



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В. о. завідувача кафедри _____ проф. Янків М. Д.
« ____ » лютого 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**«Формування мотиваційної системи управління підприємством
(на прикладі ТОВ «Укртауер»)»**

Студента 2 курсу, групи ММОА-21
спеціальності 073 «Менеджмент» (менеджмент організацій і
адміністрування)

Грибаня Василя Євгеновича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник

ступінь, вчене звання)

підпис

ДОКТОР **Живко Зінаїда Богданівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Сенишин Оксана Степанівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську кваліфікаційну роботу
«Формування мотиваційної системи управління підприємством»
(на прикладі ТОВ «Укртауер»)

Студента Грибаня В.Є. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи Живко З.Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Сенишин О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о завідувача кафедри _____ Янків М.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» грудня 2024 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	Магістр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу

Янків М. Д.

31 травня 2024 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТУ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Грибаню Василю Євгеновичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **«Формування мотиваційної системи управління підприємством»**

Керівник роботи **Живко Зінаїда Богданівна**
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 30 травня 2024 року № 65

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи *Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ – шляхи удосконалення, пропозиції. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.*

5. Перелік графічного матеріалу. Табл. 1-5 – теоретичні аспекти мотивації; рис. 1-7 – сучасні тренди мотиваційної системи, інструменти персоналізації; табл.2.1-2.21 – елементи бізнес-моделі, аналіз фінансово-господарської діяльності; рис. 2.1-2.7 - формування мотиваційної системи, інструменти мотивації, KPI відділів; табл.3.1-3.4 – свот-аналіз мотивації, напрямки адаптації зарубіжного досвіду; рис.3.1-3.9 - функції HRM-систем, багаторівнева бонусна система, модель покрокової організації мотивації праці, моделі ефективної організації мотивації праці.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання 31 травня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>травень-червень 2024 р.</i>	<i>Остаточне затвердженн я плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2024р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2024 р.</i>	
4.	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
5.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>Січень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Студент

Грибань В.Є.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Живко З.Б.

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Грибань В.Є. Формування мотиваційної системи управління підприємством (на прикладі ТОВ «Укртауер»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент організацій та адміністрування» («Бізнес-адміністрування»). – Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 121 сторінки, включаючи 30 таблиць, 23 рисунки, 6 додатків.

У дослідженні розглянуто теоретико-методологічні засади формування мотиваційної системи управління підприємством. Проаналізовано основні теорії мотивації, їхню адаптацію до сучасних ринкових умов та особливості впровадження у вітчизняних і зарубіжних компаніях. На прикладі господарської діяльності ТОВ «Укртауер» здійснено оцінку ефективності існуючої мотиваційної системи, визначено ключові проблеми та запропоновано шляхи її вдосконалення. Особлива увага приділена можливостям використання зарубіжного досвіду мотивації працівників у контексті управління підприємством в умовах війни. Результати роботи можуть бути використані для покращення організації мотиваційної діяльності підприємств різних галузей економіки.

Ключові слова : мотивація, мотиваційна система, управління підприємством, теорії мотивації, господарська діяльність, удосконалення, зарубіжний досвід, мотивація персоналу, організація праці, ефективність, ТОВ «Укртауер», умови війни.

ANNOTATION

Hryban V.E. Formation of a motivational system of enterprise management (on the example of LLC «Ukrtauer»). – Manuscript.

Research for the degree of Master in the field of knowledge «Management and Administration» specialty «Management of organizations and administration» («Business Administration»). – Lviv, 2025.

The volume of the work is 121 pages, including 30 tables, 23 figures, 6 appendices.

The study examines the theoretical and methodological foundations of forming a motivation system for enterprise management. It analyzes the main theories of motivation, their adaptation to modern market conditions, and the peculiarities of implementation in domestic and foreign companies. Using the case of «UkrTower» LLC, the research evaluates the effectiveness of the existing motivational system, identifies key problems, and proposes ways to improve it. Special attention is paid to the potential application of international experience in staff motivation within the context of managing enterprises during wartime. The findings can be applied to enhance the organization of motivational activities across various industries.

Keywords: motivation, motivational system, enterprise management, motivation theories, business activity, improvement, foreign experience, personnel motivation, labor organization, efficiency, «UkrTower» LLC, wartime conditions.

ЗМІСТ

	ВСТУП	10
Розділ I	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	14
1.1	Теорії мотивації та їх використання в сучасних ринкових умовах.....	14
1.2	Сутність та особливості формування мотиваційної системи управління підприємством.....	25
1.3	Зарубіжний досвід формування мотиваційної системи управління підприємством.....	34
	Висновки до розділу 1.....	43
Розділ II	АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «УКРТАУЕР»	46
2.1	Характеристика діяльності ТОВ «Укртауер».....	46
2.2	Аналіз господарської діяльності підприємства «Укртауер».....	62
2.3	Аналіз управління персоналом та формування мотиваційної системи ТОВ «Укртауер».....	73
	Висновки до розділу 2.....	85
Розділ III	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «УКРТАУЕР».....	87
3.1	Шляхи удосконалення формування мотиваційної системи управління підприємством «Укртауер».....	87
3.2	Визначення напрямів вдосконалення ефективної організації мотивації праці ТОВ «Укртауер».....	97
3.3	Використання зарубіжного досвіду мотивації персоналу в процесі управління підприємством в умовах війни.....	107
	Висновки до розділу 3.....	116
	ВИСНОВКИ.....	119
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	122
	ДОДАТКИ.....	135

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Покоління X (Generation X)	Поколінням X зазвичай називають людей, що народилися в період спаду народжуваності, який наступив після демографічного вибуху.
Покоління Y (Generation Y)	Покоління Y - це покоління вільнодумців. Вони люблять свободу, цінують її понад усе. Слідкують за сучасними трендами — у моді, їжі та діджитал тенденціях.
Покоління Z (Generation Z)	Покоління Z - це яскравий приклад людей, які з'явилися у часи великої глобалізації та постмодернізму. Їхньою характерною рисою є те, що з усіма сучасними технологіями вони на «Ти» ще із раннього дитинства.
SMART-підхід	S – Specific (конкретика); M – Measurable (вимірність); A – Achievable (досяжність); R – Realistic (реалістичність, значимість); T – Timed (часовий відрізок).
HR-аналітика	збір і аналіз даних про працівників
Інфраструктура як сервіс (IaaS)	схема, в якій різні компоненти обчислювальної інфраструктури (сервери, сховища даних, операційні системи і мережеві ресурси) надаються в якості хмарної послуги, що підключається.
Diversity & Inclusion	різноманітність і інклюзія
SAP SuccessFactors	інформаційна система управління персоналом
Oracle Fusion Cloud HCM	комплексне хмарне рішення, яке об'єднує кожен процес керування людськими ресурсами та кожную людину на вашому підприємстві.
HRM-систем (Human Resources Management System)	приклад програмного забезпечення для HR-фахівців, система, яка об'єднує в одній платформі різноманітні функції для управління та розвитку талантами в компанії, управління рекрутингом, аналітикою тощо.
ESOP - Employee Stock Ownership Plan	система бонусів, акціонерні програми
IT-компанії	Компанії інформаційних технологій
ERG (Existence, Relatedness, Growth)	Взаємозв'язок потреб спілкування (R), існування (E) і особистісного зростання (G) за Альдерфером
HR-процеси (Human resource management)	систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.
PMI (Project Management Institute)	Інститут управління проектами
Employee Assistance Programs (EAP)	Програми допомоги працівникам

KPI (Key Performance Indicators)	Ключові показники ефективності
SHRM (Society for Human Resource Management)	Товариство управління людськими ресурсами
CRM (Customer Relationship Management)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)
ERP-систем (Enterprise Resource Planning)	планування ресурсів підприємства
Покоління X (Generation X)	Поколінням X зазвичай називають людей, що народилися в період спаду народжуваності, який наступив після демографічного вибуху.
Покоління Y (Generation Y)	Покоління Y - це покоління вільнодумців. Вони люблять свободу, цінують її понад усе. Слідкують за сучасними трендами — у моді, їжі та діджитал тенденціях.
Покоління Z (Generation Z)	Покоління Z - це яскравий приклад людей, які з'явилися у часи великої глобалізації та постмодернізму. Їхньою характерною рисою є те, що з усіма сучасними технологіями вони на «Ти» ще із раннього дитинства.
SMART-підхід	S – Specific (конкретика); M – Measurable (вимірність); A – Achievable (досяжність); R – Realistic (реалістичність, значимість); T – Timed (часовий відрізок).
HR-аналітика	збір і аналіз даних про працівників
Інфраструктура як сервіс (IaaS)	схема, в якій різні компоненти обчислювальної інфраструктури (сервери, сховища даних, операційні системи і мережеві ресурси) надаються в якості хмарної послуги, що підключається.
Diversity & Inclusion	різноманітність і інклюзія
SAP SuccessFactors	інформаційна система управління персоналом
Oracle Fusion Cloud HCM	комплексне хмарне рішення, яке об'єднує кожен процес керування людськими ресурсами та кожну людину на вашому підприємстві.
HRM-систем (Human Resources Management System)	приклад програмного забезпечення для HR-фахівців, система, яка об'єднує в одній платформі різноманітні функції для управління та розвитку талантами в компанії, управління рекрутингом, аналітикою тощо.

ESOP - Employee Stock Ownership Plan	система бонусів, акціонерні програми
IT-компанії	Компанії інформаційних технологій
ERG (Existence, Relatedness, Growth)	Взаємозв'язок потреб спілкування (R), існування (E) і особистісного зростання (G) за Альдерфером
HR-процеси (Human resource management)	систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.
PMI (Project Management Institute)	Інститут управління проєктами
Employee Assistance Programs (EAP)	Програми допомоги працівникам
KPI (Key Performance Indicators)	Ключові показники ефективності
SHRM (Society for Human Resource Management)	Товариство управління людськими ресурсами
CRM (Customer Relationship Management)	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)
ERP-систем (Enterprise Resource Planning)	планування ресурсів підприємства

ВСТУП

Мотивація персоналу є одним із ключових аспектів ефективного управління підприємством, особливо в умовах складної економічної та соціальної ситуації, викликаній війною. Формування мотиваційної системи управління на підприємстві є однією з найбільш актуальних проблем сучасного менеджменту. Мотивація співробітників визначає ефективність їхньої праці, продуктивність та загальний успіх організації. В умовах високої конкуренції та швидкої зміни ринкових умов підприємства повинні забезпечити високий рівень залученості та задоволеності працівників.

В сучасних реаліях українські підприємства стикаються з численними викликами: збереженням працездатності колективу, забезпеченням стійкості до стресу та підтримкою високої продуктивності праці. Використання зарубіжного досвіду у формуванні мотиваційної системи управління підприємством дозволяє не лише забезпечити стабільність роботи організації, а й адаптувати найкращі практики до унікальних умов функціонування бізнесу в Україні. Це особливо важливо для підприємств, які прагнуть зберегти свої позиції на ринку навіть у кризовий період.

Об'єкт дослідження. Процес формування мотиваційної системи управління підприємством.

Предмет дослідження. Методи, підходи та практики використання зарубіжного досвіду у формуванні мотиваційної системи управління підприємством, зокрема в умовах війни.

Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних засад формування мотиваційної системи управління підприємством з урахуванням особливостей сучасних ринкових умов, аналіз господарської діяльності та мотиваційної системи підприємства ТОВ «Укртауер», а також визначення шляхів їх удосконалення на основі впровадження зарубіжного досвіду.

Методи дослідження: теоретичні методи - аналіз і синтез для узагальнення теорій мотивації та їх застосування в ринкових умовах,

порівняльний аналіз для вивчення зарубіжного досвіду формування мотиваційних систем управління; *емпіричні методи - економічний аналіз* для оцінки господарської діяльності ТОВ «Укртауер», *метод структурно-функціонального аналізу* для визначення особливостей існуючої мотиваційної системи підприємства; методи моделювання – формування моделі мотивації персоналу, моделі забезпечення надійності персоналу, модулі адаптації мотиваційного процесу зарубіжного досвіду.

Методологічну та інформаційну основу дослідження склали такі джерела: законодавчі акти України, зокрема Закони України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України; статистичні збірники; навчальні матеріали, включаючи підручники, посібники та монографії; наукові роботи українських і зарубіжних авторів з менеджменту та мотивації персоналу; економічні періодичні видання; статистична і бухгалтерська звітність ТОВ «Укртауер», а також дані з друкованих та інтернет-ресурсів.

Завдання дослідження: 1) Розглянути теоретико-методологічні основи формування мотиваційної системи управління підприємством. 2) Дослідити основні теорії мотивації та їхню актуальність у сучасних ринкових умовах. 3) Проаналізувати сутність і особливості формування мотиваційної системи на підприємстві. 4) Дослідити зарубіжний досвід формування мотиваційної системи управління підприємством та оцінити його можливості адаптації до умов України. 5) Провести аналіз господарської діяльності ТОВ «Укртауер» та оцінити стан мотиваційної системи підприємства. 6) Розробити шляхи вдосконалення мотиваційної системи управління ТОВ «Укртауер» з використанням зарубіжного досвіду в умовах війни.

Дослідження спрямоване на теоретичне та практичне обґрунтування процесу вдосконалення мотиваційної системи управління підприємством. У роботі розглянуто як класичні теорії мотивації, так і сучасні підходи до їх реалізації. Особлива увага приділяється аналізу діяльності ТОВ «Укртауер» як практичного прикладу для впровадження ефективних рішень. Результатом дослідження є ряд пропозицій та рекомендацій щодо адаптації зарубіжного

досвіду мотивації персоналу для підвищення ефективності управління підприємством в умовах війни, розробка моделі мотивації та моделі забезпечення надійності персоналу.

Теоретична значущість полягає в уточненні теоретичних засад формування мотиваційної системи управління підприємством, що включає розробку підходів до її побудови в умовах сучасних викликів, адаптації основних аспектів зарубіжного досвіду та взаємозалежності мотивації праці з ефективністю підприємства. Практична значущість дослідження в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані для вдосконалення мотиваційної системи управління підприємством, зокрема ТОВ «Укртауер»; запропоновані шляхи підвищення ефективності мотивації працівників можуть знайти застосування у діяльності підприємств різних галузей; практичні рекомендації враховують адаптацію до умов кризових ситуацій, таких як військові дії, що робить їх актуальними для сучасних умов в Україні.

Наукова новизна: 1) Уточнено сутність та особливості формування мотиваційної системи управління підприємством у сучасних ринкових умовах. 2) Систематизовано зарубіжний досвід організації мотиваційних систем з метою його адаптації до українських підприємств, зокрема для ТОВ «Укртауер» та запропоновано нові напрями вдосконалення мотиваційної системи ТОВ «Укртауер» з урахуванням впливу військових умов.

У спеціальній літературі питання мотивації розглядалося багатьма відомими науковцями, такими як Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг та Едвард Л. Дечі. Вітчизняні дослідники, зокрема Ольга Воронка, Зінаїда Живко, Ірина Карміш, Ірина Мігус, Катерина Оксенюк, Лілія Рихлевич, Світлана Родченко, Олександр Савченко, Оксана Сенишин, Андрій Соколов, Ілона Шатілова також зробили вагомий внесок у розвиток теорії мотивації в контексті українського бізнес-середовища. Проте, сучасні зміни в економіці та на ринку праці вимагають постійного перегляду та оновлення мотиваційних підходів. О.З.Воронка та З.Б.Живко сформулювали основні аспекти оптимальної

системи економічної безпеки [32], З.Б.Живко та С.С.Родченко зупинилися на особливостях мотивації та стимулюванні персоналу [112].

Матеріали дослідження апробовані на науково-практичних конференціях 23-25.09.2024 «Scientific research: modern challenges and future prospects». Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference. MDPC Publishing. Munich, Germany; 09.09.2024 «The latest technologies of modern society» Харків; 19.11.2024 «Modern trends of social and humanitarian development of society» ICEAF, Estonia; 13-15 листопада 2024 XIII Міжнародна науково-практична конференція «Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи» м.Харків; 8.11.2024 Міжнародна науково-практична конференція «Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни» м.Черкаси; 8.11.2024 4 th International conference on economics, accounting and finance (ICEAF), м.Пуссі, Естонія; 13.12.2024 Всеукраїнська науково-практична конференція *«Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності»* м.Львів, ЛІМ (Додаток А).

Практичне значення магістерської кваліфікаційної роботи Практичне значення роботи полягає у розробці та впровадженні ефективної мотиваційної системи управління, яка сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства, зокрема в умовах сучасного ринкового середовища та викликів війни. Дослідження зарубіжного досвіду та адаптація прогресивних методів мотивації дозволяють оптимізувати управління персоналом, забезпечуючи стійкість і розвиток підприємства.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до них, загального висновку, списку використаних джерел і додатків, включає таблиці і рисунки. Загальний обсяг роботи – 123 сторінки друкованого тексту, включаючи 30 таблиць, 23 рисунки та 6 додатків. Список використаних джерел містить 112 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Теорії мотивації та їх використання в сучасних ринкових умовах

В сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіка зазнає постійних змін, що створює нові виклики для підприємств. Зростаюча конкуренція, швидкий технологічний розвиток, зміни в споживчих уподобаннях та глобальні економічні коливання вимагають від компаній гнучкості та здатності швидко адаптуватися. В цих умовах успіх компанії все більше залежить від людського капіталу - знань, навичок, мотивації та інноваційного потенціалу працівників. Формування ефективної мотиваційної системи управління стає критично важливим фактором, що дозволяє залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників, забезпечуючи конкурентоспроможність підприємства.

Сучасне покоління працівників, особливо представники поколінь Y та Z, висувують нові вимоги до умов праці та мотивації. Вони цінують можливість самореалізації, гнучкість, баланс між роботою та особистим життям, а також відчуття значущості своєї роботи. Традиційні методи управління та мотивації, засновані переважно на матеріальних стимулах, більше не є достатньо ефективними для цих груп. Важливість формування мотиваційної системи, яка враховує потреби та цінності нового покоління, є ключовою для забезпечення високого рівня залученості та продуктивності працівників.

Дослідження підтверджують, що мотивовані працівники є більш продуктивними, креативними та відданими своїй роботі. Ефективна мотиваційна система управління сприяє підвищенню ефективності праці, зниженню плинності кадрів та поліпшенню якості продукції чи послуг. Підприємства, які вміло використовують інструменти мотивації, мають вищі

показники задоволеності клієнтів, інноваційної активності та фінансової стійкості. Це робить формування такої системи важливим стратегічним завданням для будь-якої організації.

В умовах постійного розвитку технологій та змін на ринку, здатність підприємства до інновацій є одним із ключових факторів його успіху. Мотиваційна система управління повинна стимулювати працівників до генерування нових ідей, ініціатив та вдосконалення процесів. Це передбачає створення корпоративної культури, яка підтримує інновації, ризик та творчий підхід. Важливо, щоб працівники відчували підтримку з боку керівництва, мали можливість вільно висловлювати свої ідеї та отримували визнання за досягнуті результати.

Сучасні підприємства все частіше включають у свою стратегію аспекти соціальної відповідальності та стійкого розвитку. Формування мотиваційної системи управління, яка враховує ці аспекти, є важливим кроком до створення позитивного іміджу компанії, залучення відповідальних споживачів і партнерів. Працівники, які відчують причетність до соціально значущих ініціатив свого підприємства, більше залучені в роботу та демонструють вищу лояльність до компанії.

В умовах постійних змін, які характеризують сучасний бізнес, підприємства повинні бути готові до швидкої адаптації та трансформації. Мотиваційна система управління може сприяти ефективному управлінню змінами, якщо вона орієнтована на розвиток гнучкості, готовності до навчання та впровадження нових підходів. Залучення працівників до процесів змін через відповідні мотиваційні стимули може суттєво підвищити шанси на успіх цих змін.

Пандемія COVID-19 значно змінила умови праці та поставила перед підприємствами нові виклики, пов'язані з віддаленою роботою, підтримкою здоров'я та добробуту працівників, а також збереженням корпоративної культури в умовах дистанційного спілкування. У цьому контексті актуальність формування мотиваційної системи управління зросла ще більше.

Підприємства мають переглянути свої підходи до мотивації, щоб забезпечити високий рівень залученості та продуктивності працівників навіть в умовах дистанційної роботи.

Формування мотиваційної системи управління на підприємстві є надзвичайно актуальним завданням у сучасному бізнес-середовищі. Це не лише інструмент підвищення продуктивності та ефективності праці, але й ключовий фактор стійкого розвитку, інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства. Успішна мотиваційна система повинна враховувати потреби та цінності працівників, підтримувати їхнє професійне зростання та забезпечувати сприятливе корпоративне середовище, що сприяє залученню, розвитку та утриманню найкращих талантів.

Основною проблемою є відсутність ефективної мотиваційної системи на багатьох підприємствах, що призводить до низької продуктивності, плинності кадрів та відсутності інноваційного розвитку. Це вимагає розробки та впровадження сучасних підходів до мотивації, які б враховували індивідуальні потреби працівників, специфіку підприємства та зміни в зовнішньому середовищі.

Формування мотиваційної системи на підприємстві є однією з ключових тем в економічній і управлінській науці. Проблематика мотивації працівників та ефективності мотиваційних систем розглядалася багатьма вченими в різних контекстах і площинах, що дозволило створити значну базу знань і теоретичних підходів до цього питання. Мотиваційна система підприємства являє собою комплекс заходів і інструментів, які спрямовані на стимулювання працівників до досягнення цілей організації. Це інтегрована система, що включає матеріальні та нематеріальні стимули, які впливають на поведінку працівників, підвищують їхню ефективність та залученість до виконання виробничих завдань.

Науковці визначають мотиваційну систему як ключовий елемент організаційної культури та управління, що пов'язує індивідуальні цілі працівників з цілями підприємства [92-104]. Вона охоплює такі складові, як

система винагороди, визнання, кар'єрне зростання, корпоративна культура та соціальна відповідальність. Мотивація працівників є ключовим фактором забезпечення успішної діяльності підприємств у сучасних умовах, коли економічна конкуренція, технологічний розвиток і глобалізація вимагають від компаній максимальної продуктивності [10-14; 37-39]. Теорії мотивації допомагають зрозуміти, як і чому працівники поведуться певним чином, а також розробляти ефективні методи управління для досягнення організаційних цілей.

У сучасних ринкових умовах підприємства активно адаптують різні теорії мотивації залежно від їхньої галузі, структури персоналу та ресурсів (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Особливості теорій мотивації*

Теорія	Автор	Сутність
Ієрархія потреб	А. Маслоу	Потреби поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні, безпека, соціальні, повага, самореалізація. Потреби нижчого рівня мають бути задоволені перед переходом до вищого.
Теорія двофакторної мотивації	Ф. Герцберг	Мотивація поділяється на два фактори: гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотиваційні (розвиток, визнання). Гігієнічні фактори не мотивують, але їхня відсутність демотивує.
Теорія потреб	Д. МакКлелланд	Виділяє три основні потреби: досягнення (прагнення успіху), влада (контроль над іншими), приналежність (соціальні контакти).
Теорія очікувань	В. Врум	Мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів його роботи та цінності цих результатів. Формула: мотивація = очікування × результативність × цінність.
Теорія справедливості	Дж. Адамс	Працівники порівнюють свої вкладення (зусилля, час) і винагороди з іншими людьми. Відчуття несправедливості знижує мотивацію.
Самодетермінаційна теорія	Р. Райан, Е. Десі	Мотивація поділяється на внутрішню (власне бажання досягти мети) та зовнішню (стимули, вплив). Найефективнішою є внутрішня мотивація.

*Джерело: власна розробка автора

Теоретична база мотивації базується на розробках багатьох учених, які досліджували потреби, стимули, внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на поведінку людей у робочому середовищі.

Розвиток наукових досліджень у сфері мотивації працівників почався з класичних теорій, які заклали основи для розуміння мотивації як процесу. Серед найважливіших підходів варто виділити [32-38; 68-72]:

- Теорія потреб Абрахама Маслоу: Вона описує ієрархію потреб, від фізіологічних до потреб самореалізації, які є основою для формування мотиваційної системи на підприємстві. Підприємства використовують цей підхід для створення комфортного робочого середовища, що задовольняє базові потреби працівників, а також для забезпечення умов кар'єрного розвитку та самореалізації. Наприклад, сучасні ІТ-компанії пропонують працівникам гнучкий графік роботи, програми професійного розвитку, що сприяє задоволенню як базових, так і вищих потреб.

- Теорія двох факторів Герцберга: Герцберг виділив мотиваційні фактори, які впливають на задоволеність роботою, та гігієнічні фактори, які запобігають незадоволеності, але не мотивують до високої продуктивності. компанії часто впроваджують матеріальні та нематеріальні стимули, такі як бонуси, покращені умови праці, визнання досягнень працівників. Наприклад, в сучасному ритейлі акцент робиться на гігієнічних факторах (комфортні приміщення, забезпечення технічними засобами), тоді як мотиваційні заходи впроваджуються через систему заохочень і програму визнання.

