

УДК 005.32:331.101.3:336.71(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-3.2>**Вакуленко В.Л.**

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7019-1832>

Драмарецька К.П.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9886-1663>

Горго І.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2397-5607>

БАЗОВІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ

В статті узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності системи мотивації персоналу комерційних банків, охарактеризовано її основні складові, методи, інструменти, принципи побудови та критерії оцінювання ефективності. Визначено внутрішні та зовнішні чинники, а також визначено особливості їхнього впливу на систему мотивації персоналу банківських установ у сучасних умовах. Особливу увагу приділено систематизації чинників щодо визначення ефективності системи мотивації персоналу. Внутрішні чинники охоплюють основні аспекти діяльності комерційних банків України, що безпосередньо формуються та можуть коригуватися в межах кадрової політики. Зовнішні чинники поділено на чинники прямої та опосередкованої дії, які визначають умови функціонування й адаптації системи мотивації персоналу.

Ключові слова: система мотивації персоналу, комерційні банки, ефективність системи мотивації, чинники впливу, кадрова політика, управління персоналом.

Vakulenko Vitalii
Dramaretska Krystyna
Gorgo Iryna

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

THE BASIC FACTORS INFLUENCING THE EFFECTIVENESS OF THE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN COMMERCIAL BANKS OF UKRAINE

The study is devoted to determining the basic factors influencing the effectiveness of the personnel motivation system of commercial banks of Ukraine. The relevance of the topic is due to the need to increase the effectiveness of personnel management in the conditions of digital transformation of the banking sector, increased competition in the financial services market, dynamic changes in the external environment and increasing requirements for professional competence of employees. The purpose of the article is to study the basic factors influencing the effectiveness of the personnel motivation system of commercial banks of Ukraine, their systematization, determination of the features of the impact on the effectiveness of employees' activities and



© Вакуленко В.Л., Драмарецька К.П., Горго І.О., 2026

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

substantiation of directions for improving the motivational policy of banking institutions in modern conditions. The methodological basis of the study was the general scientific methods of analysis, comparison, generalization, systematization, logical analysis and structural grouping. As a result of the study, theoretical approaches to determining the essence of the personnel motivation system of commercial banks were generalized, its main components, methods, tools, principles of construction and criteria for assessing effectiveness were characterized. An addition to the traditional assessment criteria was proposed. Special attention was paid to the systematization of factors determining the effectiveness of the personnel motivation system. It is proposed to divide them into internal and external. Internal factors include organizational and managerial, personnel, production and organizational, and financial and economic factors that are directly formed by the banking institution and can be adjusted in the process of implementing personnel policy. External factors are grouped into factors of direct and indirect action, reflecting the influence of regulatory and legal regulation, the competitive environment, the macroeconomic situation, digitalization, socio-demographic and political processes on the functioning of the personnel motivation system. The practical value of the results obtained lies in the possibility of using the proposed systematization of factors when improving the motivational policy of commercial banks, developing personnel management programs, increasing the level of employee involvement, developing human resources potential, and strengthening the competitiveness of banking institutions. Prospects for further research should be linked to the analysis of the features of the functioning of the motivation system for commercial bank personnel under martial law, the study of the impact of security risks, remote work formats, psychological factors and personnel challenges on the effectiveness of motivational policy, as well as the development of practical recommendations for its adaptation to modern conditions of the banking sector.

Keywords: personnel motivation system, commercial banks, effectiveness of the motivation system, influencing factors, personnel policy, human resources management.

Постановка проблеми. Система мотивації персоналу є одним із визначальних чинників ефективного функціонування комерційних банків, оскільки впливає на результативність роботи працівників, якість надання банківських послуг, рівень професійної відповідальності та здатність установ адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах цифровізації фінансової сфери, розвитку дистанційного банківського обслуговування, посилення конкуренції та нестабільності економічного середовища особливого значення набуває виявлення чинників, що визначають ефективність системи мотивації персоналу.

