статті:

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.

Dramaretska K., Hryhorenko O. Conceptual approaches to the formation of an effective staff motivation system in commercial banks of Ukraine. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 5, pp. 112–117.