- Теорія очікувань Врума: Віктор Врум розробив модель мотивації, яка базується на очікуваннях працівника щодо результату своїх дій та його значення для досягнення цілей. даний підхід знаходить застосування в організаціях через індивідуалізований підхід до працівників. Керівники оцінюють очікування співробітників і надають винагороди, які дійсно є

цінними для кожного. оцінюють очікування співробітників і надають винагороди, які дійсно є цінними для кожного.

- Теорія підкріплення Скіннера: Скіннер розробив концепцію, згідно з якою поведінка працівників залежить від наслідків їхніх дій, тобто винагород та покарань.

- Теорія справедливості Адамса - компанії впроваджують прозорі системи оплати праці, забезпечують рівні можливості для всіх співробітників, що сприяє зменшенню конфліктів і підвищенню мотивації.

- Самодетермінаційна теорія - ця теорія активно використовується в креативних індустріях, де важлива внутрішня мотивація працівників. Наприклад, компанії дозволяють співробітникам обирати проекти, над якими вони хочуть працювати, або надають свободу у виборі методів виконання завдань.

У сучасних дослідженнях мотиваційні системи розглядаються з точки зору комплексності та інтеграції різних інструментів для досягнення максимальної ефективності. Основними темами досліджень є вплив мотивації на продуктивність праці, інноваційний розвиток підприємств, роль нематеріальних стимулів і соціальна відповідальність.

- Гаррі Манголд розробив концепцію «мотиваторів 21-го століття», де підкреслює важливість соціальної відповідальності, корпоративної культури та індивідуального підходу до кожного працівника в сучасних умовах [73-78].

- Деніел Пінк у своїй роботі «Драйв: що насправді мотивує нас» підкреслив важливість автономії, майстерності та цілі як ключових мотиваторів, які виходять за межі традиційних матеріальних стимулів [52].

- Річард Райан і Едвард Десі розробили самодетермінаційну теорію, яка акцентує увагу на внутрішній мотивації і важливості психологічних потреб в автономії, компетентності та відносинах для ефективного мотивування працівників [92-112].

Останні дослідження також висвітлюють виклики, які постають перед підприємствами у формуванні мотиваційної системи в умовах глобалізації,

розвитку технологій і змін на ринку праці. Зокрема, акцент робиться на адаптації мотиваційних систем до потреб нового покоління працівників, інтеграції цифрових інструментів мотивації та підвищенні ролі нематеріальних стимулів.

- Бенджамін Гілмор зазначає, що сучасні підприємства повинні змінити свої підходи до мотивації, інтегруючи нові технології та соціальні платформи для підтримки залученості працівників.

Мотивація є ключовим аспектом управління персоналом, оскільки від неї залежить рівень продуктивності, задоволеності працею та залученості співробітників. У сучасних ринкових умовах теорії мотивації служать основою для розробки практичних механізмів стимулювання персоналу.

Основні теорії мотивації можна розділити на дві великі групи (див. рис.

1.1):

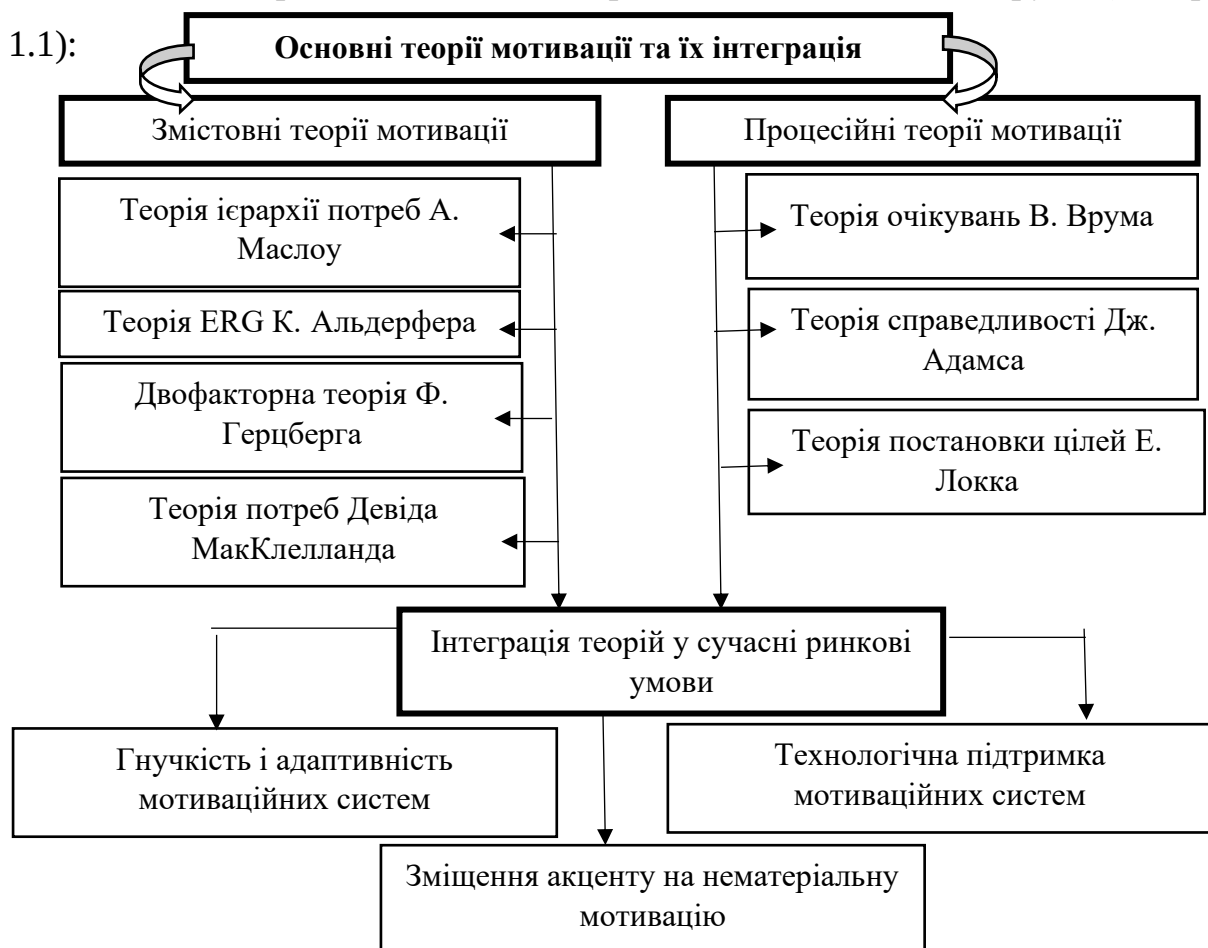


Рис. 1.1. Основні теорії та їх інтеграція у сучасні ринкові умови*

*Джерело: власна розробка автора

Змістовні теорії мотивації зосереджуються на визначенні потреб, які стимулюють людину до дії. Вони акцентують увагу на тому, що саме мотивує працівників.

1) Теорія ієрархії потреб А. Маслоу - потреби поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні, безпеки, соціальні, престижу, самореалізації. У сучасних умовах компанії намагаються задовольнити базові потреби через стабільну оплату праці, умови роботи, соціальні гарантії, а вищі рівні – через навчання, розвиток та визнання.

2) Теорія ERG К. Альдерфера - удосконалення ієрархії Маслоу виділено три групи потреб – існування (Existence), зв'язку (Relatedness), зростання (Growth). Підприємства використовують цю теорію для гнучкого підходу до мотивації персоналу, враховуючи, що працівники можуть одночасно прагнути задоволення потреб різного рівня.

3) Двофакторна теорія Ф. Герцберга - поділ факторів на гігієнічні (умови праці, зарплата, безпека) та мотивуючі (визнання, розвиток, відповідальність). У сучасному бізнесі важливим є баланс між цими факторами: створення комфортних умов праці та стимулювання розвитку співробітників.

4) Теорія потреб Девіда МакКлелланда - виділено три основні потреби: досягнення, влади, причетності. У сучасних компаніях ця теорія знаходить застосування в управлінні лідерами та командоутворенні, де враховуються індивідуальні мотиваційні профілі.

Процесійні теорії мотивації аналізують процес, через який працівник обирає ту чи іншу поведінку, виходячи з очікувань і оцінки результатів.

1) Теорія очікувань В. Врума - мотивація залежить від трьох факторів: очікування (Expectation), інструментальності (Instrumentality) та валентності (Valence). У ринкових умовах компанії використовують систему KPI (ключових показників ефективності), щоб забезпечити зрозумілість зв'язку між результатами роботи та винагородою.

2) Теорія справедливості Дж. Адамса - люди порівнюють свою винагороду із винагородою інших, оцінюючи її справедливість. У сучасних умовах важливим є забезпечення прозорості системи оплати праці, щоб уникнути конфліктів і демотивації.

3) Теорія постановки цілей Е. Локка - чіткі, конкретні та амбітні цілі підвищують рівень

мотивації. У сучасних компаніях широко використовується SMART-підхід для постановки завдань.

Інтеграція теорій у сучасні ринкові умови [32-38]:

1). Гнучкість і адаптивність мотиваційних систем - компанії застосовують змішаний підхід, об'єднуючи різні теорії мотивації залежно від контексту та специфіки персоналу.

2). Технологічна підтримка мотиваційних систем - використання HRM-систем, які дозволяють аналізувати поведінку працівників і формувати індивідуальні мотиваційні програми.

3). Зміщення акценту на нематеріальну мотивацію - у сучасних умовах особливе значення набуває розвиток корпоративної культури, соціальної підтримки та можливостей для професійного зростання.

Виклики і тренди в сучасній мотивації персоналу (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Виклики і тренди в сучасній мотивації персоналу*

*Джерело: власна розробка автора

Таким чином, ефективне використання теорій мотивації в сучасних ринкових умовах дозволяє підприємствам забезпечувати стабільність роботи персоналу, підвищувати продуктивність і формувати довгострокову лояльність співробітників.

Інтеграція теорій мотивації передбачає об'єднання основних ідей різних підходів до мотивації з метою створення адаптивної системи управління персоналом, яка відповідає сучасним викликам ринку. У сучасних умовах, коли організації стикаються з динамічними змінами, зростанням конкуренції

та необхідністю гнучкості, жодна окрема теорія мотивації не може повністю вирішити всі завдання. Інтеграція дозволяє використовувати сильні сторони різних теорій залежно від специфіки підприємства, його цілей та особливостей працівників.

Основні аспекти інтеграції теорій мотивації: комплексний підхід до потреб працівників; індивідуалізація мотивації; цільова орієнтація; гнучкість і адаптація; зміщення акценту на нематеріальну мотивацію.

1. Комплексний підхід до потреб працівників - змістовні теорії, такі як ієрархія потреб Маслоу або теорія Герцберга, орієнтуються на розуміння базових та вищих потреб працівників. У сучасних умовах їх інтегрують із процесійними теоріями (наприклад, теорією очікувань Врума), щоб забезпечити не лише задоволення потреб, а й створення зрозумілих стимулів для досягнення конкретних результатів.

2. Індивідуалізація мотивації - використання теорії потреб МакКлелланда у поєднанні з теорією справедливості Адамса допомагає враховувати індивідуальні мотиви співробітників (досягнення, влада, причетність) і забезпечувати прозорість винагороди. Інтеграція дозволяє створювати персоналізовані програми мотивації, що відповідають потребам окремих працівників або команд.

3. Цільова орієнтація - теорія постановки цілей Локка інтегрується з іншими підходами для забезпечення чіткості завдань та підвищення відповідальності працівників за їх виконання. Використання принципу SMART у поєднанні з елементами мотивації на основі досягнень сприяє більшій продуктивності та ефективності.

4. Гнучкість і адаптація - інтеграція дозволяє враховувати зміну зовнішніх умов, наприклад, під час кризи чи війни. Змістовні теорії (задоволення базових потреб) можуть тимчасово стати пріоритетними, а елементи процесійних теорій (справедливість, очікування) - використовуватись для довгострокового планування.

5. Зміщення акценту на нематеріальну мотивацію - змішання змістовних теорій із сучасними підходами дозволяє посилити роль нематеріальних стимулів, таких як розвиток кар'єри, корпоративна культура, гнучкий графік роботи та визнання досягнень.

Переваги інтеграції теорій мотивації: збалансованість підходів; підвищення адаптивності; оптимізація ресурсів; розвиток корпоративної культури. Збалансованість підходів - інтеграція дозволяє врахувати як індивідуальні потреби працівників, так і цілі підприємства. Підвищення адаптивності - гнучкість системи мотивації забезпечує її ефективність у змінних умовах ринку. Оптимізація ресурсів - поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє раціонально використовувати ресурси організації. Розвиток корпоративної культури - інтегровані програми мотивації сприяють формуванню позитивного середовища в організації.

Приклади використання інтеграції у сучасних ринкових умовах:

1. Технологічні компанії використовують теорії очікувань (Врум) і потреб (МакКлелланд), створюючи гнучкі системи бонусів, що залежать від досягнення результатів, і забезпечують працівникам умови для розвитку (тренінги, конференції).

2. Малі та середні підприємства інтегрують підходи Герцберга (гігієнічні фактори) із теорією справедливості, щоб забезпечити конкурентні умови праці та уникнути демотивації через нерівність.

3. Організації в умовах кризи акцентують увагу на базових потребах (теорія Маслоу), одночасно використовуючи цільову орієнтацію (SMART-ціль) для підтримки продуктивності.

Інтеграція теорій мотивації в сучасних ринкових умовах дозволяє розробити гнучкі та ефективні системи управління персоналом, які враховують різноманітність потреб працівників, специфіку галузі та зовнішнє середовище. Завдяки комплексному підходу підприємства можуть підвищувати продуктивність, залученість та лояльність персоналу навіть у складних ринкових умовах [36-38].

1.2 Сутність та особливості формування мотиваційної системи управління підприємством

Мотиваційна система управління підприємством є комплексом заходів, інструментів і механізмів, спрямованих на стимулювання працівників до досягнення цілей організації, забезпечення високої продуктивності та задоволеності працею. Вона поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує особливості організаційної культури та відповідає стратегічним цілям підприємства. Мотивацію досліджували як закордонні, так і вітчизняні науковці (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутність поняття мотивації*

Автор	Сутність поняття	Джерело
А. Маслоу	Мотивація базується на ієрархії потреб, починаючи від базових до вищих духовних.	A Theory of Human Motivation
Ф. Герцберг	Виділення мотиваційних та гігієнічних факторів, що впливають на задоволеність працею.	The Motivation to Work
Д. МакКлелланд	Мотивація залежить від потреб досягнення, влади та причетності.	The Achieving Society
В. Врум	Теорія очікувань пояснює, як очікування впливають на зусилля працівників.	Work and Motivation
С. Адамс	Теорія справедливості: мотивація залежить від сприйняття справедливості винагороди.	Inequity in Social Exchange
Е. Локк	Постановка цілей сприяє підвищенню мотивації за умови їх чіткості й досяжності.	Toward a Theory of Task Motivation and Incentives
Л. Портер, Е. Лоулер	Інтеграція теорії очікувань і справедливості у розробці моделі мотивації.	Managerial Attitudes and Performance
Р. Каплан, Д. Нортон	Мотивація як частина системи стратегічного управління (BSC - Balanced Scorecard).	The Balanced Scorecard
Г. Мінцберг	Мотивація в контексті організаційної культури та лідерства.	Structure in Fives: Designing Effective Organizations
Д. Пінк	Нематеріальна мотивація: автономія, майстерність і ціль як основні драйвери.	Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us
О. Амоша	Мотивація працівників в умовах трансформації економіки України.	Мотивація персоналу: наукові засади

Продовження таблиці 1.2

І.Якубовський	Теоретичні засади мотивації та стимулювання праці в Україні.	Стимулювання праці в умовах реформування
В. Гесць	Стимулювання праці в умовах кризового стану економіки України.	Проблеми стимулювання в кризу
О. Грішнова	Соціально-економічний аспект мотивації працівників в умовах ринку.	Мотивація праці у сучасному світі
Ю.Коваленко	Особливості формування мотиваційних систем в умовах українських підприємств.	Мотивація персоналу: виклики сучасності
В.Андрушків, С. Бойко	Інтеграція зарубіжних підходів до мотивації в українські реалії.	Мотивація в управлінні підприємством

* Джерело: власна розробка автора

Сутність мотиваційної системи управління полягає в комплексному характері (1), зв'язку з цілями підприємства (2), адаптивності (3) та у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів (4).

Мотиваційна система (1) охоплює всі рівні управління, від топ-менеджменту до виконавців, і враховує потреби кожної категорії працівників. Вона орієнтується на задоволення базових (матеріальних) і вищих (професійних, соціальних, творчих) потреб співробітників.

Зв'язок з цілями підприємства (2). Ефективна мотиваційна система спрямована на досягнення організаційних цілей, таких як підвищення продуктивності, інноваційність, якість послуг чи товарів. Вона забезпечує узгодженість між індивідуальними інтересами працівників і корпоративними завданнями.

Адаптивність (3). Система має бути гнучкою, щоб відповідати змінам у зовнішньому середовищі (економічним, політичним, технологічним) та внутрішнім потребам підприємства (зміни в стратегії, структурах, команді).

Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів (4). Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пакети. Нематеріальна мотивація охоплює визнання, можливості для професійного розвитку, створення комфортного робочого середовища [71-73].

Особливості формування мотиваційної системи характеризують оцінка потреб працівників, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, створення балансу між інтересами, вибір інструментів мотивації, розробка індивідуальних програм мотивації та моніторинг і коригування.

Оцінка потреб працівників - на основі аналізу особистісних характеристик, професійних очікувань і потреб персоналу визначаються фактори, які впливають на їхню мотивацію. Наприклад, молоді спеціалісти можуть бути зацікавлені в кар'єрному зростанні, тоді як досвідчені працівники – у стабільності та соціальних гарантіях.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів - внутрішні фактори: організаційна культура, фінансові можливості, структура управління; зовнішні фактори: рівень конкуренції, законодавчі вимоги, економічна ситуація. Цей аналіз дозволяє створити систему, яка відповідає реальним можливостям підприємства та умовам ринку.

Створення балансу між інтересами - формування мотиваційної системи передбачає узгодження інтересів підприємства (прибутковість, продуктивність) та працівників (задоволеність працею, винагорода, професійний розвиток). Важливо уникати ситуацій, коли одна сторона відчуває дисбаланс у вигодах.

Вибір інструментів мотивації - інструменти можуть бути різними залежно від цілей і особливостей підприємства. Наприклад: система бонусів за досягнення ключових показників ефективності (KPI), програми професійного навчання, впровадження гнучкого графіку роботи або дистанційної зайнятості.

Розробка індивідуальних програм мотивації - сучасні підприємства все частіше впроваджують персоналізовані підходи, що враховують специфічні потреби кожного працівника чи команди. Це підвищує залученість і лояльність персоналу.

Моніторинг і коригування - мотиваційна система повинна постійно оцінюватися з точки зору її ефективності. За допомогою опитувань, аналізу

результатів роботи та зворотного зв'язку від працівників система вдосконалюється і адаптується до змін.

Ключові елементи мотиваційної системи: фінансова мотивація - заробітна плата, премії, бонуси, участь у прибутках; нефінансова мотивація - визнання досягнень, кар'єрне зростання, корпоративні заходи, навчання; соціальна мотивація - медичне страхування, пільгові кредити, додаткові відпустки; корпоративна культура - створення позитивної атмосфери на робочому місці, відкритість і прозорість у відносинах.

Сучасні тренди у формуванні мотиваційної системи (див. рис. 1.3).

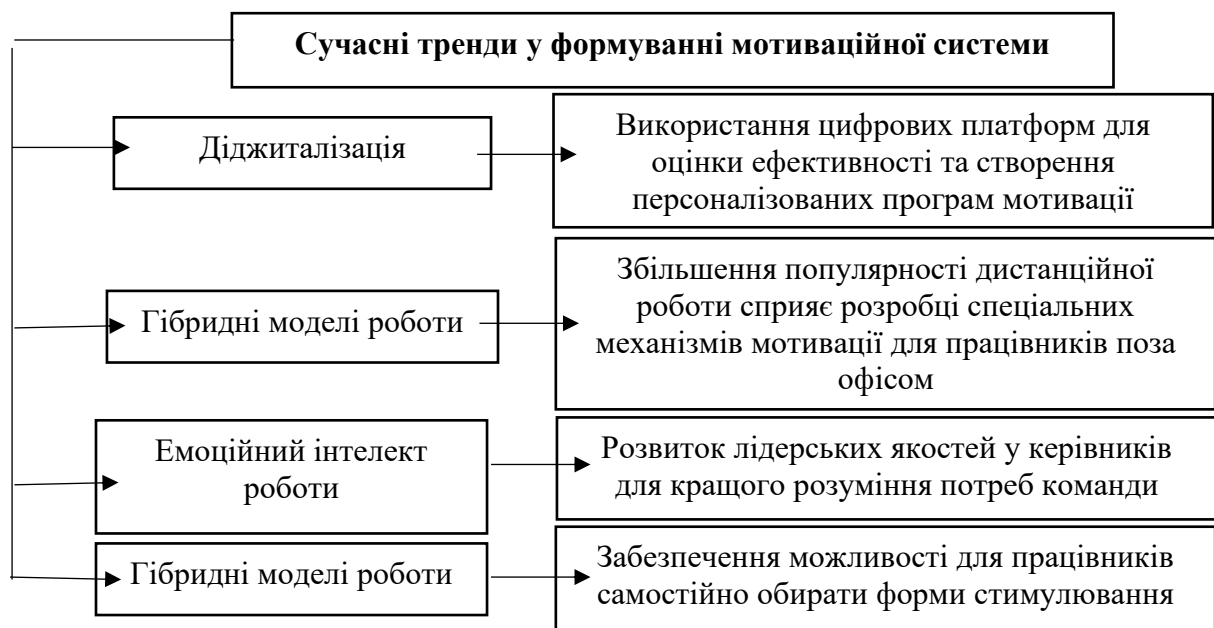


Рис. 1.3. Сучасні тренди у формуванні мотиваційної системи*

*Джерело: власна розробка

Формування мотиваційної системи управління підприємством є багатограним процесом, що враховує як організаційні цілі, так і потреби працівників [79-83]. Сучасна мотиваційна система повинна бути адаптивною, орієнтованою на досягнення результатів і водночас створювати умови для розвитку та задоволеності персоналу. Баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами є ключовим фактором її ефективності.

Формування мотиваційної системи управління підприємством є складним і багатограним процесом, що потребує врахування різноманітних факторів

[84-87]. Основними особливостями цього процесу є адаптація до зовнішніх і внутрішніх умов, відповідність цілям підприємства та потребам працівників, а також динамічність і здатність до вдосконалення.

Розглянемо основні особливості формування мотиваційної системи шляхом відповідності стратегічним цілям підприємства, адаптації до умов зовнішнього середовища, врахування індивідуальних потреб працівників, балансом між матеріальними та нематеріальними стимулами, орієнтації на розвиток корпоративної культури, прозорість і справедливість, використання сучасних технологій, гнучкість і адаптивність, інтеграція зарубіжного досвіду.

1). Відповідність стратегічним цілям підприємства - мотиваційна система повинна бути інтегрована з бізнес-стратегією, підтримуючи досягнення ключових цілей підприємства, таких як збільшення прибутковості, підвищення продуктивності, покращення якості продукції чи послуг. Вона має орієнтуватися на конкретні результати, які важливі для організації.

2). Адаптація до умов зовнішнього середовища - економічні умови: фінансові можливості підприємства визначають рівень матеріальних стимулів. Ринкова конкуренція: для залучення й утримання найкращих фахівців підприємства повинні пропонувати конкурентні умови мотивації. Соціально-політичні фактори, наприклад, робота в умовах війни чи кризових ситуацій, вимагають впровадження додаткових механізмів підтримки співробітників.

3). Врахування індивідуальних потреб працівників - кожен працівник має різні мотиваційні чинники: комусь важливий кар'єрний ріст, іншому - фінансова стабільність, третій - баланс між роботою та особистим життям. Успішна система передбачає персоналізований підхід до стимулювання.

4). Баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами - матеріальні стимули: заробітна плата, премії, бонуси, оплата понаднормових годин, соціальні пільги. Нематеріальні стимули: можливість кар'єрного росту, участь у прийнятті рішень, створення комфортного робочого середовища, визнання досягнень. Цей баланс важливий для забезпечення як базових потреб, так і вищих, пов'язаних із самореалізацією та розвитком.

5). Орієнтація на розвиток корпоративної культури - мотивація повинна бути частиною корпоративної культури підприємства, сприяти створенню атмосфери довіри, взаємоповаги та залученості. Успішна мотиваційна система формує відданість працівників організації та їх лояльність до компанії.