Сучасні комерційні банки функціонують в умовах постійних технологічних, економічних і соціальних змін, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління людськими ресурсами. Ефективна система мотивації має враховувати не лише матеріальні стимули, а й професійний розвиток працівників, можливості кар'єрного зростання, організаційну культуру, умови праці, рівень залученості персоналу та індивідуальні потреби співробітників. Водночас результативність мотиваційної політики залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають її дієвість у конкретних умовах діяльності банківської установи.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених мотивації персоналу, питання систематизації базових чинників, що впливають на ефективність системи мотивації працівників комерційних банків, потребує подальшого опрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації персоналу є предметом

значної кількості наукових досліджень, у межах яких сформовано різні підходи до визначення її сутності, змісту та ролі в системі управління персоналом. Теоретичні засади мотивації, особливості її трактування та сучасні підходи до формування мотиваційних систем розглянуто у працях В. Андрікевич, М. Теплюк [1], М. Воронцової, Н. Крахмальової [2], А. Устіловської [3], Л. Квасній, О. Солтисик, В. Федішин [4] та інших. У цих працях мотивація розглядається як важливий інструмент узгодження інтересів працівників і цілей організації, а ефективність мотиваційної системи пов'язується із поєднанням матеріальних і нематеріальних стимулів, урахуванням потреб персоналу та створенням умов для його професійного розвитку.

Окремий напрям наукових досліджень – мотивація персоналу банківських установ. Науковці Н. Юрчук, Д. Захарчук [5], А. Гонтар, О. Дорошина [7], О. Розкошна, С. Бакшеева [8] акцентують увагу на специфіці мотивації працівників банківської сфери, значенні професійного розвитку, корпоративної культури, організації праці, оцінювання результативності та відповідності мотиваційних механізмів стратегічним цілям банку. Сучасні дослідження також підтверджують необхідність комплексного поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням специфіки банківської діяльності та сучасних економічних викликів.

Важливим напрямом є дослідження чинників, що визначають ефективність системи мотивації персоналу комерційних банків України. У наукових працях увага приділяється впливу організаційних умов, стилю керівництва, корпоративної

культури, професійного розвитку, системи оцінювання результатів праці та фінансових можливостей установи. Окремо наголошується на необхідності адаптації мотиваційних механізмів до змін зовнішнього середовища, зокрема до економічних, технологічних і соціальних трансформацій. Попри значну кількість наукових напрацювань, питання комплексної систематизації базових внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають ефективність системи мотивації персоналу саме комерційних банків України, залишається недостатньо узагальненим. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження їхнього складу, характеру та особливостей впливу на результативність системи мотивації.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають результативність системи мотивації персоналу банківських установ, з урахуванням їх диференціації за характером впливу та визначення ролі у забезпеченні адаптивності мотиваційної політики до сучасних умов розвитку банківського сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що система мотивації персоналу комерційних банків – це сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів і управлінських заходів, спрямованих на формування зацікавленості працівників у досягненні стратегічних і поточних цілей банківської установи. Вона охоплює матеріальні та нематеріальні стимули, механізми оцінювання результатів праці, професійного розвитку та кар'єрного просування, а також контролю й зворотного зв'язку. Ефективність такої системи визначається її здатністю забезпечувати баланс між інтересами працівника та банку, сприяти підвищенню продуктивності праці, якості обслуговування клієнтів і зміцненню конкурентних позицій фінансової установи [4].

Система мотивації персоналу посідає вагоме місце в системі управління персоналом. Така система забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівників із цілями банківської установи, створює умови для професійної самореалізації, розвитку компетентностей і підтримання високого рівня трудової активності. Водночас вона є важливим інструментом утримання кваліфікованих кадрів, зниження плинності персоналу та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі [5].

Серед ключових методів та інструментів, які використовують для мотивації персоналу комерційних банків, варто виділити:

- матеріальне стимулювання (заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальний пакет);
- нематеріальне стимулювання (визнання професійних досягнень, корпоративні нагороди, подяки);

- професійне навчання та підвищення кваліфікації;
- можливості кар'єрного просування та формування кадрового резерву;
- участь працівників у прийнятті управлінських рішень;
- наставництво та програми адаптації нових співробітників;
- створення комфортних і безпечних умов праці;
- розвиток корпоративної культури та командної взаємодії;
- використання систем оцінювання результативності праці (KPI, індивідуальні показники ефективності);
- регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками.

Для розуміння чинників, що впливають на ефективність системи мотивації комерційних банків України, варто розглянути її структурні елементи, представлені в табл. 1.