6). Прозорість і справедливість - працівники повинні чітко розуміти, які зусилля і досягнення будуть винагороджені. Несправедливість у системі мотивації може призвести до демотивації, зниження продуктивності та конфліктів у колективі.

7). Використання сучасних технологій - використання програмного забезпечення для управління мотиваційними програмами дозволяє автоматизувати розрахунки, забезпечити прозорість і персоналізувати стимули. Наприклад, системи КРІ (ключові показники ефективності) допомагають пов'язати досягнення працівників із винагородою.

8). Гнучкість і адаптивність - умови ринку, вимоги клієнтів та інтереси працівників змінюються, тому система мотивації повинна постійно вдосконалюватися. Регулярний моніторинг її ефективності дозволяє виявляти слабкі місця й оперативно впроваджувати зміни.

9). Інтеграція зарубіжного досвіду - використання кращих практик з інших країн може сприяти вдосконаленню мотиваційної системи, наприклад, через впровадження гнучких графіків роботи, програм залучення чи корпоративного навчання.

Етапи формування мотиваційної системи: аналіз організаційної структури та потреб працівників; визначення цілей і завдань мотиваційної системи; розробка системи стимулювання (матеріального та нематеріального); впровадження інструментів мотивації; моніторинг ефективності системи; коригування та вдосконалення системи мотивації (див. рис. 1.4).

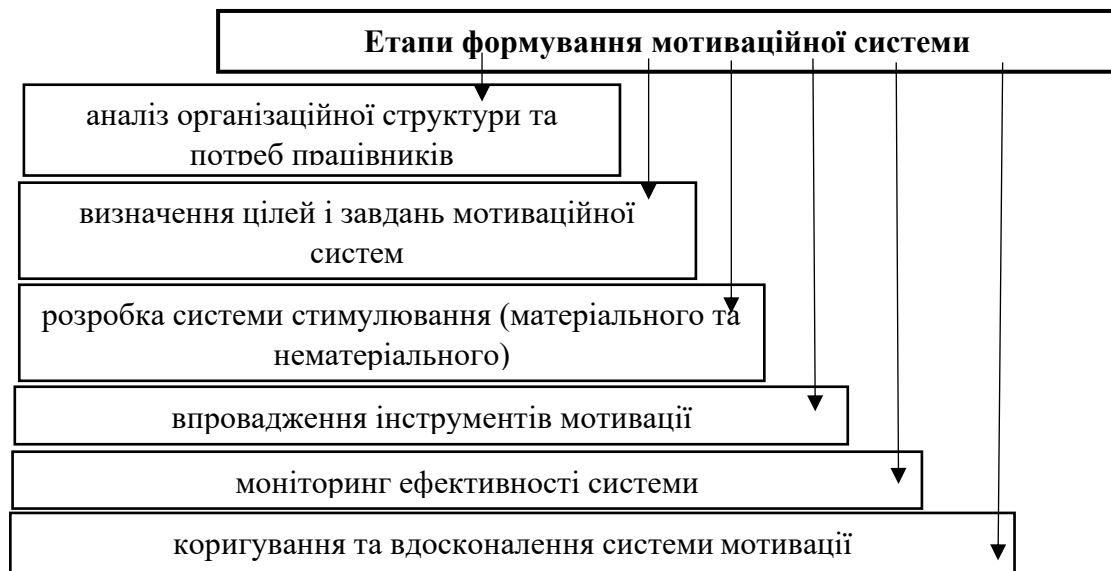


Рис. 1.4. Етапи формування мотиваційної системи *

*Джерело: власна розробка автора

Приклади реалізації мотиваційних систем:

- Великі корпорації впроваджують бонуси за досягнення ключових показників ефективності (KPI).
- Малі та середні підприємства часто застосовують нематеріальні стимули, такі як гнучкий графік, дружня атмосфера в команді.
- Соціально орієнтовані компанії пропонують пільги для співробітників, які перебувають у складних життєвих умовах, наприклад, у період війни.

Особливості формування мотиваційної системи управління підприємством включають орієнтацію на досягнення стратегічних цілей, адаптацію до зовнішніх і внутрішніх умов, баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами, персоналізацію, прозорість і гнучкість. Ефективна мотиваційна система є інструментом, який дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й створити конкурентні переваги для підприємства.

Ефективна мотиваційна система є ключовим управлінським інструментом, спрямованим на підвищення продуктивності праці, залученості персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона забезпечує зв'язок між індивідуальними цілями працівників і загальною стратегією

компанії, сприяє створенню сприятливого робочого середовища й формує довготривалу лояльність працівників.

Ключові функції мотиваційної системи: підвищення продуктивності праці; залучення та утримання талановитих співробітників; формування корпоративної культури; підтримка інноваційності; оптимізація витрат на управління персоналом.

Підвищення продуктивності праці - забезпечення стимулів для досягнення поставлених цілей. Орієнтація працівників на виконання завдань з максимальною ефективністю. Залучення та утримання талановитих співробітників - конкурентні умови праці та винагороди допомагають залучати фахівців і знижують плинність кадрів.

Формування корпоративної культури - сприяє розвитку командного духу, лояльності та позитивного ставлення до компанії. Підтримка інноваційності - стимулює ініціативність і готовність співробітників впроваджувати нові ідеї. Оптимізація витрат на управління персоналом - система винагород, орієнтована на результати, зменшує непродуктивні витрати.

Елементи ефективної мотиваційної системи включають матеріальні стимули, нематеріальні стимули, індивідуальні мотивації, прозорість і справедливість, динамічність і адаптивність. До матеріальних стимулів відносять заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пакети, оплата додаткових годин або відпусток. Система повинна забезпечувати конкурентний рівень винагороди.

Нематеріальні стимули – це визнання досягнень, можливість кар'єрного зростання, доступ до професійного навчання. Включає створення комфортного робочого середовища та участь працівників у прийнятті рішень.

Індивідуалізація мотивації полягає у врахуванні потреб та очікувань працівників, наприклад, пропозиція гнучкого графіка або віддаленої роботи.

Прозорість і справедливість – це чіткі правила розподілу винагород, які сприймаються працівниками як справедливі. Динамічність і адаптивність

проявляється в гнучкості у зміні системи відповідно до нових викликів, наприклад, економічних криз чи змін ринку праці.

Механізми впровадження ефективної мотиваційної системи – це визначення цілей системи мотивації та орієнтація на стратегічні й тактичні цілі підприємства. Оцінка потреб працівників полягає проведення анкетувань, опитувань, фокус-груп для розуміння, що мотивує співробітників [36-38].

Розробка стимулюючих програм, наприклад, програми визнання найкращих працівників, бонуси за досягнення KPI, соціальні пільги. Моніторинг і оцінка результатів - постійний аналіз ефективності системи мотивації для своєчасного внесення коректив. Інтеграція зарубіжного досвіду характеризується використанням кращих світових практик, таких як впровадження програм менторства, оплачуваного навчання або корпоративного волонтерства.

Перевагами ефективної мотиваційної системи є збільшення продуктивності праці; підвищення задоволеності працівників; скорочення плинності кадрів; формування позитивного іміджу компанії як роботодавця; забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Приклад успішного використання - технологічна компанія запровадила систему мотивації, що поєднує бонуси за виконання KPI, гнучкий графік роботи та можливість участі в стратегічних проектах. Це дозволило: збільшити продуктивність на 25%; скоротити плинність кадрів на 30%; поліпшити загальну задоволеність працівників роботою на 40%.

Ефективна мотиваційна система є потужним інструментом управління, який дозволяє не лише підвищити продуктивність і залученість працівників, а й забезпечити стратегічну стійкість підприємства в умовах динамічних ринкових змін. Вона має бути гнучкою, справедливою, прозорою та адаптованою до потреб як компанії, так і її співробітників.

1.3 Зарубіжний досвід формування мотиваційної системи управління підприємством

Розвинуті економіки світу використовують різноманітні підходи до формування мотиваційних систем управління, орієнтуючись на національні традиції, ринкові умови та соціальні цінності. Ці практики стають основою для адаптації в інших країнах, включно з Україною. Основними характеристиками зарубіжного досвіду є орієнтація на людину, інтеграція нематеріальних стимулів і використання технологій для персоналізації мотивації. Основні підходи в різних країнах (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні підходи до мотивації праці в різних країнах*

Країна	Основні аспекти	Сутність підходів
США	Результативність і досягнення KPI	
	Основний акцент	результативність і досягнення ключових показників ефективності (KPI)
	Матеріальна мотивація	система бонусів, акціонерні програми (ESOP - Employee Stock Ownership Plan), компенсаційні пакети, медичне страхування
	Нематеріальна мотивація	розвиток лідерства, програми менторства, кар'єрний ріст
	Приклад	у компанії Google працівники отримують винагороди за інновації, гнучкий графік роботи, безкоштовне навчання
Європейський Союз	Баланс між роботою та особистим життям	
	Основний акцент	створення умов для балансу між професійним і особистим життям
	Матеріальна мотивація	створення умов для балансу між професійним і особистим життям
	Нематеріальна мотивація	гнучкий графік, можливість працювати віддалено, корпоративна культура підтримки
	Приклад	у компанії ІКЕА працівники отримують фінансову винагороду за лояльність до компанії, гнучкі графіки та участь у прийнятті рішень
Японія	Колективізм і довготривала лояльність	
	Основний акцент	колективний підхід до досягнення цілей, відданість компанії та лояльність
	Матеріальна мотивація	стабільна заробітна плата, бонуси за довготривалу роботу, участь у прибутках
Японія	Нематеріальна мотивація	корпоративна культура «Kaizen» (безперервне вдосконалення), участь працівників у процесах прийняття рішень

Продовження таблиці 1.3

	Приклад	у компанії Toyota працівники отримують регулярні тренінги з розвитку навичок, працюють у комфортному середовищі, де цінується їхній внесок
Скандинавські країни	Соціальна відповідальність і демократичне управління	
	Основний акцент	соціальна справедливість, екологічність та демократичні принципи в управлінні
	Матеріальна мотивація	високі заробітні плати, відпустки по догляду за дітьми, тривалі відпустки
	Нематеріальна мотивація	розвиток інноваційних підходів, підтримка сімей, програми навчання
	Приклад	у компанії Volvo акцент на рівноправ'я, розвиток інновацій та добробут працівників
Китай	Висока інтенсивність роботи та стимулювання інновацій	
	Основний акцент	дисципліна, продуктивність, підтримка інновацій
	Матеріальна мотивація	бонуси за перевиконання планів, додаткові виплати
	Нематеріальна мотивація	підтримка молодих фахівців, створення можливостей для зростання
	Приклад	у компанії Huawei співробітники отримують винагороди за інноваційні ідеї та можуть брати участь у міжнародних проєктах

*Джерело: складено автором [за 15; 69; 103-108]

Ключові елементи зарубіжного досвіду: 1). Персоналізація мотивації - використання технологій для аналізу індивідуальних потреб і створення персоналізованих мотиваційних програм. 2). Інтеграція соціальної відповідальності - мотивація працівників через участь у соціально важливих проєктах та екологічних ініціативах. 3). Підтримка балансу між роботою та життям - гнучкі графіки роботи, можливість працювати віддалено, підтримка добробуту працівників. 4). Розвиток корпоративної культури - формування атмосфери довіри, співпраці та взаємодії. 5). Стимулювання інноваційності - винагорода за впровадження нових ідей та участь у вирішенні стратегічних завдань компанії.

Уроки для України: Українські підприємства можуть інтегрувати кращі практики зарубіжного досвіду, адаптуючи їх до місцевих умов:

- Фокус на людину: врахування індивідуальних потреб працівників, гнучкі умови роботи.
- Впровадження технологій: автоматизація обліку результативності та стимулювання.
- Інноваційні підходи: стимулювання творчих ідей через програми визнання та бонуси.
- Колективізм і соціальна відповідальність: формування корпоративної культури підтримки та довіри.

Зарубіжний досвід формування мотиваційних систем управління підприємством демонструє важливість персоналізованого підходу, інтеграції соціальної відповідальності та інноваційних механізмів стимулювання. Для успішної адаптації цих практик в Україні необхідно враховувати національні особливості та економічні реалії.

Ефективна мотиваційна система сучасного підприємства повинна орієнтуватися на людину, забезпечувати використання нематеріальних стимулів і інтегрувати технології для персоналізації підходу до кожного працівника. Це підвищує залученість, задоволеність працею та продуктивність персоналу. Ефективна мотиваційна система сучасного підприємства - орієнтація на людину, ключові аспекти, інтеграція нематеріальних стимулів, використання технологій для персоналізації мотивації.

Орієнтація на людину передбачає, що працівник розглядається як ключовий актив підприємства, і його потреби, інтереси та очікування враховуються в управлінні мотиваційними процесами. Ключовими аспектами орієнтації на людину є індивідуальний підхід, емоційне залучення, розвиток і навчання, повага до балансу між роботою та особистим життям (див. рис. 1.5).

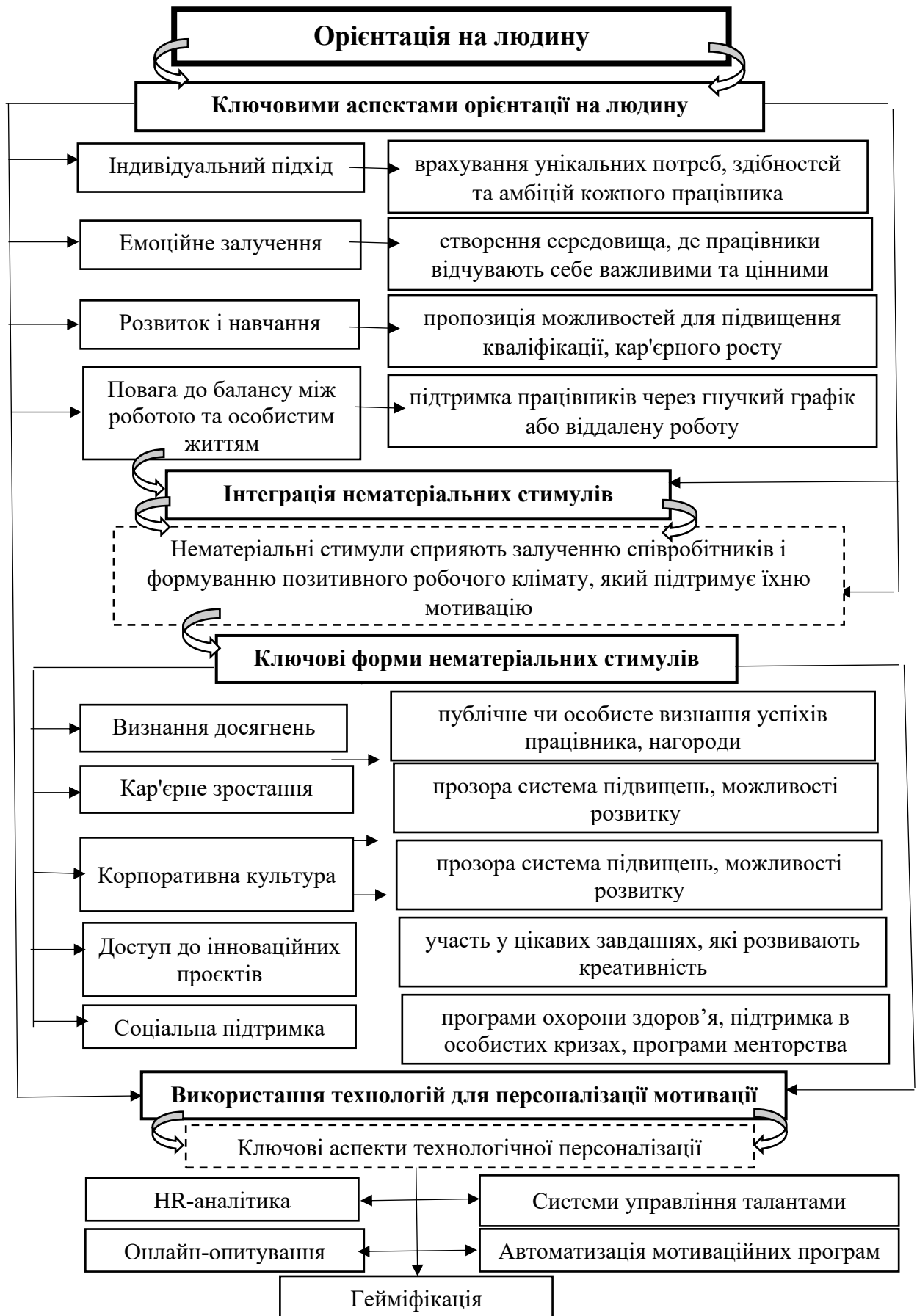


Рис. 1.5. Орієнтація на людину*

*Джерело: власна розробка

Використання технологій для персоналізації мотивації. Сучасні технології дозволяють більш точно враховувати індивідуальні потреби працівників та будувати мотиваційні системи, орієнтовані на конкретні цілі кожної людини. Ключові аспекти технологічної персоналізації: 1) HR-аналітика: збір і аналіз даних про працівників (потреби, ефективність, задоволеність роботою) для розробки персоналізованих стимулів; 2) Системи управління талантами: спеціалізовані платформи, які відстежують успіхи працівників, допомагають формувати індивідуальні плани розвитку; 3) Автоматизація мотиваційних програм: використання CRM та ERP-систем для швидкого впровадження бонусних програм, управління преміями, планування кар'єри; 4) Гейміфікація: впровадження елементів гри (таблиці лідерів, нагороди за досягнення), щоб зацікавити співробітників; 5) Онлайн-опитування: регулярний моніторинг задоволеності працівників через електронні анкети.

Переваги такого підходу полягають у підвищенні лояльності, зростання продуктивності, зниження плинності кадрів, підтримка інновацій, оптимізація витрат. Підвищення лояльності - працівники відчують себе важливими для компанії. Зростання продуктивності - персонал працює з більшим ентузіазмом. Зниження плинності кадрів - орієнтація на людину сприяє довгостроковій співпраці. Підтримка інновацій - персоналізовані стимули мотивують до креативності та впровадження нових ідей. Оптимізація витрат - краще розуміння потреб співробітників дозволяє уникати зайвих витрат на малоефективні програми.

Орієнтація на людину передбачає створення умов, за яких співробітники відчують свою цінність для компанії та вплив на її розвиток. Це досягається завдяки: розумінню індивідуальних потреб (1); акценту на розвиток і підтримку (2); створенню атмосфери довіри (3). Кожен працівник має свої мотиваційні чинники - для когось це кар'єрне зростання, для іншого - баланс між роботою та особистим життям (1). Акценту на розвиток і підтримку:

інвестиції в навчання, курси, тренінги; менторство і наставництво (2). Система зворотного зв'язку, де працівники можуть висловлювати свої думки (3).

Інтеграція нематеріальних стимулів - нематеріальні стимули мають велику значущість, оскільки часто саме вони формують лояльність та задоволеність співробітників. Основні види таких стимулів: визнання досягнень; гнучкість роботи; культурні та соціальні ініціативи; можливості самореалізації (див. рис. 1.6).



Рис. 1.6. Основні види нематеріальних стимулів*

*Джерело: Власна розробка автора

Використання технологій для персоналізації мотивації. Сучасні технології дозволяють зробити систему мотивації максимально індивідуалізованою. Основні інструменти: платформи для аналізу даних; персоналізовані програми винагород; мобільні застосунки для мотивації; технології зворотного зв'язку; гейміфікація процесів; очікувані результати (див. рис. 1.7).



Рис.1.7. Основні інструменти персоналізації мотивації*

*Джерело: Власна розробка автора

Цей підхід забезпечує гармонійний розвиток як співробітників, так і організації, сприяючи досягненню спільних стратегічних цілей.

Прикладом практичного застосування підвищення лояльності є технологічна компанія, яка інтегрувала систему аналітики для виявлення сильних сторін працівників, використовує платформу для управління талантами, яка відстежує розвиток кар'єри кожного співробітника, запровадила програму визнання успіхів через внутрішній портал, що сприяє відкритій комунікації й залученню. Результат: збільшення продуктивності на 20% і скорочення плинності кадрів на 30%.

Орієнтація на людину, інтеграція нематеріальних стимулів і використання технологій для персоналізації мотивації забезпечують ефективність управління персоналом. Цей підхід створює умови для зростання залученості, лояльності та продуктивності працівників, що є стратегічною перевагою в сучасному бізнес-середовищі [32-38].

Сучасний підхід до управління мотивацією працівників потребує врахування їхніх індивідуальних потреб, цінностей та особистісних особливостей. У цьому контексті орієнтація на людину, використання нематеріальних стимулів та впровадження технологій для персоналізації стають ключовими елементами.

Використання вітчизняними підприємствами зарубіжного досвіду в забезпеченні надійності персоналу є важливим елементом підвищення ефективності управління трудовими ресурсами. Цей процес включає адаптацію і впровадження передових методик, які успішно застосовуються в інших країнах, з урахуванням місцевих умов і особливостей. Основні напрями такого використання: адаптація систем підбору персоналу; навчання і розвиток; мотивація і залученість; забезпечення фізичного та психологічного здоров'я; системи оцінки та аналізу ефективності; автоматизація HR-процесів; етика і корпоративна культура.

Для адаптування систем підбору персоналу вітчизняним підприємствам необхідно провести оцінку компетенцій, що включає впровадження

міжнародних стандартів компетенцій, таких як моделі SHRM (Society for Human Resource Management), які передбачають оцінку технічних, соціальних і когнітивних навичок в якості інструментів відбору використовувати зарубіжні методики, такі як психометричні тести, асесмент-центри, тестування на відповідність корпоративній культурі.

Другим напрямком використання зарубіжного досвіду для забезпечення надійності персоналу є навчання і розвиток персоналу шляхом застосування корпоративного навчання через залучення міжнародних програм підвищення кваліфікації та сертифікації, таких як Six Sigma, PMI (Project Management Institute), тощо. Важливою при цьому є система менторства - використання закордонних підходів у побудові менторських програм для передачі досвіду від старших співробітників молодшим.

Важливим напрямком вважаємо мотивацію і залученість персоналу, а саме гейміфікація та індивідуальний підхід. Гейміфікація - інтеграція елементів ігрових механік у процеси управління персоналом (інструменти, розроблені в США та ЄС). Індивідуальний підхід - використання персоналізованих мотиваційних програм, що враховують унікальні потреби працівників, як це практикується в провідних компаніях світу.

4-й напрямок, який слід перейняти від зарубіжних партнерів – це забезпечення фізичного та психологічного здоров'я шляхом застосування програми Employee Assistance Programs (EAP) - зарубіжний досвід програм підтримки працівників, які допомагають вирішувати професійні та особисті проблеми. Своєю чергою Well-being програми дозволяють реалізацію інтеграції практик mindfulness, йоги, фітнесу, що сприяють зниженню стресу і підвищенню продуктивності.

5-й напрямок являє собою системи оцінки та аналізу ефективності - Key Performance Indicators (KPI) та HR-аналітика. Використання системи KPI для оцінки продуктивності та забезпечення прозорості у взаємодії з працівниками. Застосування аналітичних платформ і моделей прогнозування, популярних у міжнародній HR-практиці.

6-й напрямок характеризується автоматизацією HR-процесів. Впровадження закордонних HRM-систем, таких як SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, для автоматизації управління персоналом. Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування потреб у кадрах та аналізу продуктивності.

7-й напрямок полягає у використанні нових аспектів етики і корпоративна культура. Інтеграція принципів Diversity & Inclusion (різноманітність і інклюзія), що активно підтримуються в країнах Заходу. Забезпечення дотримання етичних норм і стандартів поведінки на основі міжнародних рекомендацій.

Важливим аспектом є правильна адаптація закордонних методик до місцевого контексту, зокрема з урахуванням культурних, законодавчих та економічних особливостей. Тільки в такому випадку міжнародний досвід буде ефективно працювати в умовах вітчизняних підприємств.

Висновки до розділу 1

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств ефективного використання людських ресурсів, що є основою їх конкурентоспроможності. У зв'язку з цим формування мотиваційної системи управління набуває ключового значення. У цьому розділі розкрито теоретичні засади, сутність та практичний досвід побудови мотиваційної системи управління підприємством.

Аналіз класичних та сучасних теорій мотивації дозволяє виділити кілька ключових аспектів, які мають практичне значення для формування мотиваційної системи:

- Змістовні теорії мотивації (А. Маслоу, Ф. Герцберг) акцентують увагу на потребах працівників, що мають бути задоволені для забезпечення їхньої продуктивності. На практиці вони дозволяють структурувати систему винагороди залежно від базових та вищих потреб персоналу.

- Процесійні теорії мотивації (В. Врум, С. Адамс) підкреслюють важливість справедливості та очікувань працівників. Ці підходи можуть бути використані для встановлення прозорих механізмів оцінки та винагородження.
- Сучасні теорії (самодетермінації, Z-теорія) враховують не лише економічні, але й соціальні та психологічні чинники, що особливо важливо у знаннєвій економіці.

Мотиваційна система управління - це сукупність механізмів, інструментів та стратегій, спрямованих на забезпечення максимальної віддачі працівників у рамках корпоративних цілей. Її формування передбачає:

- Індивідуалізацію підходів до кожного працівника з урахуванням його професійних і особистих цілей.
- Комбінацію матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечують комплексний вплив на мотивацію.
- Інтеграцію із загальною стратегією підприємства, що дозволяє пов'язати інтереси персоналу із досягненням стратегічних цілей компанії.

Особливістю мотиваційної системи є необхідність її гнучкого налаштування, враховуючи зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. У сучасних умовах доцільним є впровадження інноваційних підходів, таких як гейміфікація процесів мотивації, автоматизація HR-процесів та корпоративна соціальна відповідальність.

Вивчення досвіду провідних зарубіжних компаній дозволяє виокремити низку інноваційних практик:

- Розвинена корпоративна культура як основа мотивації персоналу. У компаніях таких як Google чи Amazon акцент робиться на створенні комфортного середовища, яке сприяє творчій активності.
- Гнучкі графіки роботи та можливість віддаленої праці, які стали стандартом у багатьох західних компаніях.
- Підхід до працівника як до партнера. Це проявляється у спільному визначенні цілей та механізмів заохочення (наприклад, участь працівників у прибутках компанії).

- Система оцінки продуктивності (KPI, OKR) як основа справедливого розподілу матеріальних і нематеріальних заохочень.
- Інвестиції у розвиток персоналу (тренінги, програми розвитку лідерства), що є важливим чинником утримання талановитих співробітників.

Теоретичні аспекти формування мотиваційної системи управління дозволяють створити фундамент для практичної реалізації. Особливості сучасного управління потребують інтеграції матеріальних і нематеріальних стимулів, що сприяє комплексному впливу на персонал. Досвід зарубіжних компаній підтверджує ефективність індивідуалізованих та інноваційних підходів. Для підприємств, які працюють у динамічному середовищі, таких як ТОВ «Укртауер», впровадження мотиваційної системи, заснованої на поєднанні класичних і сучасних підходів, є критично важливим для досягнення довгострокового успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «УКРТАУЕР»

2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Укртауер»

ТОВ «Укртауер» - провідне товариство в Україні, засноване 17 листопада 2008 року. Його діяльність зосереджена на наданні послуг телекомунікаційної інфраструктури. Товариство надає інноваційні рішення за моделлю оренди ділянок та спільного використання інфраструктури, що мінімізує інвестиційні витрати клієнтів.

Загальна інформація про ТОВ «Укртауер» [82; 91] (Додаток Б):

Дата заснування: 17 листопада 2008 року.

Юридична адреса: вул. Солом'янська 11А, Київ 03110, Україна.

Форма власності: Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ).

Статутний капітал: 2 052 627 083,81 грн, сплачено в повному обсязі.

Єдиний учасник: Kule Hizmet ve Isletmecilik A.S. (Туреччина) - власник 100% статутного капіталу.

Материнська компанія: Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş., штаб-квартира - Стамбул, Туреччина.

Основна діяльність ТОВ «УКРТАУЕР» характеризується тим, що є першою і єдиною компанією в Україні, що спеціалізується на наданні комплексних послуг у сфері телекомунікаційної інфраструктури. Компанія реалізує бізнес-модель оренди ділянок і спільного використання інфраструктури, що забезпечує економічну ефективність для клієнтів.

Сфера діяльності ТОВ «Укртауер» полягає в таких аспектах: оренда антенісць на телекомунікаційних вежах; побудова та оренда систем внутрішнього покриття (DAS); системна інтеграція та обслуговування телекомунікаційних об'єктів; генеральний підряд у будівництві інфраструктурних об'єктів; інсталяція й легалізація базових станцій та

обладнання; надання рішень «під ключ» у співпраці з провідними світовими виробниками телекомунікаційного обладнання.

Клієнтами ТОВ «Укртауер» є мобільні оператори, теле- і радіокомпанії; провайдери інтернету й бездротового зв'язку; оператори систем моніторингу; збройні сили України [33-38; 82; 91].

ТОВ «Укртауер» надає наступні послуги компанії (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні послуги ТОВ «Укртауер»*

Група послуг	Опис
Оренда інфраструктури	- Антеннісця на телекомунікаційних вежах, включаючи мобільні вежі. - Системи внутрішнього покриття (DAS) у приміщеннях різного типу.
Будівництво та обслуговування	- Побудова сайтів (greenfield, roof-tops). - Лінії живлення, контейнерні приміщення, системи управління струмом, заземлення, освітлення.
Системна інтеграція	- Розробка комплексних телекомунікаційних рішень. - Інсталяція базових станцій та іншого обладнання.
Генеральний підряд	- Всі етапи будівництва інфраструктурних об'єктів.
Інші послуги	- Легалізація та паспортизація сайтів. - Обслуговування та модернізація телекомунікаційних об'єктів.

*Джерело: власна розробка автора

Бізнес-модель ТОВ «Укртауер»

- Компанія використовує принцип спільного використання інфраструктури, що зменшує витрати клієнтів.
- Надання послуг на базі існуючих об'єктів або будівництво нових об'єктів за потребами замовника.
- Використання передових технологій від світових виробників.

Бізнес-модель ТОВ «Укртауер» побудована на інноваційному підході до управління телекомунікаційною інфраструктурою, що сприяє оптимізації витрат клієнтів, ефективному використанню ресурсів та екологічній стійкості (див. рис. 2.1).

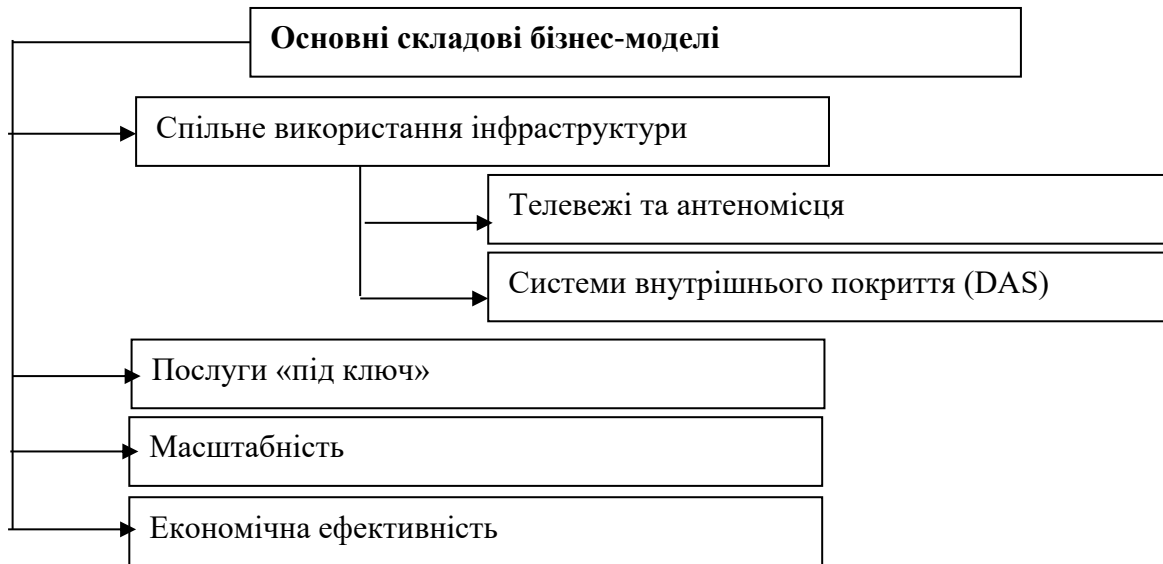


Рис. 2.1. Основні складові бізнес-моделі*

*Джерело: розроблено автором

Спільне використання інфраструктури - компанія пропонує клієнтам можливість орендувати існуючу телекомунікаційну інфраструктуру, включаючи: телевежі та антенні місця; системи внутрішнього покриття (DAS).

Це дозволяє клієнтам уникнути значних капітальних витрат на будівництво нових об'єктів і зосередитись на основному бізнесі.

Послуги «під ключ» - забезпечення повного циклу створення телекомунікаційної інфраструктури: від проектування до будівництва, інсталяції та обслуговування. Надання рішень із використанням обладнання провідних світових виробників.

Масштабованість - компанія забезпечує швидке розширення інфраструктури за рахунок будівництва нових об'єктів на запит клієнтів. Це підвищує гнучкість і здатність реагувати на ринкові потреби.

Економічна ефективність - застосування моделі спільного використання ресурсів знижує витрати клієнтів на впровадження нових технологій; використання готової інфраструктури «Укртауер» мінімізує часові та фінансові затрати клієнтів.

Елементи бізнес-моделі (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Елементи бізнес-моделі*

Компонент	Опис
Цільова аудиторія	Мобільні оператори, ТВ- та інтернет-провайдери, державні та військові організації.
Продуктова пропозиція	Надання телекомунікаційної інфраструктури в оренду, будівництво та обслуговування «під ключ».
Канали продажу	Прямі контракти з клієнтами, партнерство з глобальними постачальниками обладнання.
Структура витрат	Інвестиції в будівництво та обслуговування інфраструктури; підтримка операційної діяльності.
Джерела доходів	Регулярні платежі за оренду інфраструктури, оплата за будівництво об'єктів «під ключ».
Ключові партнери	Виробники телекомунікаційного обладнання, систем електроживлення та промислових кондиціонерів.
Ключові ресурси	- Власна телекомунікаційна інфраструктура. - Досвідчений технічний персонал. - Підтримка від Turkcell.
Ключові активності	Оренда антенномісць, будівництво інфраструктурних об'єктів, системна інтеграція, обслуговування.

*Джерело: згруповано автором [5; 46; 93; 109-111]

Опишімо унікальність бізнес-моделі:

1. *Інфраструктура як сервіс (IaaS)* - компанія позиціонує свою інфраструктуру як доступний сервіс, надаючи клієнтам можливість орендувати ресурси.

2. *Екологічна відповідальність* - зменшення негативного впливу на довкілля завдяки оптимізації використання спільних ресурсів.

3. *Технологічна підтримка* - постійне оновлення та вдосконалення інфраструктури відповідно до сучасних стандартів, включаючи впровадження 5G.

Конкурентними перевагами бізнес-моделі вважаємо (див. рис. 2.2).



Рис. 2.2. Конкурентні переваги бізнес-моделі ТОВ «Укртауер»*

*Джерело : розроблено автором

Значення для ринку України заключається в інфраструктурному розвитку, підтримці цифровізації та економічному впливі, так як інфраструктурний розвиток сприяє впровадженню новітніх технологій та покращенню телекомунікаційного покриття в Україні; підтримка цифровізації сприяє переходу до цифрової економіки завдяки надійному зв'язку та доступу до інтернету; а економічний вплив полягає в зниженні витрат клієнтів на розгортання мереж стимулює їхній розвиток та інвестиції в інновації.

Бізнес-модель ТОВ «Укртауер» є прикладом стратегічного підходу до розвитку телекомунікаційної галузі, орієнтованого на ефективність, інновації та екологічну стійкість [82; 91].

Організаційна структура (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні елементи організаційної структури*

Орган управління	Функції
Загальні збори учасників	Визначення основних напрямків діяльності, затвердження планів і звітів, контроль виконання стратегічних цілей.
Наглядова рада	Контроль фінансово-господарської діяльності, регулювання дій виконавчого органу, затвердження бюджету та внутрішніх документів.
Генеральний директор	Виконання поточного управління компанією, підзвітність Наглядовій раді та Загальним зборам.

*Джерело: згруповано автором

Визначимо сильні сторони ТОВ «Укртауер», а саме: монополія у своїй ніші; економічна ефективність; широкий спектр послуг; партнерство з глобальними виробниками; міжнародна підтримка.

Монополія у своїй ніші - ТОВ «Укртауер» є єдиним провайдером телекомунікаційної інфраструктури в Україні.

Економічна ефективність - використання бізнес-моделі спільної інфраструктури мінімізує інвестиційні витрати клієнтів.

Широкий спектр послуг - компанія охоплює весь цикл створення й обслуговування телекомунікаційної інфраструктури.

Партнерство з глобальними виробниками - гарантія якості обладнання та впровадження інновацій.

Міжнародна підтримка - залежність від надійного акціонера - Turkcell, світового лідера в галузі телекомунікацій.

Визначимо основні перспективи розвитку ТОВ «Укртауер», якими є розширення ринку, інновації та стабільне партнерство.

Розширення ринку - збільшення кількості телекомунікаційних веж та майданчиків для оренди.

Інновації - впровадження нових технологій для покращення телекомунікаційного покриття, включаючи 5G.

Стабільне партнерство - підтримка з боку мобільних операторів та інших клієнтів, включаючи державні установи.

ТОВ «Укртауер» є важливим гравцем на ринку телекомунікацій України, забезпечуючи якісне та надійне підключення, що сприяє розвитку цифрової економіки та інфраструктури країни.

Масштабованість - компанія забезпечує швидке розширення інфраструктури за рахунок будівництва нових об'єктів на запит клієнтів. Це підвищує гнучкість і здатність реагувати на ринкові потреби.

Економічна ефективність - застосування моделі спільного використання ресурсів знижує витрати клієнтів на впровадження нових технологій; використання готової інфраструктури «Укртауер» мінімізує часові та фінансові затрати клієнтів.

Елементи бізнес-моделі (див. табл.2.4).

Таблиця 2.4

Елементи бізнес-моделі*

Компонент	Опис
Цільова аудиторія	Мобільні оператори, ТВ- та інтернет-провайдери, державні та військові організації.
Продуктова пропозиція	Надання телекомунікаційної інфраструктури в оренду, будівництво та обслуговування «під ключ».
Канали продажу	Прямі контракти з клієнтами, партнерство з глобальними постачальниками обладнання.
Структура витрат	Інвестиції в будівництво та обслуговування інфраструктури; підтримка операційної діяльності.
Джерела доходів	Регулярні платежі за оренду інфраструктури, оплата за будівництво об'єктів «під ключ».
Ключові партнери	Виробники телекомунікаційного обладнання, систем електроживлення та промислових кондиціонерів.
Ключові ресурси	- Власна телекомунікаційна інфраструктура. - Досвідчений технічний персонал. - Підтримка від Turkcell.
Ключові активності	Оренда антенмісць, будівництво інфраструктурних об'єктів, системна інтеграція, обслуговування.

*Джерело: розроблено автором [50; 73-74] (Додаток В-Е)

Опишимо унікальність бізнес-моделі:

Інфраструктура як сервіс (IaaS) - компанія позиціонує свою інфраструктуру як доступний сервіс, надаючи клієнтам можливість орендувати ресурси.

Екологічна відповідальність - зменшення негативного впливу на довкілля завдяки оптимізації використання спільних ресурсів.

Технологічна підтримка - постійне оновлення та вдосконалення інфраструктури відповідно до сучасних стандартів, включаючи впровадження 5G.

Конкурентними перевагами бізнес-моделі вважаємо (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Конкурентні переваги бізнес-моделі*

*Джерело: власна розробка автора

Значення для ринку України заключається в інфраструктурному розвитку, підтримці цифровізації та економічному впливі, так як інфраструктурний розвиток сприяє впровадженню новітніх технологій та покращенню телекомунікаційного покриття в Україні; підтримка цифровізації сприяє переходу до цифрової економіки завдяки надійному зв'язку та доступу

до інтернету; а економічний вплив полягає в зниженні витрат клієнтів на розгортання мереж стимулює їхній розвиток та інвестиції в інновації.

Бізнес-модель ТОВ «Укртауер» є прикладом стратегічного підходу до розвитку телекомунікаційної галузі, орієнтованого на ефективність, інновації та екологічну стійкість [32-34; 82; 91].

Організаційна структура (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні елементи організаційної структури*

Орган управління	Функції
Загальні збори учасників	Визначення основних напрямків діяльності, затвердження планів і звітів, контроль виконання стратегічних цілей.
Наглядова рада	Контроль фінансово-господарської діяльності, регулювання дій виконавчого органу, затвердження бюджету та внутрішніх документів.
Генеральний директор	Виконання поточного управління компанією, підзвітність Наглядовій раді та Загальним зборам.

*Джерело: розроблено автором

Визначимо сильні сторони ТОВ «Укртауер», а саме: монополія у своїй ніші; економічна ефективність; широкий спектр послуг; партнерство з глобальними виробниками; міжнародна підтримка.

Монополія у своїй ніші - ТОВ «Укртауер» є єдиним провайдером телекомунікаційної інфраструктури в Україні.

Економічна ефективність - використання бізнес-моделі спільної інфраструктури мінімізує інвестиційні витрати клієнтів.

Широкий спектр послуг - компанія охоплює весь цикл створення й обслуговування телекомунікаційної інфраструктури.

Партнерство з глобальними виробниками - гарантія якості обладнання та впровадження інновацій.

Міжнародна підтримка - залежність від надійного акціонера - Turkcell, світового лідера в галузі телекомунікацій.

Визначимо основні перспективи розвитку ТОВ «Укртауер», якими є розширення ринку, інновації та стабільне партнерство.

Розширення ринку - збільшення кількості телекомунікаційних веж та майданчиків для оренди.

Інновації - впровадження нових технологій для покращення телекомунікаційного покриття, включаючи 5G.

Стабільне партнерство - підтримка з боку мобільних операторів та інших клієнтів, включаючи державні установи.

ТОВ «Укртауер» є важливим гравцем на ринку телекомунікацій України, забезпечуючи якісне та надійне підключення, що сприяє розвитку цифрової економіки та інфраструктури країни.

Основні напрями діяльності: оренда антенномісць; системи внутрішнього покриття (DAS); будівництво інфраструктури; інсталяція та обслуговування; системна інтеграція; оренда мобільних веж.

Оренда антенномісць для мобільних операторів, телерадіокомпаній та інтернет-провайдерів. Системи внутрішнього покриття (DAS) - оренда та будівництво «під ключ».

Будівництво інфраструктури - об'єкти типу «greenfield» та «rooftops», системи електропостачання, кондиціювання тощо. Інсталяція та обслуговування - професійний монтаж обладнання, легалізація, паспортизація сайтів.

Системна інтеграція та інші телекомунікаційні рішення. Оренда мобільних веж - транспортування, обслуговування, забезпечення електроживлення.

Клієнтами товариства є мобільні оператори України, телерадіокомпанії, провайдери цивільного та військового зв'язку, системи моніторингу. ТОВ «Укртауер» активно співпрацює з провідними світовими виробниками телекомунікаційного обладнання.

ТОВ «Укртауер» відзначається екологічною відповідальністю, сприяючи зменшенню негативного впливу на довкілля через ефективне використання ресурсів.

Організація управління ТОВ «Укртауер» включає три основні ланки (див. рис. 2.4):

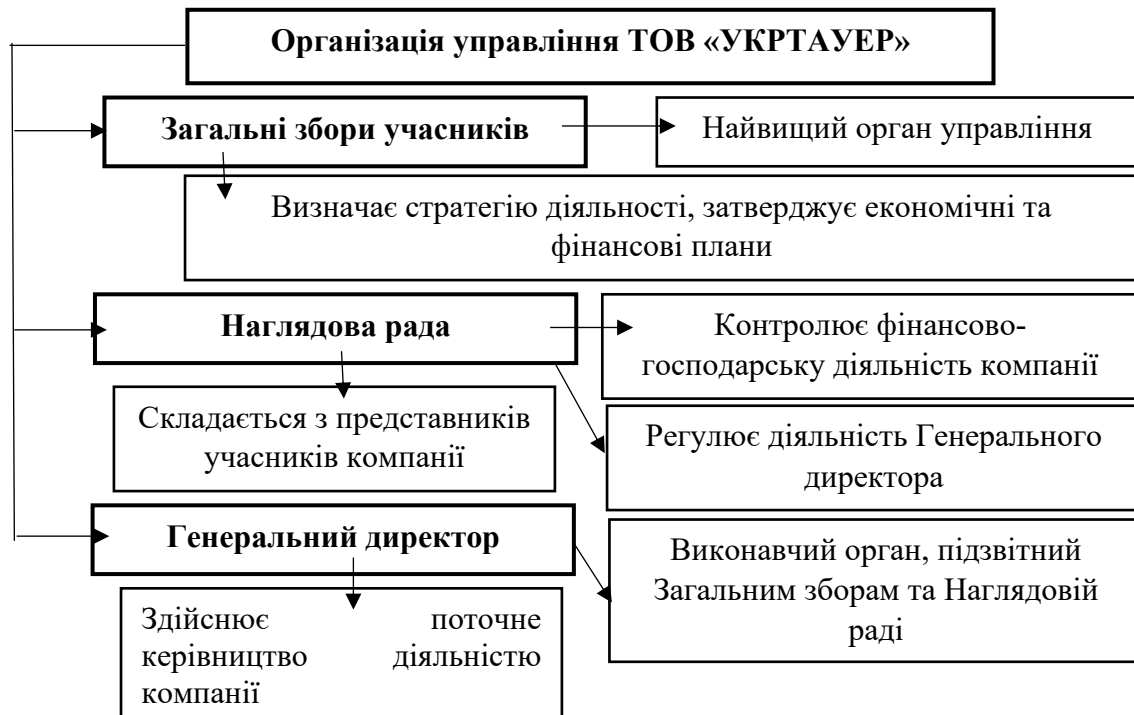


Рис. 2.4. Організація управління ТОВ «Укртауер»*

*Джерело: розроблено автором

Для створення організаційно-управлінської структури ТОВ можна врахувати наступні основні функціональні підрозділи, які впливають з представлених даних про діяльність підприємства (наприклад, оренда антенномісць, будівельно-монтажні роботи, продаж обладнання тощо).

Ключові аспекти функціональних підрозділів:

Директор - загальне керівництво підприємством; прийняття стратегічних рішень.

Фінансовий відділ - контроль фінансових потоків; формування бюджету; управління фінансовими ризиками.

Виробничий відділ - технічне обслуговування антенномісць; виконання будівельно-монтажних робіт; контроль за якістю виконаних робіт.

Відділ продажів - управління клієнтською базою; розробка комерційних пропозицій.

Відділ маркетингу - проведення досліджень ринку; розробка стратегії просування продуктів.

Відділ закупівель - організація постачання матеріалів та обладнання; контроль умов закупівлі.

Відділ логістики - забезпечення зберігання та транспортування продукції; координація доставки товарів.

Нижче наведена типова схема організаційно-управлінської структури (див. рис. 2.5):

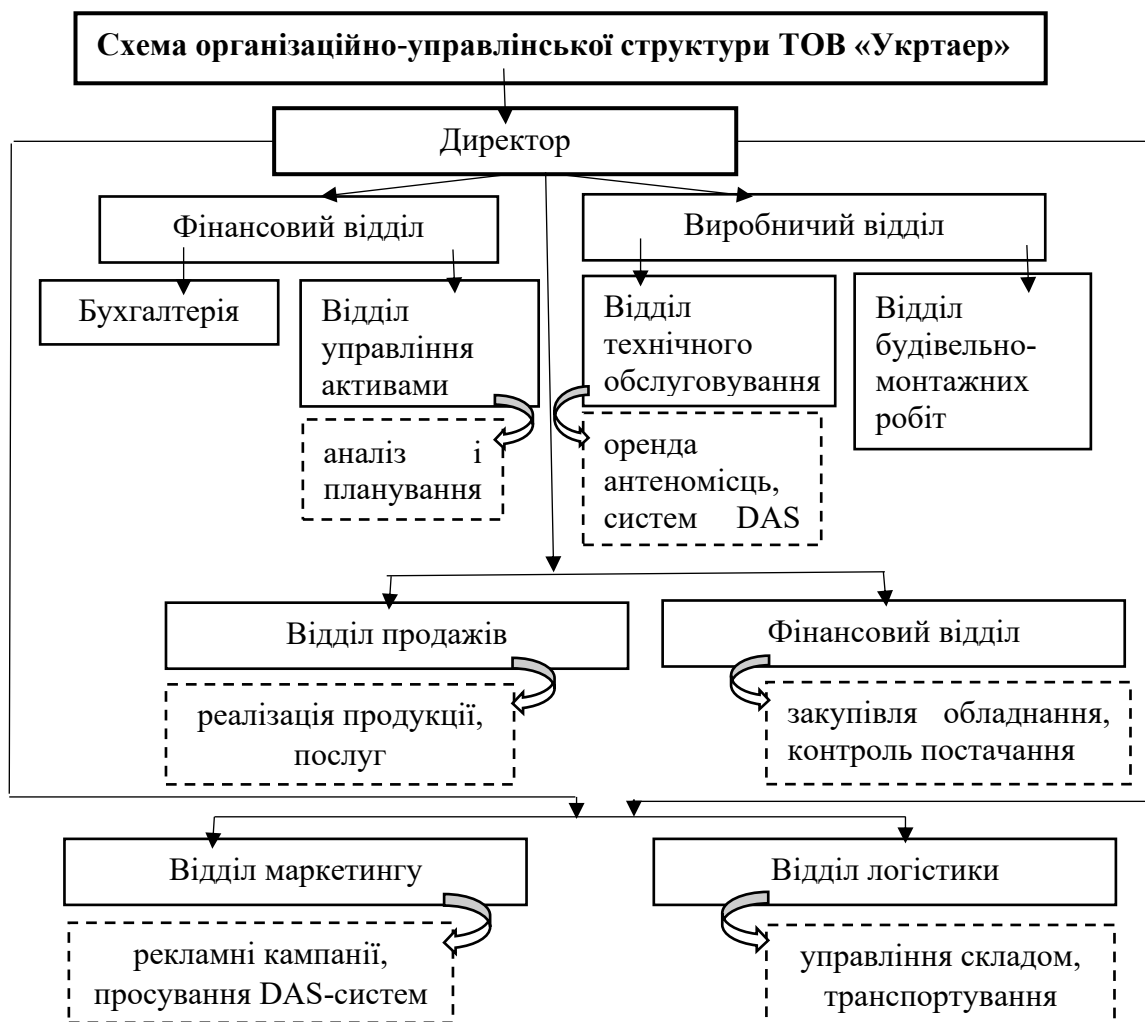


Рис. 2.5. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Укртаер»*

*Джерело: складено автором

Вплив економічної ситуації на діяльність – ТОВ «Укртауер» зазнало впливу ряду кризових факторів, включаючи пандемію COVID-19 та військову агресію Росії проти України.