Зважаючи на це, ефективність системи мотивації визначається не лише наявністю окремих стимулів, а й узгодженістю всіх її складових. Проте сама наявність структурних елементів ще не гарантує результативності мотиваційної системи. Важливе значення мають принципи, за якими вона формується та функціонує.

Водночас ефективність системи мотивації персоналу значною мірою залежить від принципів, на яких вона побудована. До основних принципів побудови сучасної системи мотивації персоналу комерційних банків належать [6]:

- комплексність;
- диференційованість;
- справедливість і прозорість;
- орієнтація на професійний розвиток;
- соціальне партнерство;
- гнучкість та адаптивність;
- системність і безперервність;
- урахування психоемоційного стану працівників;
- прозорість кар'єрних перспектив.

Дотримання наведених принципів є важливим для формування збалансованої системи мотивації, яка враховує інтереси як працівників, так і банківської установи. Разом із тим, дотримання зазначених принципів саме по собі не дає можливості оцінити рівень ефективності мотиваційної системи. Для цього доцільно використовувати відповідні критерії оцінювання, які дають змогу визначити результативність її функціонування.

Звертаючись до дослідження А. М. Гонтар та О. А. Дороніної, розглянемо критерії оцінки ефективності системи мотивації персоналу банківських установ. Науковці зазначають, що ефективна система мотивації має відповідати стратегічним цілям банку, враховувати харак-

Таблиця 1

Структурні елементи системи мотивації персоналу комерційних банків України

Структурний елемент системи	Характеристика	Основне призначення
Матеріальна мотивація	Заробітна плата, премії, бонуси, доплати, соціальний пакет	Забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень, професійне навчання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура	Підвищення внутрішньої мотивації, лояльності та залученості персоналу
Система оцінювання	KPI, оцінювання результативності, атестація, індивідуальні показники ефективності	Визначення рівня досягнення поставлених цілей і обґрунтування винагороди
Контроль і зворотний зв'язок	Моніторинг результатів праці, регулярні співбесіди, оцінювання якості роботи	Коригування мотиваційної політики та підвищення ефективності управління персоналом
Професійний розвиток	Підвищення кваліфікації, тренінги, наставництво, кадровий резерв	Формування компетентного персоналу та забезпечення кар'єрного розвитку
Організаційне середовище	Умови праці, корпоративні цінності, психологічний клімат, стиль керівництва	Створення сприятливого середовища для продуктивної діяльності працівників

Джерело: сформовано авторами на основі власних узагальнень

тер і складність виконуваної роботи, відповідати очікуванням працівників, забезпечувати індивідуальний підхід до їхньої мотивації, характеризуватися гнучкістю щодо змін внутрішнього та зовнішнього середовища, а також ґрунтуватися на комплексному застосуванні мотиваційних інструментів [7].

На нашу думку, наведений перелік критеріїв доцільно доповнити такими:

- рівень залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей банку;
- рівень задоволеності працівників умовами праці та системою винагороди;
- можливості професійного розвитку й кар'єрного зростання;
- ефективність внутрішніх комунікацій між керівництвом і персоналом;
- рівень лояльності працівників до банківської установи;
- здатність системи мотивації адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Запропоновані критерії доповнюють традиційні підходи до оцінювання системи мотивації та дають змогу комплексно визначити результативність її функціонування. Водночас оцінювання ефективності системи мотивації персоналу є лише одним із етапів її дослідження, тому доцільно перейти до аналізу базових чинників, що безпосередньо впливають на її ефективність.

Для комплексного дослідження ефективності системи мотивації персоналу комерційних банків доцільно систематизувати чинники, які визначають результативність її функціонування. Вони формуються як усередині банківської установи, так і під впливом зовнішнього середовища. Внутрішні чинники безпосередньо залежать від особливостей організації діяльності банку, його

кадрової політики та фінансових можливостей, тоді як зовнішні відображають вплив економічних, правових і ринкових умов функціонування банку. З урахуванням цього базові чинники впливу на ефективність системи мотивації персоналу комерційних банків доцільно поділити на внутрішні та зовнішні (табл. 2) [8].