COVID-19: Попри високий рівень інфекції у 2021 році, підприємство продовжувало працювати стабільно. Економіка України демонструвала позитивну динаміку відновлення завдяки сприятливим цінам на сировину, зростанню ІТ-сектору та сільськогосподарського експорту.

Військова агресія 2022 року: 1) 10% об'єктів підприємства розташовані в зоні бойових дій, що створює невизначеність щодо їх стану; 2) завдяки антикризовим заходам підприємство змогло забезпечити виконання бюджету за показником EBITDA у першому кварталі 2022 року; 3) ключові активи залишаються непошкодженими, підприємство обслуговує об'єкти в усіх регіонах, крім окупованих територій.

Фінансово-економічна стійкість - у 2021 році підприємство працювало на стабільному ринку з позитивною макроекономічною динамікою; на кінець 2021 року товариство мало позитивний фінансовий баланс, виконувало всі зобов'язання перед постачальниками; запроваджені заходи з пріоритизації витрат допомогли підтримати ліквідність.

Партнерство та інвестиційна структура:

Єдиним учасником підприємства є Kule Hizmet ve Isletmecilik A.S. (Туреччина), якому належить 100% капіталу.

Материнська компанія - Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. зі штаб-квартирою у Стамбулі. ТОВ «Укртауер» є стратегічно важливим підприємством для телекомунікаційного сектору України. Незважаючи на складну економічну ситуацію та вплив війни, підприємство демонструє високу адаптивність і стійкість (Додатки В-Е).

Його бізнес-модель спрямована на забезпечення довготривалого успіху завдяки ефективному управлінню ресурсами та інноваційному підходу до обслуговування клієнтів.

ТОВ «Укртауер» є підприємством, яке працює в умовах безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабним вторгненням росії в Україну 24 лютого 2022 року. Війна суттєво вплинула на всі аспекти функціонування компанії, включаючи доступ до об'єктів, фінансову стабільність, логістичні операції та довгострокове планування.

Характеристика діяльності в умовах воєнного стану характеризується тим, що втрати активів і обмежений доступ до об'єктів компанія втратила доступ до 15% своїх об'єктів, розташованих у зонах активних бойових дій чи окупації. Це створює ризик їх пошкодження або повного знищення, що ускладнює прогнозування подальшого функціонування. Фінансова стійкість має особливості попри значний вплив війни, компанія вживає заходів для підтримання ліквідності. Було пріоритизовано закупівлі, обмежено виплати до найнеобхідніших, забезпечено виконання зобов'язань перед постачальниками. Керівництво також розробило прогнози грошових потоків до кінця 2023 року, які демонструють позитивний результат за відсутності подальшої ескалації.

Ризики та виклики виявляються в енергетичній кризі через руйнування інфраструктури, що вплинула на всі сектори економіки; зростання інфляції (26.6% у 2022 році) та складні умови валютного ринку; невизначеність щодо подальшого розвитку бойових дій, яка впливає на можливість компанії реалізовувати активи та виконувати зобов'язання; західні підходи до управління ризиками, компанія використовує сучасні методи кризового управління, які включають оптимізацію витрат, моніторинг ризиків і впровадження стратегічного планування.

Напрями дій та перспективи: 1) забезпечення безперервності діяльності - керівництво продовжує вживати заходів для підтримання основних бізнес-процесів, включаючи обслуговування критичних активів та ІТ-систем; 2) пріоритет на фінансову дисципліну - реалізація жорсткого контролю за фінансовими потоками та впровадження заходів із оптимізації витрат дозволяють підприємству уникати критичного дефіциту ліквідності; 3) стратегічне планування на основі ризиків - прогнозування обсягу майбутніх

робіт та розрахунків із контрагентами базується на максимально можливій адаптації до умов воєнного часу; 4) управління невизначеністю - попри значні ризики, компанія демонструє здатність адаптуватися до складних умов.

Прогнози вказують на можливість подальшої діяльності за умови стабілізації воєнної ситуації та уникнення ескалації. ТОВ «Укртауер» функціонує в умовах безпрецедентного виклику, спричиненого війною, але демонструє стійкість і адаптивність. Попри значні втрати та ризики, компанія забезпечує виконання своїх зобов'язань і продовжує працювати завдяки ефективному управлінню ризиками, оптимізації витрат та стратегічному плануванню. Майбутня стабільність залежатиме від розвитку військових дій і стану економіки України в цілому.

Даний розділ присвячено дослідженню можливих способів підвищення ефективності системи мотивації на підприємстві «Укртауер», яка відіграє ключову роль у забезпеченні високої продуктивності працівників, утриманні кваліфікованого персоналу та формуванні конкурентоспроможності компанії.

Основною метою є визначення заходів, які сприятимуть гармонізації матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищенню прозорості системи мотивації та впровадженню новітніх підходів, що відповідають сучасним викликам і умовам ринку.

Ключові напрями вдосконалення: покращення матеріальної мотивації - розробка гнучкої системи преміювання; інтеграція бонусів за лояльність; запровадження соціальних пакетів. Запропоновано вдосконалити систему KPI, додавши індивідуальні показники залежно від посад і ролей. Наприклад, для технічного персоналу можна враховувати кількість обслуговуваних об'єктів, а для відділу продажу – кількість нових клієнтів. Передбачено впровадження довгострокових мотиваційних виплат, наприклад, додаткові премії за кожні 3 роки роботи в компанії. Можна включити медичне страхування, оплату спортивних абонементів або часткову компенсацію витрат на навчання.

Посилення нематеріальної мотивації - розширення можливостей професійного розвитку; визнання досягнень працівників; покращення робочих

умов. Запропоновано організовувати тренінги, майстер-класи та стажування за кордоном. Це дозволить працівникам розвивати професійні навички та підвищувати рівень залученості. Для підтримки моральної мотивації доцільно впровадити системи регулярного визнання успіхів: сертифікати, подяки або навіть корпоративні нагороди. Можна створити зони відпочинку, забезпечити гнучкий графік роботи або запропонувати варіанти дистанційної роботи.

Удосконалення системи управління мотивацією - автоматизація процесів; прозорість комунікацій; індивідуальний підхід. Використання HRM-систем для аналізу ефективності працівників та оцінки їхнього внеску в результати підприємства. Введення регулярних опитувань працівників щодо задоволеності роботою і рівня мотивації допоможе вчасно виявляти проблемні зони. Застосування персоналізованих мотиваційних програм, які враховують унікальні потреби працівників різних рівнів.

Запозичення найкращих зарубіжних практик - використання досвіду компаній із США, Німеччини та Скандинавії щодо забезпечення work-life balance, гнучких графіків роботи та корпоративної культури, спрямованої на довіру й автономію. Інтеграція програм довгострокового планування кар'єри, де кожен працівник має змогу бачити чітку траєкторію свого розвитку в компанії.

Впровадження запропонованих заходів дозволить:

- Підвищити продуктивність працівників за рахунок ефективнішої системи стимулювання.
- Зменшити плинність кадрів і зміцнити лояльність персоналу.
- Покращити імідж підприємства як роботодавця.
- Підвищити конкурентоспроможність компанії завдяки залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів.

Таким чином, розділ пропонує комплексний підхід до вдосконалення мотиваційної системи управління, який базується на поєднанні сучасних теоретичних підходів, аналізу практичного досвіду і врахуванні специфіки діяльності ТОВ «Укртауер».

2.2 Аналіз господарської діяльності підприємства «Укртауер»

Основні результати діяльності ТОВ «Укртауер» демонструють позитивні тенденції у 2022 році порівняно з попередніми роками, зокрема, зростання чистого доходу, хоча спостерігаються окремі проблемні аспекти [82].

Чистий дохід від реалізації продукції - у 2022 році показник зріс на 6,8% (349 639 тис. грн.) порівняно з 2021 роком; основним фактором зростання стало збільшення доходів від оренди антенномісць та систем DAS

Собівартість реалізації - зросла на 4% у 2022 році, досягнувши 292 742 тис. грн.; основними причинами збільшення стали підвищення витрат на електроенергію та заробітну плату (Додатки В-Е).

Валовий прибуток - зріс на 23,7% у 2022 році, до 56 897 тис. грн., що свідчить про покращення операційної ефективності. Чистий фінансовий результат - у 2022 році компанія зазнала збитків у розмірі 25 615 тис. грн., що сталося через значне зростання інших витрат (до 61 776 тис. грн.). Визначимо динаміку доходів за напрямками, зупиняємося на доходи компанії у 2022 році зростали переважно за основними напрямками діяльності (див. табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Динаміка доходів ТОВ «Укртауер» за період 2020 – 2022 років*

Напрямок	2022 р.	2021 р.	2020 р.	Зміна 2022/2021, %
Оренда антенномісць	323 766	301 519	268 895	+7,4%
Оренда систем DAS	13 566	12 149	11 487	+11,7%
Будівельно-монтажні роботи	125	1 610	33 941	-92,2%
Продаж обладнання	12 170	11 477	28 703	+6,0%
Інші послуги	12	635	399	-98,1%

*Джерело: розроблено автором

Основний дохід ТОВ «Укртауер» характеризується зростанням виручки на 7,4% від оренди антенномісць і 11,7% від оренди систем DAS є ключовими чинниками загального приросту. Скорочення будівельно-монтажних робіт показує, що відбулося різке зниження доходів від цього напрямку, зумовлене зменшенням кількості замовлень. Проведемо аналіз витрат, зокрема:

адміністративних витрат, інших операційних витрат та інших витрат. *Адміністративні витрати:* зросли на 3,1% у 2022 році (22 187 тис. грн.); витрати на збут зросли незначно - на 1,0%. *Інші операційні витрати:* у 2022 році знизилися на 96,7%, що є позитивним фактором після їх значного збільшення у 2021 році. *Інші витрати:* різке зростання інших витрат у 2022 році (+1463,6%) зумовлено ліквідацією необоротних активів.

Рентабельність: валовий прибуток - рентабельність валового прибутку зросла з 14% у 2021 році до 16% у 2022 році, що свідчить про покращення ефективності операційної діяльності.

Операційний прибуток - у 2022 році операційний прибуток знизився на 42,5%, що демонструє складнощі у контролі над витратами (Додатки В-Е).

Чистий прибуток/збиток - збитки у 2022 році свідчать про значні виклики у фінансовому управлінні, особливо через високі інші витрати.

Сильними та слабкими сторонами господарської діяльності є:

Сильні сторони: постійне зростання доходів від оренди антенісць і систем DAS; стабільна операційна ефективність у контексті валового прибутку; позитивна динаміка доходів за основними напрямками діяльності.

Слабкі сторони: збитковість у 2022 році через зростання інших витрат; різке зниження доходів від будівельно-монтажних робіт; відсутність фінансових доходів через недостатність вільних коштів.

Висновки та рекомендації щодо аналізу ТОВ «Укртауер» можна окреслити покращення фінансової дисципліни: ретельний аналіз інших витрат і розробка заходів для їх зменшення; оптимізація структури доходів; енергоефективність; стратегічне планування. Диверсифікація доходів шляхом розвитку додаткових послуг (наприклад, консультаційних послуг, продажу обладнання). Впровадження заходів для зниження витрат на електроенергію, які зросли у 2022 році. Розширення клієнтської бази для стабілізації доходів від будівельно-монтажних робіт.

ТОВ «Укртауер» продовжує залишатися важливим гравцем у сфері телекомунікаційної інфраструктури України, але для забезпечення

стабільного зростання компанія має зосередитися на зменшенні витрат і диверсифікації джерел доходів [36-38; 91].

Ось аналіз на основі наданих даних із фінансової звітності. Інформація представлена в таблицях із ключовими аспектами діяльності підприємства та їх динамікою (див. табл. 2.7-2.10).

Таблиця 2.7

Динаміка основних фінансових показників балансу (Актив)*

Показник	Код рядка	2023 рік, початок	2023 рік, кінець	Зміна (тис. грн)	% Зміни
Нематеріальні активи	1000	1 709.00	1 405.00	-304.00	-17.8%
Незавершені капітальні інвестиції	1005	95 194.00	92 744.00	-2 450.00	-2.57%
Основні засоби	1010	605 328.00	557 528.00	-47 800.00	-7.90%
Виробничі запаси	1101	218.00	71.00	-147.00	-67.43%
Дебіторська заборгованість	1125	5 660.00	7 712.00	+2 052.00	+36.26%
Гроші та їх еквіваленти	1165	8 734.00	1 522.00	-7 212.00	-82.59%
Усього за активом	1300	2 078 190.00	2 101 060.00	+22 870.00	+1.10%

*Джерело: складено автором [за матеріалами 82; 91], (Додатки В-Е)

Таблиця 2.8

Динаміка основних фінансових показників балансу (Пасив)*

Показник	Код рядка	2023 рік, початок	2023 рік, кінець	Зміна (тис. грн)	% Зміни
Зареєстрований капітал	1400	2 052 627.00	2 052 627.00	0.00	0.00%
Нерозподілений прибуток	1420	-19 258.00	4 678.00	+23 936.00	+124.35%
Поточна кредиторська заборгованість	1615	3 521.00	1 971.00	-1 550.00	-44.01%
Резерви	1660	19 012.00	18 255.00	-757.00	-3.98%
Усього за пасивом	1900	2 078 190.00	2 101 060.00	+22 870.00	+1.10%

*Джерело: складено автором [за матеріалами 82; 91](Додатки В-Е)

Таблиця 2.9

Аналіз фінансових результатів*

Показник	Код рядка	2023 рік	2022 рік	Зміна (тис. грн)	% Зміни
Чистий дохід від реалізації	2000	199 742.00	168 874.00	+30 868.00	+18.29%
Собівартість реалізованої продукції	2050	146 257.00	141 303.00	+4 954.00	+3.50%
Валовий прибуток	2090	53 485.00	27 571.00	+25 914.00	+93.97%
Адміністративні витрати	2130	12 515.00	11 086.00	+1 429.00	+12.89%
Інші операційні витрати	2180	4 235.00	4 625.00	-390.00	-8.43%
Фінансовий результат до оподаткування	2290	35 250.00	8 282.00	+26 968.00	+325.64%
Чистий фінансовий результат (прибуток)	2350	23 936.00	1 411.00	+22 525.00	+1596.60%

*Джерело: складено автором [за матеріалами 82; 91](Додатки В-Е)

Таблиця 2.10

Аналіз операційних витрат*

Показник	Код рядка	2023 рік	2022 рік	Зміна (тис. грн)	% Зміни
Матеріальні витрати	2500	273.00	135.00	+138.00	+102.22%
Витрати на оплату праці	2505	30 547.00	23 229.00	+7 318.00	+31.49%
Відрахування на соцзаходи	2510	4 608.00	4 088.00	+520.00	+12.72%
Амортизація	2515	81 824.00	77 655.00	+4 169.00	+5.37%
Інші операційні витрати	2520	48 085.00	40 758.00	+7 327.00	+17.98%
Разом	2550	165 337.00	145 865.00	+19 472.00	+13.35%

*Джерело: складено автором [за матеріалами 82; 91](Додатки В-Е)

Ключовими висновками щодо аналізу, можемо визначити:

Дохідність - чистий фінансовий результат за звітний період зріс майже у 16 разів порівняно з попереднім роком (+1596%).

Активи та пасиви - збільшення балансу підприємства склало 1.1%, що свідчить про збереження стабільності.

Оборотний капітал - значне скорочення грошей та еквівалентів (-82.6%), однак збільшення дебіторської заборгованості на 36.3%.

Витрати - найбільший ріст у витратах на оплату праці (+31.5%) та матеріальні витрати (+102.2%).

Для аналізу діяльності підприємства за поданими даними використовуємо фінансові показники з метою оцінки динаміки основних результатів, прибутковості, ефективності управління витратами, а також фінансового стану.

1. *Аналіз динаміки фінансових результатів*: чистий дохід від реалізації продукції [за матеріалами 82; 91](Додатки В-Е):

- 2023 р.: 439 059 тис. грн (зростання на 25,6% порівняно з 2022 р.).
- 2022 р.: 349 639 тис. грн (зростання на 6,8% порівняно з 2021 р.).

Збільшення доходу свідчить про зростання попиту на послуги, особливо в оренді антенімісць та виконанні будівельно-монтажних робіт.

Собівартість реалізованої продукції:

- 2023 р.: 318 867 тис. грн (зростання на 8,9%).

Приріст менший за зростання доходів, що позитивно впливає на валовий прибуток.

Валовий прибуток:

- 2023 р.: 120 192 тис. грн (зростання на 111,2%).

Порівняно з 2022 р., ефективність управління витратами значно покращилася, що відображається в підвищенні маржинальності.

Чистий фінансовий результат:

- 2023 р.: прибуток 49 244 тис. грн (порівняно зі збитком у 25 615 тис. грн у 2022 р.).

Основний приріст обумовлений суттєвим зростанням операційного прибутку.

2. *Аналіз структури доходів* - основні джерела:

- Оренда антенімісць: 405 218 тис. грн (+25,2%).
- Будівельно-монтажні роботи: 74 125 тис. грн (значне зростання завдяки розвитку послуги).

Частка доходів від оренди антенімісць залишається найбільшою - 92%.

3. *Аналіз витрат* - адміністративні витрати:

- 2023 р.: 26 971 тис. грн (+21,6%).

Темпи зростання витрат на адміністрацію вищі за темпи зростання доходів, що потребує оптимізації.

Інші операційні витрати:

- 2023 р.: 5 074 тис. грн (+183,9%).

Значне зростання цих витрат потребує аналізу для визначення їх впливу на загальну ефективність.

4. *Фінансовий стан* - коефіцієнт ліквідності:

- Поточна ліквідність (оборотні активи/короткострокові зобов'язання):
- 2023 р. $= 1406286 / 54004 = 26,03$

Високий коефіцієнт вказує на значну платоспроможність підприємства.

Структура капіталу [за матеріалами 82; 91](Додатки В-Е):

- Власний капітал: 2 038 539 тис. грн (97,4% від загальних активів).

Відсутність довгострокових зобов'язань свідчить про стабільність у фінансуванні діяльності.

Дебіторська заборгованість:

- 2023 р.: 1 206 607 тис. грн (зниження на 7%).

Зменшення дебіторки свідчить про покращення контролю за розрахунками.

5. *Ефективність* - рентабельність:

- Валовий прибуток / Чистий дохід:

2023 р. : $(120192 / 439059) \times 100 \approx 27,4\%$ (2022 р.: 16,3%)

Ріст маржі показує високу операційну ефективність.

- Чистий прибуток / Чистий дохід:

2023 р.: $(49244 / 439059) \times 100 \approx 11,2\%$ (2022 р.: -7,3%)

Рекомендації

1. *Зміцнення доходів*: продовжити розвиток будівельно-монтажних послуг; розширити пропозицію оренди систем DAS.

2. *Контроль витрат*: провести аналіз зростання адміністративних витрат та інших операційних витрат.

3. *Робота з дебіторською заборгованістю*: активізувати контроль за дебіторами для зменшення термінів погашення.

4. *Інвестиції*: оцінити доцільність оновлення основних засобів через високий рівень зносу.

Підприємство демонструє позитивну динаміку, але є можливості для підвищення операційної ефективності (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Зведений аналіз основних показників підприємства*

Показники	2021	2022	2023	Відношення, % 2023 р. до 2022 р.	Відношення, % 2022 р. до 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	327 390	349 639	439 059	125,6%	106,8%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	281 401	292 742	318 867	108,9%	103,7%
Валовий прибуток, тис. грн.	45 989	56 897	120 192	211,2%	123,8%
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток), тис. грн.	53 005	30 481	85 569	280,7%	57,5%
Чистий прибуток, тис. грн.	40 175	(25 615)	49 244	-292,2%	-63,8%
Валюта балансу, тис. грн.	2 031 087	2 092 543	2 087 162	99,7%	103,0%
Власний капітал, тис. грн.	1 988 631	2 038 539	2 052 627	100,7%	102,5%
Залучений капітал, тис. грн.	42 456	54 004	34 535	63,9%	127,2%
Необоротні активи, тис. грн.	743 775	686 257	681 257	99,3%	92,3%
Оборотні активи, тис. грн.	1 287 312	1 406 286	1 405 905	99,9%	109,2%

*Джерело: складено автором [за матеріалами 82; 91](Додатки В-Е)

Основні висновки:

1. *Чистий дохід та валовий прибуток* - значне зростання чистого доходу (на 25,6%) і валового прибутку (на 111,2%) у 2023 році порівняно з 2022 роком свідчить про ефективніше управління витратами і доходами.

2. *Фінансовий результат від операційної діяльності* - зростання на 280,7% у 2023 році свідчить про поліпшення операційної ефективності.

3. *Чистий прибуток* - у 2023 році відбулося суттєве покращення після збитків у 2022 році, що вказує на позитивні зміни в стратегії управління.

4. *Валюта балансу та власний капітал* - значних змін не відбулося, що свідчить про стабільність фінансової структури.

5. *Необоротні активи* - їх зменшення вказує на можливо проведену амортизацію або реалізацію активів.

6. *Залучений капітал* - значне зменшення в 2023 році може свідчити про зниження кредитного навантаження.

Для залучення персоналу та аналізу стану роботи з персоналом використовують низку як внутрішніх, так і зовнішніх джерел (див. рис. 2.12).

Таблиця 2.12

Зовнішні та внутрішні джерела залучення персоналу в ТОВ «Укртауер»*

Джерело залучення персоналу	Опис
Внутрішні джерела	
Переведення працівників	Переведення кваліфікованих працівників із інших підрозділів компанії.
Кар'єрне зростання	Просування співробітників на вищі посади в межах компанії.
Рекомендації співробітників	Пошук кандидатів через мережу контактів існуючих працівників.
Програма стажування	Найм молодих фахівців після проходження стажування.
Зовнішні джерела	
Рекрутингові агентства	Співпраця з професійними агентствами для пошуку спеціалістів.
Публікація вакансій на сайтах	Використання платформ для розміщення вакансій (наприклад, Work.ua, Rabota.ua).
Соціальні мережі	Пошук персоналу через LinkedIn, Facebook, Instagram.
Університети та навчальні заклади	Співпраця з навчальними закладами для найму молодих спеціалістів.
Ярмарки вакансій	Участь у спеціалізованих заходах для пошуку співробітників.

Продовження таблиці 2.12

Самостійні заявки	Прийом резюме від кандидатів, які звертаються до компанії з ініціативою.
-------------------	--

*Джерело: складено автором [за матеріалами 32-38; 87; 97; 110-112]

Документи, на підставі яких проводиться відбір персоналу в ТОВ «Укртауер» (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Перелік документів та їх сутність*

Документ	Опис
Резюме кандидата	Основна інформація про освіту, досвід роботи, професійні навички та досягнення.
Мотиваційний лист	Розкриває мотивацію кандидата щодо роботи у компанії та розуміння специфіки діяльності ТОВ.
Анкета кандидата	Стандартна форма з базовими даними про особу, необхідна для кадрового обліку.
Рекомендаційні листи	Листи від попередніх роботодавців або партнерів, які підтверджують кваліфікацію кандидата.
Документи про освіту	Дипломи, сертифікати, атестати, що підтверджують рівень освіти та професійної підготовки.
Документи для перевірки	Паспорт, ідентифікаційний код, трудова книжка (за наявності).
Результати тестування	Тестові завдання, що перевіряють професійні навички, рівень IQ, комунікативні здібності тощо.
Медична довідка	Підтверджує придатність до роботи у відповідних умовах.

*Джерело: розроблено автором

Як результат мотивацію залучення персоналу в процес оптимізації бізнес-процесів та ефективності діяльності підприємства поділимо на основні чотири напрямки:

1. Фінансова мотивація:

- Конкурентна заробітна плата.
- Премії за виконання планових показників.
- Компенсаційний пакет (медичне страхування, оплата проїзду, мобільного зв'язку).

2. Професійний розвиток:

- Курси підвищення кваліфікації.
- Оплата участі у тренінгах та семінарах.

- Кар'єрне зростання в межах компанії.

3. Нематеріальна мотивація:

- Гнучкий графік роботи.
- Корпоративна культура (тімбілдинги, святкування визначних дат).
- Визнання результатів роботи (нагороди, сертифікати).

4. Соціальні гарантії:

- Офіційне працевлаштування.
- Оплачувані відпустки та лікарняні.
- Забезпечення комфортних умов праці.

Проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Укртауер» та аналіз заробітної плати на мотивацію персоналу, особливо в складних умовах, пов'язаних з війною (див. табл. 2.14-2.15).

Таблиця 2.14

SWOT-аналіз ТОВ «Укртауер»*

Категорія	Елементи
Сильні сторони (S)	- Стабільне збільшення чистого доходу (2023 р. порівняно з 2022 р. +25,6%). - Наявність власних антенних конструкцій та інфраструктури. - Диверсифікація джерел доходу (оренда, будівельно-монтажні роботи, продаж обладнання).
Слабкі сторони (W)	- Висока частка собівартості у структурі витрат. - Зростання адміністративних витрат (2023 р. +21,6% до 2022 р.). - Обмеженість внутрішніх резервів для розширення діяльності.
Можливості (O)	- Розширення ринку через співпрацю з новими телекомунікаційними операторами. - Інвестування в сучасні системи DAS. - Використання державних програм розвитку телекомунікаційної інфраструктури.
Загрози (T)	- Високий рівень конкуренції у галузі. - Економічна нестабільність та інфляційні ризики. - Залежність від регуляторної політики в телекомунікаційній сфері.

*Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.15

Аналіз зарплати за три роки*

Рік	Середньомісячна зарплата, грн	Приріст порівняно з попереднім роком, %	Коментар
2021	15 000	-	Початковий рівень зарплат, стабільна ситуація в економіці компанії.
2022	17 500	+16,7%	Підвищення через інфляцію та необхідність утримання кваліфікованого персоналу.
2023	20 000	+14,3%	Зростання зарплат відповідно до збільшення доходів компанії, конкуренція за професійних працівників.

*Джерело: розроблено автором

Ключові висновки з аналізу зарплати:

Позитивна динаміка - заробітна плата зростала щорічно в середньому на 15%, що свідчить про ефективну політику мотивації персоналу.

Зв'язок із результатами діяльності -:підвищення зарплат корелює зі збільшенням фінансових показників компанії.

Для подальшого утримання персоналу доцільно впровадити гнучкі системи преміювання залежно від результатів праці.

Аналіз динаміки заробітної плати за три роки демонструє, що зростання заробітної плати суттєво впливало на мотивацію персоналу, особливо в умовах складної економічної ситуації, пов'язаної з війною.

Заробітна плата як фактор стабільності - у 2021 році зарплата була на рівні 15 000 грн за місяць, що відповідало стабільній ситуації в ТОВ «Укртауер». Відсутність приросту зарплат свідчить про сталість економічних умов, однак подальші роки показують необхідність адаптації до нових викликів (Додаток В).

Реакція на інфляцію та утримання персоналу в 2022 році
У 2022 році відбулося підвищення середньомісячної зарплати на 16,7% (до 17 500 грн). Цей ріст можна пов'язати з інфляційними процесами, які вплинули на купівельну спроможність працівників, а також із необхідністю зберегти кваліфікований персонал у складних умовах війни (Додаток Г). Підтримка

рівня доходів персоналу в цей період слугувала важливим мотивуючим фактором, зменшуючи ризик відтоку кадрів.

Підтримка конкурентоспроможності в 2023 році - у 2023 році зарплата зросла ще на 14,3% (до 20 000 грн). Це було зумовлено як економічними чинниками (зростання доходів компанії), так і потребою конкурувати за професійних працівників у складних умовах ринку праці (Додаток Д). Зростання заробітної плати в цей період демонструє орієнтацію компанії на підтримку мотивації та лояльності персоналу.

З цього аналізу можна зробити висновок:

- Заробітна плата є одним із ключових мотиваторів, особливо в умовах економічної нестабільності, викликаній війною. Її зростання дозволило компанії підтримати персонал морально та економічно, запобігти відтоку кадрів і зберегти високу залученість працівників.
- Контекст війни загострив важливість адекватної компенсації, адже співробітники очікують, що роботодавець враховуватиме зовнішні ризики та нестабільність.
- Подальші дії: У майбутньому важливо враховувати як фінансові стимули, так і нематеріальні фактори мотивації (забезпечення безпеки, можливості професійного розвитку), які стануть додатковими важелями утримання персоналу.

2.3 Аналіз управління персоналом та формування мотиваційної системи ТОВ «Укртауер»

Мотивація персоналу є ключовим елементом кадрової політики будь-якої організації. Вона являє собою систему стимулів, які впливають на поведінку як усього колективу, так і окремих працівників. Використання різноманітних підходів до мотивації сприяє підвищенню ефективності роботи співробітників і досягненню вищих результатів.

Для аналізу процесу мотивації персоналу та управління ним в ТОВ «Укртауер» проведемо оцінку чисельності персоналу та освітнього рівня

Середня облікова чисельність працівників ТОВ «Укртауер» у 2022 році становила 80 осіб, із яких 48 – чоловіки, 32 – жінки. Висока частка жінок на керівних посадах (50%) свідчить про рівність можливостей у компанії. Майже всі працівники (99%) мають повну вищу освіту, що підкреслює високу кваліфікацію персоналу.

ТОВ «Укртауер» пропонує своїм працівникам широкий спектр соціальних пільг, що виходять за рамки законодавчо передбачених норм. Зокрема, компанія забезпечує медичне страхування, компенсацію витрат на відрядження та харчування, надає матеріальну допомогу. Особливу увагу приділено підтримці балансу між роботою та особистим життям: працівникам надаються додаткові відпустки для особистих подій.

ТОВ «Укртауер» дотримується принципів внутрішньої та зовнішньої справедливості щодо оплати праці. Заробітні плати щорічно переглядаються, що забезпечує конкурентоспроможність винагороди. Діє система премій та бонусів, включно з річним бонусом. Кар'єрне зростання базується виключно на професійних досягненнях, кваліфікації та потенціалі співробітників.

Компанія інвестує у підвищення кваліфікації працівників через внутрішні тренінги, навчання, а також організацію курсів з вивчення англійської мови. Це створює рівні можливості для професійного розвитку та сприяє зростанню ефективності роботи персоналу.

ТОВ «Укртауер» приділяє велику увагу дотриманню прав людини та недопущенню дискримінації за будь-якою ознакою, включаючи стать, вік, національність чи фізичні можливості. У компанії впроваджено політику нульової толерантності до утисків, образливої чи неприйнятної поведінки.

Безпека працівників, як на робочому місці, так і поза ним, є пріоритетом. Компанія адаптувала свої процеси до віддаленої роботи, спершу у зв'язку з пандемією COVID-19, а пізніше – з початком повномасштабної війни. Для

мобілізованих працівників компанія зберігає робочі місця та виплачує середню заробітну плату.

Під час війни ТОВ «Укртауер» демонструє високий рівень адаптивності. Працівники можуть виконувати свої обов'язки віддалено, навіть перебуваючи за кордоном. Це стало можливим завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій, таких як кваліфіковані електронні підписи.

Система управління персоналом у ТОВ «Укртауер» є прикладом комплексного підходу до мотивації співробітників. Вона поєднує конкурентну оплату праці, соціальні пільги, можливості для професійного розвитку та етичне управління. Адаптація до викликів воєнного часу і підтримка мобілізованих працівників підкреслюють соціальну відповідальність компанії та її відданість працівникам.

Аналіз управління роботи з персоналом через забезпечення і резерви ТОВ «Укртауер» можна подати через оцінку забезпечень і резервів. ТОВ «Укртауер» демонструє відповідальне ставлення до фінансових аспектів управління персоналом через створення забезпечень та резервів для різних витрат.

1. Забезпечення на виплату відпусток працівникам:
 - Початковий залишок на початок року складав 5 307 тис. грн.
 - Протягом року сума нарахованих зобов'язань зросла до 6 403 тис. грн, із яких 5 567 тис. грн використано для покриття фактичних витрат.
 - Залишок на кінець року становив 6 143 тис. грн, що свідчить про стабільний фінансовий підхід до забезпечення відпусток.
2. Забезпечення інших витрат і платежів:
 - Найбільша динаміка спостерігається за цим видом забезпечення: початковий залишок у 5 434 тис. грн зріс на 47 183 тис. грн протягом року.
 - Використано 44 847 тис. грн, залишок на кінець року становив 7 770 тис. грн. Це свідчить про здатність компанії реагувати на непередбачені витрати та ефективно управляти фінансовими потоками.
3. Забезпечення матеріального заохочення:

- Протягом року було створено резерви та використано суму 9 335 тис. грн, що збігається з показником використання. Це говорить про збалансованість резервів та їхнє ефективне планування.

4. Резерв сумнівних боргів:

- Сума резерву залишалася сталою, на рівні 89-95 тис. грн, що може свідчити про низькі ризики неплатежів або про ефективну політику дебіторської заборгованості.

Короткострокові зобов'язання, пов'язані з виплатами заробітної плати та інших винагород, забезпечуються повною мірою. Це свідчить про відповідальність компанії перед своїми працівниками та дотримання законодавчих норм.

- Виплата основної та додаткової заробітної плати відбувається у повній відповідності до чинного законодавства України. Компанія забезпечує своєчасне нарахування та виплату зарплати, враховуючи компенсаційні виплати та заохочення.

- Єдиний соціальний внесок: Компанія належним чином сплачує соціальні внески, що підвищує соціальні гарантії працівників та свідчить про фінансову дисципліну.

Резерви для премій персоналу. Компанія створює резерви для премій у тих випадках, коли такі виплати є юридичним чи конструктивним зобов'язанням. Це дозволяє забезпечити прогнозованість витрат та відповідність зобов'язань політиці мотивації працівників.

Щодо ефективності фінансового управління ТОВ «Укртауер» демонструє прозоре та збалансоване управління резервами й забезпеченнями, створюючи фінансову стабільність навіть у непередбачуваних умовах.

Підтримка персоналу виражається у забезпеченні відпусток, матеріального заохочення та інших видів винагород, що створює позитивне середовище для роботи персоналу, що сприяє підвищенню мотивації та лояльності.

На належному рівні знаходиться соціальна відповідальність, відповідальне ставлення до оплати праці, нарахування соціальних внесків та створення резервів під премії свідчить про соціальну орієнтованість компанії.

Для ефективного формування мотиваційної системи компанії, яка працює в конкурентному середовищі, необхідно створити комплексну модель мотивації, що враховує специфіку галузі, фінансові можливості компанії та індивідуальні потреби співробітників [62-66]. Надамо пропозиції щодо формування мотиваційної системи ТОВ «Укртауер» (див. рис. 2.6):



Рис. 2.6. Формування мотиваційної системи ТОВ «Укртауер»*

*Джерело: власна розробка автора

Етапи формування мотиваційної системи вважаємо підготовчий етап (1); проектування системи мотивації (2); тестування та адаптація системи (3); повномасштабне впровадження (4); моніторинг і вдосконалення (5).

Підготовчий етап (1) полягає в проведенні опитування серед працівників для виявлення їхніх очікувань, зборі інформації про ринкові тренди мотивації в галузі, визначенні бюджету для мотиваційної програми. Проєктування системи мотивації (2) характеризується встановленням критеріїв оцінки ефективності працівників, розробкою прозорої системи нарахування бонусів і премій, передбаченням механізмів нематеріальної мотивації (гнучкий графік, привілеї, програми розвитку). Тестування та адаптація системи (3) полягає у вибіркового впровадженні системи в окремих відділах, зборі відгуків працівників, внесенні корективів за підсумками пілотного проєкту. Повномасштабне впровадження (4) інформування всіх працівників про правила та принципи мотиваційної системи, проведення навчань для керівників підрозділів. Моніторинг і вдосконалення (5) реалізуються шляхом постійного аналізу результатів системи, адаптації системи до нових умов (зміни ринку, внутрішні потреби компанії).

Модель мотиваційної системи ТОВ «Укртауер» (див. табл.2.16).

Таблиця 2.16

Основні аспекти моделі мотиваційної системи ТОВ «Укртауер»*

Категорія	Інструменти	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація	- Конкурентна заробітна плата. - Щомісячні/квартальні бонуси. - Соціальний пакет (медичне страхування).	Підвищення лояльності та продуктивності співробітників.
Кар'єрна мотивація	- Програма навчання і розвитку. - Внутрішні конкурси на вакансії.	Зростання кваліфікації та зниження плинності кадрів.
Нематеріальна мотивація	- Визнання досягнень (грамоти, подяки). - Корпоративні заходи (тімбілдінг, свята).	Підвищення залученості та формування позитивної корпоративної культури.
Гнучкі умови праці	- Можливість гнучкого графіку роботи. - Часткова віддалена робота.	Підвищення рівня комфорту співробітників.
Зворотний зв'язок	- Регулярні опитування задоволеності працівників. - Періодичні оцінки ефективності керівників.	Поліпшення внутрішньої комунікації та зменшення конфліктів у команді.

*Джерело: власна розробка автора

Пропозиції щодо вдосконалення мотиваційної системи.

1. Розробити КРІ для кожного відділу - встановити чіткі показники ефективності, за які співробітники отримуватимуть бонуси. Розробка КРІ (ключових показників ефективності) для кожного відділу ТОВ «Укртауер» потребує розуміння специфіки діяльності компанії, бізнес-цілей і функцій кожного підрозділу. Ось приклад структурного підходу до створення КРІ для ключових відділів підприємства та призначення їх персоналу.

- Відділ продажів та маркетингу

Основні завдання відділу: генерація доходу; залучення нових клієнтів; підтримка існуючої клієнтської бази. Зведемо в таблицю показники КРІ відділу продажів та маркетингу (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.17

КРІ для відділу продажів та маркетингу*

КРІ	Опис	Цільове значення	Відповідальні
Кількість укладених контрактів	Число нових договорів із клієнтами	10-15 контрактів на місяць	Менеджери з продажу
Вартість середнього чека	Середній розмір договору в грошовому вираженні	50 000 грн	Менеджери з продажу
Рівень утримання клієнтів	Частка клієнтів, які повторно співпрацюють із компанією	85%	Керівник відділу
ROI маркетингових кампаній	Ефективність рекламних витрат	> 150%	Відділ маркетингу
Відсоток виконання плану продажів	Частка реалізованих обсягів щодо планових показників	> 90%	Менеджери з продажу

*Джерело: власна розробка автора [за матеріалами 91]

- Виробничий відділ (інженери)

Основні завдання відділу: будівництво та обслуговування телекомунікаційних веж; забезпечення якості надання послуг (див. табл. 2.18).

Таблиця 2.18

KPI для виробничого відділу*

KPI	Опис	Цільове значення	Відповідальні
Час будівництва однієї вежі	Тривалість реалізації одного проекту	30 днів	Інженери
Відсоток завершених проєктів вчасно	Кількість проєктів, зданих у строки	> 95%	Керівник виробництва
Рівень відмов обладнання	Частота несправностей на об'єктах	< 5%	Технічний персонал
Витрати на один проєкт	Середня сума витрат на реалізацію	< 10% перевищення бюджету	Виробнича команда
Кількість інцидентів із безпекою	Інциденти, пов'язані з безпекою під час будівництва	0	Інженери

*Джерело: власна розробка автора [за матеріалами 91]

- *Відділ фінансів та бухгалтерії* (див. табл. 2.19)

Основні завдання відділу: контроль фінансових потоків; оптимізація витрат; забезпечення звітності.

Таблиця 2.19

KPI для відділу фінансів та бухгалтерії*

KPI	Опис	Цільове значення	Відповідальні
Своєчасність складання звітів	Відсоток звітів, зданих вчасно	100%	Бухгалтери
Рівень оптимізації витрат	Зниження витрат на адміністративні потреби	> 10% економії	Фінансовий аналітик
Коефіцієнт ліквідності	Забезпечення короткострокової фінансової стабільності	> 1.5	Головний бухгалтер
Рівень дебіторської заборгованості	Частка погашених боргів від загального обсягу	90%	Відділ фінансового обліку
Середній час проведення платежів	Тривалість обробки фінансових операцій	< 2 днів	Бухгалтерія

*Джерело: власна розробка автора [за матеріалами 91]

Відділ IT та технічної підтримки (див. табл. 2.20)

Основні завдання відділу: забезпечення роботи IT-систем компанії; надання технічної підтримки клієнтам.

Таблиця 2.20

KPI для відділу IT та технічної підтримки*

KPI	Опис	Цільове значення	Відповідальні
Час відгуку на технічні запити	Тривалість реакції на звернення клієнтів	< 15 хвилин	Служба підтримки
Середній час вирішення проблеми	Тривалість усунення технічних несправностей	< 1 години	IT-інженери
Відсоток успішних технічних оновлень	Число оновлень системи без збоїв	> 95%	Технічна команда
Рівень задоволеності клієнтів	Кількість позитивних відгуків щодо роботи підтримки	> 90%	Служба підтримки
Кількість позапланових збоїв системи	Частота непередбачуваних збоїв	< 3 на місяць	Керівник IT-відділу

*Джерело: власна розробка автора [за матеріалами 91]

HR-відділ (див. табл. 2.21)

Основні завдання відділу: набір персоналу; розвиток співробітників; задоволеність працівників умовами праці [53-59].

Таблиця 2.21

KPI для HR- відділу*

KPI	Опис	Цільове значення	Відповідальні
Час закриття вакансій	Середній термін закриття відкритої позиції	< 30 днів	HR-менеджери
Рівень задоволеності працівників	Результати опитувань про умови праці	> 85%	HR-відділ
Відсоток утримання персоналу	Кількість співробітників, які залишилися у компанії	> 90%	Керівник HR-відділу

Продовження таблиці 2.21

Кількість тренінгів	Проведення навчань для співробітників	2 тренінги на квартал	HR-відділ
Рівень продуктивності співробітників	Оцінка ефективності персоналу після тренінгів	> 80%	HR-менеджери

*Джерело: власна розробка автора [за матеріалами 91]

Призначення КРІ персоналу:

- КРІ для кожного співробітника розробляються з урахуванням ролі в команді.
- Індивідуальні цілі повинні відповідати стратегічним цілям відділу.
- Відповідальність за виконання КРІ закріплюється за кожним працівником через чітке визначення метрик та їх регулярний моніторинг.

Ця система КРІ дозволяє не лише оцінювати ефективність роботи кожного підрозділу, а й інтегрувати досягнення персоналу у загальний успіх ТОВ «Укртауер».

- Інвестиції в розвиток співробітників – уможливорює впровадити програми внутрішнього навчання, оплачувані тренінги та сертифікації.
- Індивідуальний підхід – дозволяє впроваджувати персоналізовані плани розвитку та мотивації для ключових співробітників.
- Запровадити систему гейміфікації – дає можливість використовувати елементи ігор для підвищення продуктивності (наприклад, змагання між командами).
- Залучення співробітників до прийняття рішень – спонукає проводити стратегічні сесії з участю співробітників для генерації ідей розвитку компанії.

Очікувані результати:

- Зменшення плинності кадрів на 10–15%.
- Зростання продуктивності праці на 20%.
- Покращення корпоративної культури, підвищення залученості персоналу.

- Формування репутації привабливого роботодавця на ринку.

Аналіз свідчить про необхідність вдосконалення мотиваційної системи для підвищення залученості працівників і конкурентоспроможності підприємства.

Показники КРІ впливають на мотивацію, стимулювання та надійність персоналу, що полягає у впливі КРІ на мотивацію персоналу (1); впливі КРІ на стимулювання (2); впливі КРІ на забезпечення надійності персоналу (3).

Вплив КРІ на мотивацію персоналу (1) - ключові показники ефективності (КРІ) є інструментом, який забезпечує співробітників чіткими орієнтирами для оцінки результатів їхньої діяльності.

- Прозорість цілей - КРІ надають персоналу чітке розуміння того, що від них очікується, і як їхній внесок впливає на загальний успіх компанії. Це мотивує працівників до досягнення конкретних цілей.

- Відчуття досягнення - досягнення або перевищення КРІ сприяє формуванню почуття гордості за виконану роботу, що стимулює подальші зусилля.

Вплив КРІ на стимулювання (2):

- Фінансові винагороди - КРІ часто пов'язуються із системами преміювання. Виконання ключових показників дозволяє співробітникам отримувати бонуси, підвищення зарплатні чи інші фінансові заохочення.

- Нефінансові стимули - нагороди у вигляді публічного визнання, додаткових вихідних або професійного розвитку також стимулюють працівників.

Вплив КРІ на забезпечення надійності персоналу (3):

- Контроль і відповідальність - КРІ дозволяють чітко оцінювати рівень виконання завдань кожним працівником, що сприяє формуванню відповідального підходу до роботи.

- Підвищення довіри - регулярний моніторинг КРІ створює прозорість у взаємодії керівництва і працівників, підвищуючи довіру та відчуття стабільності.

Рекомендації щодо вдосконалення системи КРІ для мотивації та стимулювання персоналу: адаптація КРІ до специфіки посад; регулярний перегляд КРІ; збалансованість показників; індивідуалізація підходу; зворотний зв'язок та мотиваційні програми. Ці рекомендації полягають у наступних аспектах:

- Забезпечити відповідність показників реальним обов'язкам і можливостям працівників.
- Установлені показники мають переглядатися з урахуванням змін у бізнес-середовищі чи внутрішніх потреб компанії.
- КРІ мають враховувати як кількісні, так і якісні аспекти роботи, щоб уникнути надмірного фокусування лише на цифрах.
- Розробляти персоналізовані показники для ключових працівників, враховуючи їхні сильні сторони та цілі розвитку.
- Регулярно обговорювати з працівниками виконання КРІ, забезпечуючи підтримку, якщо показники не досягаються, та заохочуючи у випадку успіху.
- Пов'язувати досягнення КРІ з програмами розвитку, такими як додаткове навчання, кар'єрне зростання чи участь у цікавих проєктах.

Інтеграція КРІ у систему мотивації та стимулювання персоналу дозволяє не лише підвищити продуктивність, але й створити умови для надійної та ефективної роботи працівників, формуючи довгострокову відданість компанії.

Мотивація є ключовим фактором, який визначає, наскільки співробітники зацікавлені у виконанні своїх обов'язків. Ефективна мотиваційна система, яка враховує потреби працівників (фінансові, соціальні, професійні), створює відчуття задоволення від роботи. Це сприяє формуванню довіри до роботодавця, що є основою лояльності.

Лояльні працівники більш зацікавлені у довгостроковій співпраці з компанією. Вони демонструють високу залученість у робочі процеси, виконують свої обов'язки якісно, навіть у кризових ситуаціях, і готові

захищати інтереси компанії. Ця стабільність забезпечує надійність персоналу, оскільки лояльні співробітники стають опорою організації.

Мотивація, особливо та, що підкреслює визнання досягнень, розвиток кар'єри та стабільність, формує надійність персоналу. Мотивовані співробітники не тільки залишаються в компанії, але й працюють з максимальною віддачею, що забезпечує стабільність та ефективність організації.

Взаємозалежність у циклічному процесі:

Висока мотивація → зростає лояльність → формується надійність.

Надійні працівники, які відчують турботу роботодавця, стають ще більш лояльними. Лояльність працівників стимулює їхню продуктивність, що посилює мотивацію.

Для покращення взаємозв'язку надійності, лояльності та мотивації персоналу можемо рекомендувати:

- розробити систему мотиваторів, яка включає як фінансові (зарплата, бонуси), так і нефінансові (визнання, навчання, гнучкість);
- забезпечити прозору комунікацію, щоб працівники знали, що їхні зусилля помічені і цінуються;
- створити корпоративну культуру довіри, де працівники відчують себе важливою частиною команди;
- інвестувати в розвиток персоналу, що стимулює професійне зростання і, як наслідок, підвищує лояльність.