Аналіз наведених чинників свідчить, що найбільший вплив на ефективність системи мотивації мають саме внутрішні, оскільки вони безпосередньо формуються керівництвом банківської установи та можуть бути скориговані в процесі реалізації кадрової політики. Насамперед це стосується якості управління персоналом, рівня корпоративної культури, організації праці, професійного розвитку працівників і побудови справедливої системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Разом із тим, зовнішні чинники також істотно впливають на мотиваційну політику комерційних банків. Зміни економічної ситуації, законодавства, конкурентного середовища та розвитку фінансового ринку зумовлюють необхідність постійного перегляду мотиваційних програм, адаптації системи винагороди та вдосконалення інструментів управління персоналом.

Зважаючи на різноманітність чинників, що впливають на ефективність системи мотивації, доцільно детальніше розглянути особливості їхнього впливу на діяльність персоналу комерційних банків. Незважаючи на взаємозв'язок усіх груп факторів, кожна з них визначає окремі аспекти формування мотиваційної політики та потребує врахування під час її розроблення.

Насамперед увагу слід приділити організаційно-управлінським чинникам впливу, оскільки саме вони формують середовище, у якому функ-

Таблиця 2

Базові чинники впливу на ефективність системи мотивації персоналу комерційних банків

Група чинників		Складові	Вплив на систему мотивації персоналу комерційних банків
Внутрішні чинники	організаційно-управлінські	організаційна структура; система менеджменту; стиль керівництва; корпоративна культура; внутрішні комунікації	Формують організаційне середовище, визначають якість управління персоналом, рівень довіри та залученості працівників
	кадрові	кадровий потенціал; рівень кваліфікації; продуктивність праці; плинність кадрів; професійний розвиток; інтереси та потреби працівників	Визначають ефективність застосування мотиваційних інструментів та рівень трудової активності персоналу
	виробничо-організаційні	бізнес-процеси; обсяги й асортимент банківських продуктів; контроль якості; рівень розвитку соціальної інфраструктури	Впливають на зміст праці, складність виконання завдань і можливості стимулювання персоналу
	фінансово-економічні	фінансовий стан банку; платоспроможність; достатність власного капіталу; можливості фінансування програм мотивації	Визначають обсяг матеріального стимулювання та соціальних гарантій працівників
Зовнішні чинники	прямої дії	законодавче регулювання; діяльність Національного банку України; конкуренція; клієнти; інвестори та постачальники фінансових ресурсів	Визначають умови функціонування банків і формують вимоги до мотиваційної політики
	опосередкованої дії	макроекономічна ситуація; науково-технічний розвиток; цифровізація; соціально-демографічні та політичні зміни	Зумовлюють необхідність адаптації системи мотивації до змін зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено авторами на основі опрацьованих наукових джерел

ціонує система мотивації. Їх вплив проявляється через:

- чіткість організаційної структури та розподілу посадових повноважень;
- ефективність системи менеджменту;
- стиль керівництва та якість управлінських рішень;
- рівень розвитку корпоративної культури;
- відкритість внутрішніх комунікацій.

За наявності прозорої системи управління працівники краще розуміють власні обов'язки, критерії оцінювання результатів праці та перспективи професійного розвитку. Це сприяє формуванню довіри до керівництва, підвищенню рівня відповідальності та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей банку.

Важливе місце займають кадрові чинники, які характеризують якісний склад персоналу та його професійний потенціал. Їхня особливість полягає в тому, що вони безпосередньо впливають на сприйняття працівниками мотиваційних заходів. До найважливіших кадрових характеристик належать рівень кваліфікації, професійний досвід, продуктивність праці, кадровий потенціал, плинність кадрів, а також індивідуальні потреби та мотиви працівників. Урахування цих особливостей дає можливість застосовувати диференційований підхід до мотивації, тоді як високий рівень плинності персоналу або недостатній професійний розвиток знижують ефективність навіть добре організованої системи стимулювання.

Наступну групу становлять виробничо-організаційні чинники, які визначають специфіку виконання трудових функцій у банківській установі. До них належать організація бізнес-процесів, складність банківських продуктів і послуг, обсяги операцій, рівень цифровізації та система контролю якості. Саме ці фактори впливають на інтенсивність праці, рівень відповідальності працівників і можливість об'єктивного оцінювання результатів їхньої діяльності. Відповідно, від якості організації робочих процесів залежить вибір найбільш дієвих мотиваційних інструментів.