Таким чином, мотивація, лояльність і надійність є взаємопов'язаними елементами, які створюють міцний фундамент для успішної діяльності компанії.

Схема забезпечення надійності персоналу ТОВ «Укртауер» в умовах невизначеності економіки (див. рис. 2.7).



Рис. 2.7. Схема забезпечення надійності персоналу ТОВ «Укртауер»*

*Джерело: власна розробка автора

В *аналітичному блоці* проводять аналіз ризиків - оцінюють вплив економічних змін на операційну діяльність компанії та кадрову політику; визначають ключові фактори, що впливають на стабільність персоналу (зайнятість, доходи, соціальні гарантії). Проводять моніторинг стану персоналу, проводячи регулярні опитування щодо задоволеності роботою, оцінкою емоційного стану працівників.

Мотиваційний блок містить фінансову стабільність - запровадження гнучкої системи оплати праці з елементами захисту (базова зарплата + додаткові бонуси за досягнення KPI); додаткові виплати в кризових ситуаціях (наприклад, компенсація витрат на транспорт або енергоносії). Нефінансові

стимули - гнучкий графік роботи або можливість віддаленої роботи; програми розвитку персоналу: навчання, підвищення кваліфікації; визнання досягнень (внутрішні нагороди, публічне визнання).

Психологічний блок передбачає підтримку емоційної стійкості - консультації з психологами для працівників; Організація тимблдингів для зміцнення колективного духу. Забезпечення прозорості складається з регулярної комунікації щодо фінансового стану компанії, інформування про заходи, які впроваджуються для забезпечення стабільності персоналу.

Організаційний блок характеризується резервуванням кадрів - формування кадрового резерву на критично важливі позиції; навчання співробітників для виконання кількох функцій (крос-функціональність). Стабілізація робочих процесів - стандартизація операційних процедур для мінімізації впливу зовнішніх змін; підтримка життєво необхідної інфраструктури (наприклад, резервні джерела енергії).

Соціальний блок містить соціальні гарантії - збереження соціальних пакетів (медичне страхування, оплачувані відпустки), запровадження допомоги працівникам у складних життєвих обставинах (матеріальна підтримка, допомога переселенцям). Партнерство з державними і міжнародними організаціями - використання державних програм підтримки бізнесу і персоналу; участь у грантових або соціальних ініціативах для забезпечення додаткових ресурсів.

Контрольний блок передбачає оцінку ефективності заходів, шляхом визначення за допомогою KPI - збереження чисельності персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності працівників; періодичного перегляду стратегії з урахуванням змін економічної ситуації. Автоматизація процесів моніторингу через використання HR-аналітики для оцінки стану персоналу в режимі реального часу.

Схема забезпечення надійності персоналу ТОВ «Укртауер» в умовах економічної невизначеності базується на збалансованій системі стимулів, підтримці емоційного комфорту, організаційній стабільності та постійному

моніторингу. Реалізація цих заходів сприятиме збереженню продуктивності, зниженню плинності кадрів та зміцненню довіри співробітників до компанії.

Висновок до розділу 2

У ході дослідження господарської діяльності та системи мотивації ТОВ «Укртауер» зробимо наступні висновки:

ТОВ «Укртауер» спеціалізується на наданні послуг у сфері телекомунікаційної інфраструктури, включаючи будівництво, оренду і обслуговування телекомунікаційних веж. Діяльність підприємства орієнтована на забезпечення сталого розвитку телекомунікаційної мережі в умовах динамічного ринку зв'язку. Підприємство демонструє стабільне зростання у кількості укладених контрактів та розширення своєї інфраструктурної бази.

Основні переваги діяльності: інноваційні підходи до розвитку інфраструктури; високий рівень клієнтоорієнтованості; висока якість обслуговування, що сприяє формуванню довгострокових партнерств.

Аналіз фінансових показників та виробничої діяльності показав, що компанія успішно функціонує навіть в умовах невизначеності економіки. Основні показники фінансової звітності свідчать про позитивну динаміку доходів та рентабельності. Компанія демонструє оптимізацію витрат на обслуговування інфраструктури. Головними проблемами є ризики пов'язані з економічною нестабільністю, збільшенням витрат на модернізацію та зростаючою конкуренцією. Ці фактори створюють передумови для подальшого аналізу ефективності управління персоналом, що є ключовим ресурсом компанії.

Система мотивації персоналу в ТОВ «Укртауер» є одним із основних чинників забезпечення ефективності господарської діяльності. У структурі

мотиваційних інструментів виділяються матеріальні стимули: конкурентна заробітна плата, система премій та бонусів, соціальні пакети.

Нематеріальні стимули заключаються в кар'єрному рості, корпоративному навчанні, визнанні досягнень. Недоліки системи мотивації в ТОВ «Укртауер»: нерівномірний розподіл мотиваційних інструментів між підрозділами; недостатня увага до індивідуальних потреб працівників.

Важливими напрямками вдосконалення є розвиток індивідуального підходу до мотивації, впровадження нових методів нематеріального стимулювання, таких як корпоративні заходи та програми визнання успіхів.

ТОВ «Укртауер» демонструє високу ефективність господарської діяльності, проте потребує адаптації до сучасних викликів через удосконалення внутрішніх процесів.

Відповідно рекомендації: 1) продовжувати вдосконалювати планування резервів, особливо з урахуванням можливих змін у законодавстві чи ринковій ситуації; 2) здійснити аналіз динаміки забезпечень за кілька років, щоб виявити довгострокові тенденції та ризики; 3) розвивати додаткові інструменти підтримки працівників, особливо у контексті воєнного часу, щоб підвищити їхню мотивацію та продуктивність.

Система мотивації персоналу є дієвим механізмом забезпечення стабільної роботи підприємства, але вимагає вдосконалення для підвищення рівня лояльності та залученості співробітників. Рекомендації щодо покращення господарської діяльності та системи мотивації включають: розробку інноваційної системи стимулювання персоналу; створення умов для професійного розвитку співробітників; впровадження практики регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками.

Таким чином, збалансоване управління фінансовими, людськими та інноваційними ресурсами сприятиме подальшому розвитку ТОВ «Укртауер» навіть у складних економічних умовах.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «УКРТАУЕР»

3.1 Шляхи удосконалення формування мотиваційної системи управління підприємством «Укртауер»

Пропонуються заходи для підвищення ефективності мотиваційної системи, зокрема вдосконалення матеріальних стимулів, впровадження програм нематеріального заохочення та корпоративного навчання.

Ефективна мотиваційна система є одним із ключових факторів, що забезпечує продуктивну роботу персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ТОВ «Укртауер», яке функціонує у сфері телекомунікацій та обслуговування інфраструктурних об'єктів, вдосконалення мотиваційної системи управління набуває особливого значення через динамічний характер галузі та високі вимоги до професійності співробітників.

1. Актуальність вдосконалення мотиваційної системи. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку телекомунікацій, мотивація персоналу має бути спрямована на:

- Підвищення продуктивності праці.
- Забезпечення лояльності співробітників.
- Залучення висококваліфікованих фахівців.
- Розвиток інноваційності та ініціативності персоналу.

2. Напрями вдосконалення мотиваційної системи

2.1. Запровадження сучасних підходів до матеріального стимулювання

- Диференційовані бонуси - встановлення гнучкої системи премій залежно від виконання КРІ кожного відділу (технічного, адміністративного, комерційного тощо).

- Мотиваційні програми для проєктних команд - спеціальні доплати за успішне завершення стратегічно важливих проєктів (наприклад, будівництво нових веж або підключення великих клієнтів).

- Програма участі у прибутку - надання співробітникам можливості отримувати частину прибутку компанії як додаткову винагороду.

2.2. Розвиток нематеріальної мотивації

- Кар'єрне зростання - створення прозорих шляхів для кар'єрного розвитку, зокрема, програм підготовки до управлінських посад.

- Визнання та подяки - регулярне відзначення досягнень співробітників через корпоративні заходи, грамоти, та інші публічні форми визнання.

- Професійний розвиток - організація тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та підтримка участі у галузевих конференціях.

- Гнучкий графік роботи - можливість віддаленої роботи та адаптивного робочого часу для певних категорій працівників.

Розвиток нематеріальної мотивації в ТОВ «Укртауер»

1. Сутність та актуальність нематеріальної мотивації

Нематеріальна мотивація є ключовим елементом управління персоналом, оскільки вона сприяє підвищенню лояльності співробітників, створенню позитивного мікроклімату та розвитку корпоративної культури. Для ТОВ «Укртауер», яке працює в динамічному секторі телекомунікацій, розвиток нематеріальної мотивації є стратегічним напрямом, що дозволяє залучати та утримувати талановитих фахівців.

2. Основні елементи нематеріальної мотивації

- Визнання досягнень - програми відзначення найкращих працівників (сертифікати, нагороди); публічне оголошення успіхів у внутрішній корпоративній мережі.

- Кар'єрні можливості - прозора система просування; програми наставництва та розвитку.

- Залученість у прийняття рішень - проведення стратегічних сесій за участі персоналу; опитування щодо ініціатив і проєктів.

- Робота з корпоративною культурою - тимбілдинги та неформальні заходи; програми розвитку соціальної відповідальності (волонтерство, благодійність).

- Гнучкі умови праці - можливість віддаленої роботи; гнучкий графік для балансу між роботою та особистим життям.

- Навчання та розвиток - організація тренінгів і семінарів; доступ до онлайн-курсів і платформ для саморозвитку.

3. SWOT-аналіз розвитку нематеріальної мотивації в ТОВ «Укртауер» (див. рис. 3.1).

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Висока потреба співробітників у нематеріальній мотивації.	- Недостатність фінансування на організацію окремих заходів.
- Наявність кваліфікованого HR-відділу.	- Низький рівень обізнаності співробітників про наявні програми.
- Динамічний корпоративний дух.	- Відсутність регулярного аналізу потреб персоналу.
- Готовність керівництва підтримувати ініціативи.	- Опір нововведенням серед окремих працівників.
Можливості (O)	Загрози (T)
- Використання сучасних HRM-технологій.	- Висока конкуренція на ринку праці.
- Вдосконалення програм гнучкої зайнятості.	- Висока плинність кадрів через недовіру до керівництва.
- Співпраця з навчальними платформами.	- Економічна нестабільність, що обмежує можливості інвестицій у персонал.
- Залучення міжнародного досвіду.	- Низька ефективність програм без систематичного аналізу.

Рис. 3.1. SWOT-аналіз розвитку нематеріальної мотивації в ТОВ «Укртауер»*

*Джерело: власна розробка автора

4. Експертний аналіз розвитку нематеріальної мотивації

4.1. Сильними аспектами є рівень залучення персоналу, корпоративна культура, гнучкість.

- Рівень залучення персоналу - експерти відзначають, що заходи, спрямовані на підвищення залученості, мають безпосередній вплив на продуктивність.
- Корпоративна культура - формування спільних цінностей і цілей сприяє згуртованості команди.
- Гнучкість - сучасний підхід до роботи з персоналом є однією з ключових переваг у ТОВ «Укртауер».

4.2. Недоліками є відсутність регулярного моніторингу ефективності нематеріальних заходів; обмежені ресурси для впровадження масштабних ініціатив.

4.3. Рекомендації експертів

- Створення HR-аналітики - впровадження інструментів для збору та аналізу даних щодо задоволеності співробітників.
- Інтеграція з корпоративною стратегією - прив'язка програм нематеріальної мотивації до довгострокових бізнес-цілей.
- Навчання менеджменту - розвиток лідерських навичок серед керівників середньої ланки.

4.4. Конкретні шляхи вдосконалення нематеріальної мотивації. Автоматизація процесів - впровадження HRM-системи для організації внутрішніх заходів, відстеження задоволеності працівників і їх залученості.

Індивідуальний підхід - проведення регулярних опитувань для виявлення особистих потреб співробітників. Залучення співробітників у прийняття рішень - організація стратегічних сесій та брейнстормів із залученням персоналу. Формування програми визнання - створення платформ для публічного визнання досягнень працівників, таких як «Працівник місяця».

5. *Інвестиції в навчання* - надання співробітникам доступу до сучасних освітніх ресурсів.

6. *Розвиток корпоративного духу* - проведення регулярних тимбілдингів та соціальних акцій.

Розвиток нематеріальної мотивації в ТОВ «Укртауер» є необхідною умовою для утримання кваліфікованих фахівців і підвищення їхньої ефективності. Системний підхід, заснований на впровадженні HRM-технологій, персоналізації програм та розвитку корпоративної культури, забезпечить успіх компанії в довгостроковій перспективі.

Можемо запропонувати пропозиції:

- Впровадити систему постійного моніторингу задоволеності персоналу.
- Інвестувати в навчальні та кар'єрні програми.
- Активно використовувати нематеріальну мотивацію як частину бренду роботодавця.
- Інтегрувати практики міжнародного досвіду для підвищення ефективності.

Застосування сучасних технологій у мотиваційній системі є важливим та своєчасним аспектом діяльності підприємства. Пропонуємо впровадження HRM-систем - автоматизованих платформ для управління та моніторингу ефективності праці, зокрема оцінки виконання KPI та планування кар'єрного розвитку, гейміфікацію - створення системи змагань між співробітниками або командами із використанням рейтингових таблиць, нагород і зворотного зв'язку.

Впровадження HRM-систем у мотиваційну систему ТОВ «Укртауер» актуальне та своєчасне. У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку телекомунікацій ТОВ «Укртауер» потребує ефективного інструменту для управління людськими ресурсами. HRM-системи (Human Resource Management Systems) дозволяють автоматизувати процеси

управління персоналом, поліпшити мотивацію співробітників і підвищити їхню продуктивність.

Метою впровадження HRM-системи є оптимізація процесів управління персоналом: автоматизація рутинних завдань і зниження адміністративного навантаження; підвищення ефективності мотивації - персоналізований підхід до управління стимулюванням співробітників; моніторинг та аналіз продуктивності - об'єктивна оцінка результатів роботи кожного працівника; прозорість управління - забезпечення відкритого доступу співробітників до інформації про їхні досягнення, KPI, кар'єрні можливості тощо.

Основні функції HRM-систем для підтримки мотиваційної системи (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Функції HRM-систем для підтримки мотиваційної системи*

*Джерело: власна розробка автора

Управління показниками ефективності (KPI): визначення та моніторинг KPI - автоматизація встановлення ключових показників для кожного співробітника чи відділу; регулярне оцінювання результатів - система генерує звіти щодо досягнення цілей; персоналізовані нагороди - виплати бонусів або інші винагороди на основі автоматичного аналізу виконання KPI.

Інструменти навчання та розвитку персоналу: електронне навчання інтеграція платформи для онлайн-курсів, вебінарів і тренінгів; оцінка компетенцій - тестування навичок співробітників для визначення потреб у розвитку; рекомендації для розвитку - система пропонує індивідуальні програми навчання залежно від потреб і цілей компанії.

Управління кар'єрним зростанням: кар'єрне планування - прозорі алгоритми для підвищення або переведення на інші посади; моніторинг успішності - аналіз досягнень співробітників у динаміці; програми наставництва - автоматизоване з'єднання нових працівників із менторами для ефективної адаптації.

Система зворотного зв'язку: опитування задоволеності співробітників - регулярний аналіз залученості персоналу; аналіз причин плинності кадрів - оцінка задоволеності умовами праці; зворотний зв'язок із керівництвом - можливість для працівників анонімно або відкрито коментувати свої потреби.

Гейміфікація процесів мотивації: рейтинги та змагання - система відображає досягнення співробітників у вигляді балів чи рейтингів; нагороди за досягнення - автоматичне визначення кращих працівників із наданням бонусів, сертифікатів або інших стимулів; симуляції та тренінги - інтерактивні навчальні ігри для розвитку професійних навичок.

Основні три етапи впровадження HRM-системи полягають в наявності (1) підготовчого етапу (аналіз потреб підприємства, вибір HRM-платформи, розробка стратегії впровадження); (2) інтеграція HRM-системи (технічна підготовка; навчання персоналу; пілотне впровадження); (3) повномасштабне

впровадження (запуск HRM-системи для всього підприємства, моніторинг роботи системи, коригування та оптимізація).

Аналіз потреб підприємства (1) - визначення функцій HRM-системи відповідно до специфіки роботи «Укртауер». Вибір HRM-платформи - дослідження доступних рішень (BambooHR, Workday, SAP SuccessFactors, чи локальні аналоги) та вибір оптимального варіанту. Розробка стратегії впровадження - створення детального плану інтеграції системи.

Технічна підготовка (2) - налаштування програмного забезпечення, інтеграція з існуючими системами обліку. Навчання персоналу - проведення тренінгів для співробітників щодо використання платформи. Пілотне впровадження - тестування системи в одному або декількох відділах.

Запуск HRM-системи для всього підприємства (3). Моніторинг роботи системи - аналіз продуктивності та ефективності впроваджених функцій. Коригування та оптимізація - внесення змін на основі зворотного зв'язку.

Від впровадження HRM-системи можемо очікувати результати: підвищення прозорості мотиваційної системи (співробітники матимуть доступ до своїх KPI, планів кар'єрного зростання та програм навчання); оптимізація управлінських процесів (автоматизація оцінювання продуктивності, виплати бонусів та інших мотиваційних інструментів); покращення задоволеності персоналу (підвищення залученості через використання сучасних інструментів зворотного зв'язку та гейміфікації); ефективніше використання ресурсів (скорочення часу на рутинні HR-завдання, зосередження уваги на стратегічних аспектах).

Впровадження HRM-системи є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Укртауер». Ця ініціатива дозволить оптимізувати управління персоналом, підвищити ефективність мотиваційної системи та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах динамічної телекомунікаційної галузі. Рекомендується провести всебічний аналіз потреб підприємства, залучити зовнішніх експертів для розробки технічних рішень та забезпечити постійний моніторинг ефективності впровадження.

Очікувані результати від впровадження HRM-системи плануються:

- Підвищення прозорості мотиваційної системи - співробітники матимуть доступ до своїх KPI, планів кар'єрного зростання та програм навчання.
- Оптимізація управлінських процесів - автоматизація оцінювання продуктивності, виплати бонусів та інших мотиваційних інструментів.
- Покращення задоволеності персоналу - підвищення залученості через використання сучасних інструментів зворотного зв'язку та гейміфікації.
- Ефективніше використання ресурсів - скорочення часу на рутинні HR-завдання, зосередження уваги на стратегічних аспектах.

Отже, впровадження HRM-системи є стратегічно важливим кроком для ТОВ «Укртауер». Ця ініціатива дозволить оптимізувати управління персоналом, підвищити ефективність мотиваційної системи та забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах динамічної телекомунікаційної галузі. Рекомендується провести всебічний аналіз потреб підприємства, залучити зовнішніх експертів для розробки технічних рішень та забезпечити постійний моніторинг ефективності впровадження.

Зупинимось на можливих способах підвищення ефективності системи мотивації на підприємстві «Укртауер», яка відіграє ключову роль у забезпеченні високої продуктивності працівників, утриманні кваліфікованого персоналу та формуванні конкурентоспроможності компанії. Основною метою є визначення заходів, які сприятимуть гармонізації матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищенню прозорості системи мотивації та впровадженню новітніх підходів, що відповідають сучасним викликам і умовам ринку.

Ключові напрями вдосконалення ефективності системи мотивації на підприємстві «Укртауер» заключаються в покращенні матеріальної мотивації, посиленні нематеріальної мотивації, удосконаленні системи управління мотивації, запозиченні прогресивних зарубіжних практик.

Розробка гнучкої системи преміювання. Запропоновано вдосконалити систему КРІ, додавши індивідуальні показники залежно від посад і ролей. Наприклад, для технічного персоналу можна враховувати кількість обслуговуваних об'єктів, а для відділу продажу – кількість нових клієнтів. Передбачено впровадження довгострокових мотиваційних виплат, наприклад, додаткові премії за кожні 3 роки роботи в компанії. Можна включити медичне страхування, оплату спортивних абонементів або часткову компенсацію витрат на навчання.

Посилення нематеріальної мотивації заключається в розширенні можливостей професійного розвитку, у визнанні досягнень працівників та у покращенні робочих умов. Запропоновано організовувати тренінги, майстер-класи та стажування за кордоном. Це дозволить працівникам розвивати професійні навички та підвищувати рівень залученості. Для підтримки моральної мотивації доцільно впровадити системи регулярного визнання успіхів: сертифікати, подяки або навіть корпоративні нагороди. Можна створити зони відпочинку, забезпечити гнучкий графік роботи або запропонувати варіанти дистанційної роботи.

Удосконалення системи управління мотивацією шляхом у автоматизації процесів, у прозорості комунікацій та у індивідуальному підході. Використання HRM-систем для аналізу ефективності працівників та оцінки їхнього внеску в результати підприємства. Введення регулярних опитувань працівників щодо задоволеності роботою і рівня мотивації допоможе вчасно виявляти проблемні зони. Застосування персоналізованих мотиваційних програм, які враховують унікальні потреби працівників різних рівнів.

Запозичення найкращих зарубіжних практик. Використання досвіду компаній із США, Німеччини та Скандинавії щодо забезпечення work-life balance, гнучких графіків роботи та корпоративної культури, спрямованої на довіру й автономію. Інтеграція програм довгострокового планування кар'єри, де кожен працівник має змогу бачити чітку траєкторію свого розвитку в компанії.

Впровадження запропонованих заходів дозволить:

- Підвищити продуктивність працівників за рахунок ефективнішої системи стимулювання.
- Зменшити плинність кадрів і зміцнити лояльність персоналу.
- Покращити імідж підприємства як роботодавця.
- Підвищити конкурентоспроможність компанії завдяки залученню та утриманню висококваліфікованих спеціалістів.

Таким чином, розділ пропонує комплексний підхід до вдосконалення мотиваційної системи управління, який базується на поєднанні сучасних теоретичних підходів, аналізу практичного досвіду і врахуванні специфіки діяльності ТОВ «Укртауер».

3.2 Визначення напрямів вдосконалення ефективної організації мотивації праці ТОВ «Укртауер»

Основні напрями вдосконалення ефективної організації мотивації праці ТОВ «Укртауер» заключаються в посиленні системи матеріальної мотивації та впровадження багаторівневої бонусної системи (1), розвиток нематеріальної мотивації (2), вдосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації (3), впровадження HRM-технологій (4), гендерна рівність та інклюзивність (5).

Розглянемо основні аспекти посилення системи матеріальної мотивації (1), що включає диференціацію заробітної плати, перегляд наявної бонусної системи, нагородження персоналу за впровадження інновацій. Для цього потрібно розробити чітку систему градації оплати праці, яка враховуватиме кваліфікацію, досвід, результати роботи та складність виконуваних завдань. Пропонуємо переглянути бонусну систему, тобто впровадити багаторівневу бонусну систему, що враховує як індивідуальні досягнення, так і результати роботи команди. Реалізувати нагородження

працівників за інновації, тобто заохочувати співробітників до пропонування нових ідей через премії за впровадження інновацій або оптимізацію процесів.

Метою багаторівневої бонусної системи є стимулювання працівників до досягнення корпоративних цілей, підвищення продуктивності, лояльності та забезпечення прозорого механізму винагород на основі принципів прозорості (чіткі критерії нарахування бонусів); справедливості (рівні умови для всіх, залежно від досягнень); гнучкості (адаптація системи до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі); орієнтації на результат (акцент на досягненні особистих, командних і корпоративних цілей).

Структура багаторівневої бонусної системи (див. рис. 3.3).