Окремої уваги потребують фінансово-економічні чинники, оскільки вони визначають ресурсні можливості банку для реалізації мотиваційної політики. До цієї групи належать фінансова стійкість установи, рівень прибутковості, платоспроможність, достатність капіталу та можливість фінансування програм розвитку персоналу. Їхній вплив проявляється насамперед у можливості забезпечити конкурентний рівень оплати праці, преміювання, соціального забезпечення, навчання та інших форм заохочення. Проте практика діяльності банків свідчить, що навіть значні фінансові ресурси не забезпечують високої ефективності мотивації без використання нематеріальних стимулів.

Поряд із внутрішніми чинниками необхідно враховувати і зовнішні фактори, які визначають умови функціонування банківської системи. Залежно від характеру впливу їх доцільно поділяти на дві групи:

– чинники прямої дії – нормативно-правове регулювання, вимоги Національного банку України, конкурентне середовище, поведінка клієнтів, взаємодія з інвесторами та іншими учасниками фінансового ринку;

– чинники опосередкованої дії – макроекономічна ситуація, темпи науково-технічного розвитку, цифровізація економіки, соціально-демографічні та політичні зміни.

Якщо чинники прямої дії безпосередньо визначають правила функціонування банківських установ, то чинники опосередкованої дії формують загальне економічне середовище, до якого повинна адаптуватися система мотивації. Саме тому банки змушені постійно переглядати підходи до стимулювання персоналу, враховуючи зміни на ринку праці, розвиток цифрових технологій і трансформацію потреб працівників.

Отже, ефективність системи мотивації персоналу комерційних банків визначається сукупністю взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників. Водночас саме внутрішні фактори є найбільш керованими, тому вони мають стати основою для формування мотиваційної політики банку. Лише комплексне врахування організаційно-управлінських, кадрових, виробничо-організаційних, фінансово-економічних і зовнішніх чинників дає змогу сформувати ефективну систему мотивації, здатну

забезпечити високий рівень залученості персоналу, зростання продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей банківської установи.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження дало змогу систематизувати базові чинники, що визначають ефективність системи мотивації персоналу комерційних банків України, а також узагальнити її основні структурні складові, принципи, методи, інструменти та критерії оцінювання. Встановлено, що результативність мотиваційної політики залежить від комплексної взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких провідне значення мають організаційно-управлінські, кадрові, виробничо-організаційні та фінансово-економічні чинники.

Практична ефективність системи мотивації досягається за умови її узгодження зі стратегічними цілями банку, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, врахування потреб працівників та своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з вивченням особливостей формування систем мотивації персоналу комерційних банків в умовах воєнного стану, зокрема, з оцінюванням впливу безпекових, економічних і соціально-психологічних викликів на ефективність мотиваційної політики та механізми утримання персоналу.

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. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банком. *Агросвіт*. 2018. № 9. С. 64–70.
6. Коваль З. О. Система мотивації як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2026. № 10 (1). С. 155–168.
7. Гонтар А. М., Дороніна О. А. Особливості мотивації персоналу в банківській сфері. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. № 14. Т. 2. С. 212–216.
8. Розкошна О. А., Бакшеєва С. О. Мотивація діяльності персоналу в системі банківського менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 4. С. 121–125.

References:

1. Tepluk M. & Andrikevych V. (2023) Rol motyvatsii personalu dlia zabezpechennia efektyvnoho 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 yakodyn 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. Yurchuk N. P. & Zakharchuk D. V. (2018) Motyvatsiia personalu v systemi upravlinnia banku [Personnel motivation in the bank management system]. *Ahrosvit – Agrosvit*, no. 9, pp. 64–70.
6. Koval Z. O. (2026) Systema motyvatsii yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [The motivation system as a tool for improving enterprise performance]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika" – Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, no. 10 (1), pp. 155–168.
7. Hontar A. M. & Doronina O. A. (2022) Osoblyvosti motyvatsii personalu v bankivskii sferi [Features of personnel motivation in the banking sector]. *Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa – Bulletin of the Student Scientific Society of Vasyl' Stus Donetsk National University*, no. 14, vol. 2, pp. 212–216.
8. Rozkoshna O. A. & Baksheieva S. O. (2014) Motyvatsiia diialnosti personalu v systemi bankivskoho menedzhmentu [Personnel motivation in the banking management system]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 4, pp. 121–125.

E-mail: vakulenko@nubip.edu.ua

Дата надходження статті: 27.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 28.08.2026

Дата публікації статті: 22.10.2026