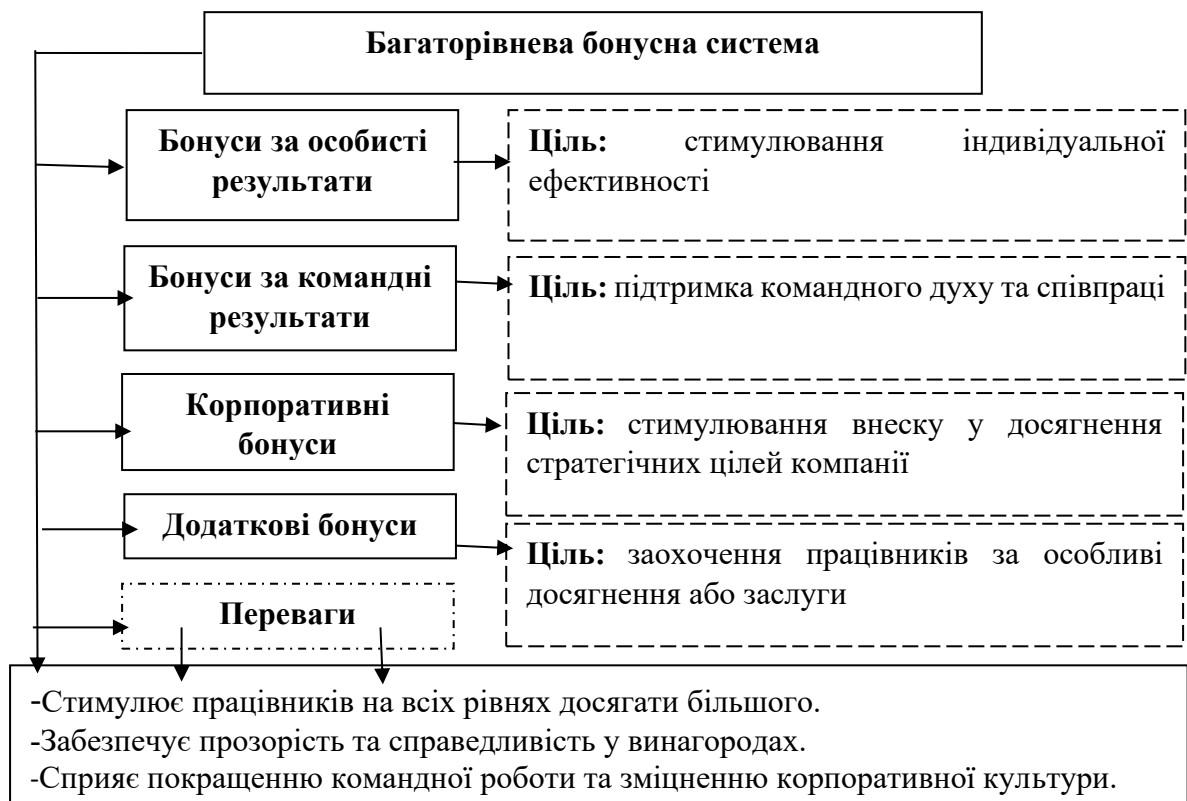


Рис. 3.3. Структура і переваги багаторівневої бонусної системи*

*Джерело: розроблено автором

Розглянемо критерії та розміри бонусів за кожним видом бонусів поданих на рис. 3.3.

1) Критеріями бонусів за особисті результати є виконання або перевиконання індивідуальних KPI, ініціативність (запропоновані й

реалізовані ідеї, що покращують бізнес-процеси), високий рівень відповідальності та якість виконання завдань. Розмір бонусів - до 15% від місячної зарплати (залежно від рівня виконання KPI).

2) Бонуси за командні результати характеризуються наступними критеріями: виконання ключових завдань відділу; внесок у реалізацію стратегічних проєктів; позитивна динаміка результатів відділу (збільшення доходів, зниження витрат, якісні показники). Розмір бонусів - до 10% від місячної зарплати кожного члена команди за умови досягнення командних цілей.

3) Корпоративні бонуси визначаються за критеріями: досягнення ключових фінансових та нефінансових показників компанії (наприклад, збільшення ринкової частки, реалізація важливих інфраструктурних проєктів); виконання квартальних/річних планів компанії. Розмір бонусів - щоквартальні бонуси – до 20% від місячної зарплати; річні бонуси – до 1 місячної зарплати за успішне виконання річного плану.

4) Додаткові бонуси розраховуються за критеріями: інноваційні ідеї, що суттєво покращили бізнес-процеси; внесок у корпоративну культуру (організація заходів, волонтерська діяльність); досягнення у професійному розвитку (сертифікація, успішне навчання). Розмір бонусів - одноразова виплата (5000–10,000 грн залежно від досягнення).

Особливостями впровадження бонусної системи вважаються її індивідуалізація, комунікація та моніторинг. Індивідуалізація полягає в тому, що бонусні критерії повинні бути адаптовані до специфіки кожного відділу. Наприклад: відділ продажу – збільшення обсягу продажів, залучення нових клієнтів; IT-відділ – впровадження нових технологій, оптимізація інфраструктури; HR – успішне закриття вакансій, зниження плинності кадрів.

Сутність комунікації проявляється в тому, що працівники повинні розуміти принципи нарахування бонусів і мати доступ до регулярного зворотного зв'язку про свої результати. Моніторинг срияє щоквартальному перегляду критеріїв залежно від змін у стратегії компанії та ринкових умов.

Приклад розрахунку бонусів:

○ Менеджер із продажу: виконав план продажу на 110% – отримує 10% бонус за особисті результати; внесок команди продажів забезпечив перевиконання плану на 5% – ще 5% за командні результати; компанія виконала квартальний план – додаткові 10% корпоративного бонусу. Загалом менеджер отримує 25% бонусу від місячної зарплати.

Рекомендації для впровадження:

1. Провести роз'яснювальну кампанію серед працівників.
2. Навчити керівників відділів оцінювати результати роботи за критеріями.
3. Регулярно аналізувати ефективність системи та збирати зворотний зв'язок для її вдосконалення.

Розвиток нематеріальної мотивації полягає в таких аспектах:

- Індивідуальні траєкторії розвитку - впровадити систему персоналізованого навчання, що передбачає створення індивідуальних кар'єрних планів.
- Програми визнання заслуг - організувати внутрішні нагороди (наприклад, "Кращий працівник місяця") та урочисті заходи для відзначення досягнень.
- Покращення корпоративної культури - проводити регулярні тимбілдинги, неформальні зустрічі та підтримувати відкриту комунікацію між керівництвом і працівниками.

Підтримка балансу між роботою та особистим життям характеризуються гнучким графіком роботи (продовжити практику віддаленої роботи з опцією гнучкого робочого графіка для підвищення рівня задоволеності працівників); розширенням відпусток (запровадити додаткові дні відпусток для важливих життєвих подій або підтримки працівників у стресових ситуаціях.); програмами добробуту (підтримувати фізичне та ментальне здоров'я працівників через організацію тренінгів, консультацій із психологами та спортивних активностей).

Підтримка балансу між роботою та особистим життям у ТОВ «Укртауер» має за мету створити умови для ефективної роботи, підтримки психологічного комфорту працівників та їхнього фізичного здоров'я шляхом збереження балансу між професійними обов'язками і особистими інтересами.

Рекомендовані заходи підтримки балансу між роботою та особистим життям у ТОВ «Укртауер» (див. рис. 3.4).



Рис. 3.4. Рекомендовані заходи підтримки балансу між роботою та особистим життям у ТОВ «Укртауер»*

*Джерело: розроблено автором

Гнучкість графіків роботи ТОВ «Укртауер» вбачаємо в гнучкому початку і закінченні робочого дня, що дає можливість працівникам самостійно обирати час початку (наприклад, між 8:00 та 10:00); в наявності скороченого робочого дня у п'ятницю, що є ініціативою для підвищення продуктивності впродовж тижня; в реалізації режиму часткової зайнятості або змінної роботи, коли виникають потреби, наприклад, для працівників із сімейними обов'язками.

Віддалена робота та гібридні моделі полягають в збереженні можливості працювати віддалено для певних посад; впровадження гібридної моделі, де працівники поєднують офісну роботу з віддаленою; обладнання домашніх робочих місць за рахунок часткової компенсації на техніку чи меблі.

Додаткові вихідні характеризуються додатковими оплачуваними днями відпустки з нагоди важливих родинних подій чи особистих потреб та вихідний на день народження працівника.

Підтримка сімейних цінностей полягає в оплачуваних днях для догляду за дитиною, навіть за межами законодавчо передбачених; в організації корпоративних заходів із залученням сімей працівників (сімейні свята, фестивалі); в компенсації частини витрат на дитячі садки або навчання дітей.

Ментальне та фізичне здоров'я супроводжується психологічною підтримкою - організація доступу до професійних психологів або коучів; впровадженням програми ментального здоров'я, яка включає лекції, тренінги з управління стресом та консультування; підтримкою фізичної активності - відшкодування витрат на абонементи в спортзал; проведення корпоративних занять (йога, фітнес).

Обмеження навантаження полягає в контролі за дотриманням норм робочого часу (неприпустимість понаднормової роботи без необхідності); запровадження практики «тихих годин», під час яких співробітників не турбують поза графіком.

Розвиток кар'єри без стресу заключається в чіткому плануванні кар'єрного зростання, яке дозволяє працівникам знати, що їхні зусилля будуть винагороджені; у використанні навчальних програм, які не перевантажують графік роботи.

Перевагами цих заходів визначимо:

- для працівників - зниження рівня стресу; підвищення задоволеності роботою; більше часу для особистого життя та сім'ї.
- для компанії - підвищення продуктивності; зниження плинності кадрів; формування позитивного іміджу роботодавця.

Моніторинг ефективності містить основні аспекти, як регулярне опитування працівників про їхній рівень задоволеності, оцінка продуктивності та зменшення плинності кадрів після впровадження заходів, врахування зворотного зв'язку для адаптації програм до реальних потреб.

Важливим аспектом у формування мотиваційної системи є гендерна рівність та інклюзивність, яка характеризується у прийнятті програми для жінок-лідерок та інклюзивність у робочому середовищі. Враховуючи високу частку жінок на керівних посадах (50%), розробити програми для їх подальшого розвитку та підтримки. Інклюзивність у робочому середовищі - запровадити політики, які заохочують найм молоді, людей з інвалідністю та інших представників уразливих груп.

Особливостями та ключовими аспектами впливу гендерної рівності та інклюзивності на мотивацію полягає в позитивному впливі на мотивацію, так як супроводжуються справедливістю і рівними можливостями персоналу, зміцненні корпоративної культури, розвитком креативності та інноваційності, мотивацією через визнання унікальності. Гендерна рівність та інклюзивність забезпечують рівний доступ до ресурсів, можливостей кар'єрного зростання і винагород. Це створює відчуття справедливості серед працівників, що позитивно впливає на їхню мотивацію та продуктивність.

Організації, які підтримують інклюзивність, створюють середовище, де кожен працівник відчувається прийнятим і цінним. Така культура сприяє лояльності та залученості персоналу. Команди з різноманітним складом (стать, вік, національність, фізичні можливості) демонструють вищий рівень креативності завдяки різним точкам зору та досвіду. Працівники, які відчувають, що їх цінують незалежно від статі, віку чи інших характеристик, стають більш мотивованими до внесення позитивного вкладу в діяльність організації. Запропоновані заходи допоможуть ТОВ «Укртауер» забезпечити гармонійний баланс між професійним та особистим життям працівників, що сприятиме підвищенню їхньої ефективності та лояльності до компанії.

Ефективна організація мотивації праці в ТОВ «Укртауер» є критичним фактором для забезпечення успішного функціонування компанії, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей. Основні ключові аспекти, які підкреслюють необхідність такої організації – це підвищення продуктивності праці; зниження плинності кадрів; формування

корпоративної культури; адаптація до змін у галузі; оптимізація витрат; покращення взаємовідносин у колективі та Досягнення стратегічних цілей.

Підвищення продуктивності праці - мотивація безпосередньо впливає на продуктивність співробітників. Чітко визначені стимули, як матеріальні (зарплата, бонуси) так і нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст), допоможуть залучити працівників до досягнення високих результатів.

Зниження плинності кадрів - у конкурентному середовищі, де висока плинність кадрів може стати проблемою, ефективна мотивація допомагає утримати талановитих співробітників. Це особливо важливо для таких компаній, як ТОВ «Укртауер», які залежать від професійності персоналу.

Формування корпоративної культури - мотивація є частиною корпоративної культури. Створення комфортного середовища для працівників сприяє підвищенню їхньої лояльності та залученості. Це забезпечує єдність у досягненні цілей компанії.

Адаптація до змін у галузі - «Укртауер», як компанія, що працює у сфері телекомунікацій та інфраструктури, повинна постійно адаптуватися до змін технологій і ринку. Мотивовані працівники більш схильні до навчання, розвитку нових навичок і впровадження інновацій.

Оптимізація витрат - ефективна мотивація дозволяє компанії скоротити непродуктивні витрати, пов'язані з низькою ефективністю праці, низькою якістю виконання завдань або частими відгулами співробітників.

Покращення взаємовідносин у колективі - мотиваційні програми, спрямовані на розвиток командної роботи, сприяють злагодженій роботі колективу, що позитивно позначається на ефективності роботи компанії в цілому.

Досягнення стратегічних цілей - ТОВ «Укртауер» має забезпечувати стійке зростання та розвиток. Мотивовані працівники є ключовим ресурсом

для реалізації проєктів, оптимізації бізнес-процесів та задоволення потреб клієнтів.

Для ТОВ «Укртауер» ефективна організація мотивації праці є не просто важливим завданням, а й стратегічною необхідністю. Це дозволяє компанії не лише залишатися конкурентоспроможною, а й розвиватися у швидкозмінному середовищі телекомунікаційної галузі.

Пропонуємо схему моделі покрокової організації мотивації праці. Вона включає основні етапи, які пов'язані між собою (див. рис. 3.5):

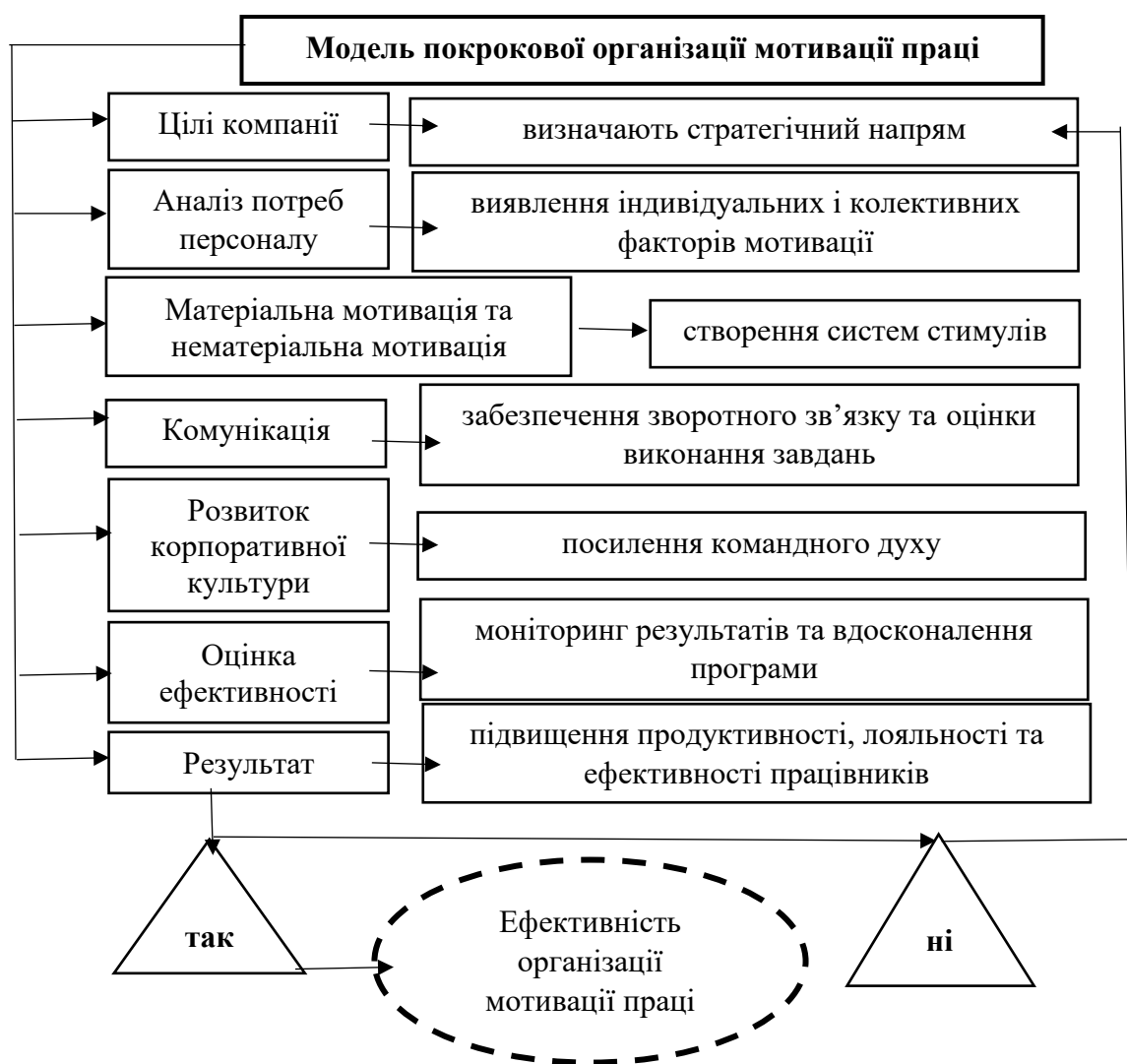


Рис. 3.5. Схема моделі покрокової організації мотивації праці*

*Джерело: власна розробка автора

Ця модель дозволяє створити системний підхід до мотивації праці у ТОВ «Укртауер». Схема моделі ефективної організації мотивації праці включає взаємопов'язані етапи: визначення стратегічних цілей компанії, аналіз потреб персоналу, впровадження матеріальних і нематеріальних стимулів, забезпечення зворотного зв'язку, розвиток корпоративної культури, оцінку ефективності та досягнення результатів у вигляді підвищення продуктивності, лояльності та ефективності працівників (див. рис. 3.6). Це забезпечує системний підхід до мотивації праці в ТОВ «Укртауер».

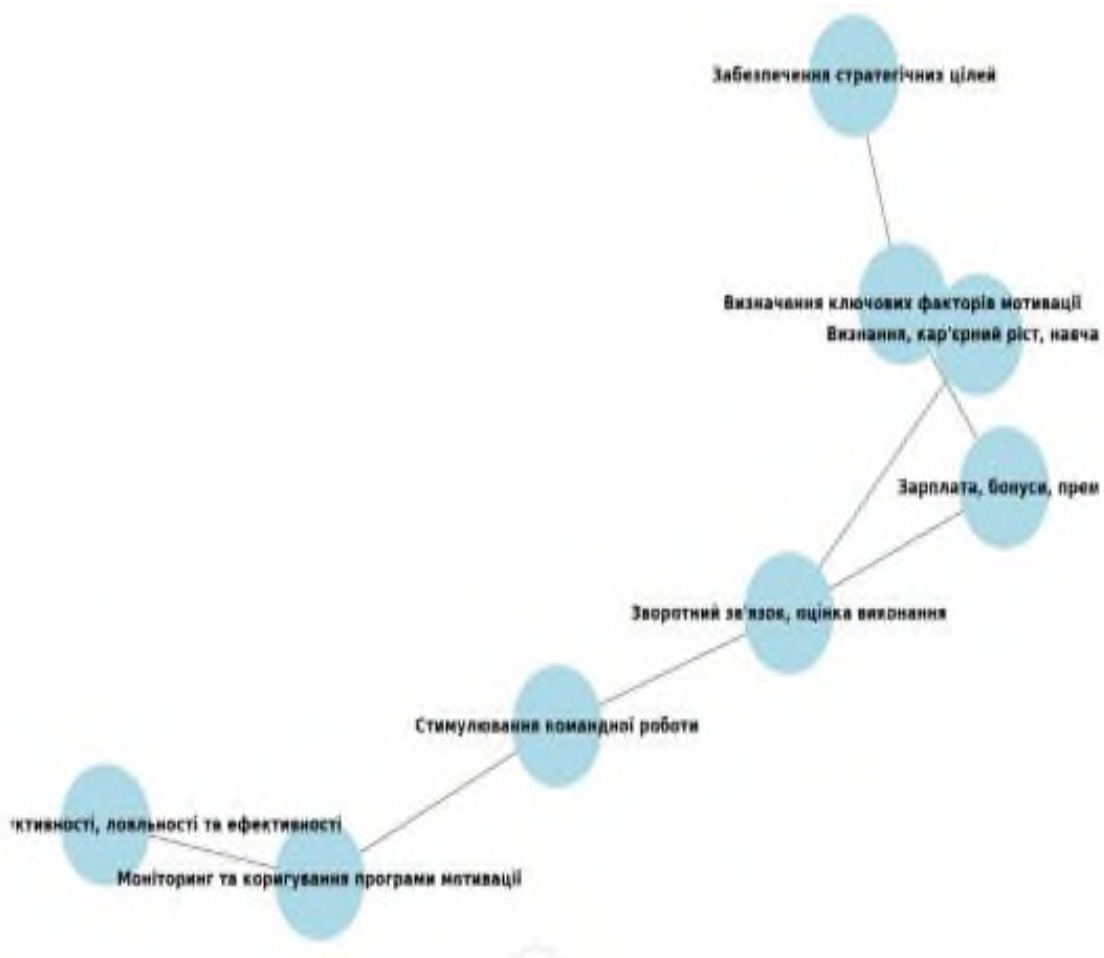


Рис. 3.6. Схема моделі ефективної організації мотивації праці*

*Джерело: власна розробка автора

Модель ефективної організації мотивації праці у ТОВ «Укртауер» забезпечує системний підхід, що охоплює всі ключові етапи мотиваційного процесу. Вона сприяє досягненню стратегічних цілей компанії через підвищення продуктивності, лояльності та ефективності працівників.

3.3 Використання зарубіжного досвіду мотивації персоналу в процесі управління підприємством в умовах війни

Розглядається адаптація зарубіжного досвіду до умов нестабільності, враховуючи кризові явища, спричинені війною, та необхідність збереження високої продуктивності персоналу. Нестабільність у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зокрема через економічні, соціальні та геополітичні виклики, ставить перед компаніями необхідність адаптації кращих практик із зарубіжного досвіду. ТОВ «Укртауер», враховуючи реалії сучасного українського ринку, може ефективно впроваджувати інноваційні стратегії, запозичені з провідних міжнародних компаній, із урахуванням специфіки власної діяльності. До ключових напрямків адаптації зарубіжного досвіду відносять антикризове управління, використання гнучкості у підходах до роботи, використання стратегії управління людським капіталом, диверсифікація джерел підходу, мотивація та підтримка персоналу, інновації та технології (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові напрямки адаптації зарубіжного досвіду*

Зарубіжні компанії	Адаптація для ТОВ «Укртауер»
Антикризове управління	
Зарубіжні компанії (наприклад, Siemens, General Electric) використовують <i>кризові штаби</i> для оперативного прийняття рішень	- Створення мобільної команди кризового управління, яка включає представників ключових департаментів. - Використання сценарного планування для передбачення можливих ризиків (наприклад, перебоїв у роботі через енергетичну кризу чи відсутність доступу до об'єктів інфраструктури).
Гнучкість у підходах до роботи	
Провідні міжнародні корпорації, такі як Google і Microsoft, широко впроваджують <i>гібридну модель роботи</i>	- Поєднання дистанційної роботи з офісною для підвищення стійкості в умовах фізичних ризиків (перебоїв транспорту, безпекових загроз). - Забезпечення співробітників технічними засобами для безперебійної роботи (ноутбуки, VPN-доступ, генератори).
Стратегія управління людським капіталом	
Міжнародний досвід (наприклад, компаній IBM та Accenture) демонструє важливість <i>інвестицій у розвиток персоналу</i> навіть у складні часи.	- Організація внутрішньокорпоративних навчань, що включають адаптацію до роботи в умовах кризи. - Розвиток лідерських якостей серед керівників середньої ланки. - Менторські програми для обміну знаннями між співробітниками.

Продовження таблиці 3.1

Диверсифікація джерел доходу	
У період нестабільності компанії, такі як Amazon і Samsung, успішно впроваджують <i>стратегії диверсифікації</i>	○ Розробка нових продуктів і послуг, таких як консалтинг у сфері управління телекомунікаційною інфраструктурою. ○ Пошук нових ринків, включаючи можливості експорту послуг у країни ЄС.
Мотивація та підтримка персоналу	
Зарубіжні компанії, такі як Unilever і Nestlé, під час криз приділяють увагу <i>соціальному забезпеченню працівників</i>	○ Збереження робочих місць для мобілізованих працівників та продовження виплати середньої заробітної плати. ○ Розширення програм підтримки ментального здоров'я та безпеки. ○ Забезпечення працівників додатковими соціальними гарантіями, наприклад, компенсаціями за витрати на житло або електроенергію.
Інновації та технології	
Apple і Tesla успішно впроваджують інноваційні технології для підтримки безперервності бізнесу	○ Інтеграція автоматизованих систем управління об'єктами (наприклад, системи моніторингу стану башт у реальному часі). ○ Використання Big Data для аналізу попиту на телекомунікаційні послуги та оптимізації витрат.

*Джерело: складено автором

Переваги адаптації зарубіжного досвіду

1. Зниження ризиків завдяки застосуванню перевірених практик.
2. Підвищення стійкості бізнесу до зовнішніх викликів.
3. Посилення конкурентоспроможності компанії на ринку.
4. Покращення мотивації персоналу через впровадження сучасних методів управління.

Отже, зарубіжний досвід ефективний лише при його адаптації до локальних умов та культури ТОВ «Укртауер». Компанії слід зосередитися на впровадженні кризових штабів, інвестиціях у розвиток персоналу, інноваціях та підтримці балансу між роботою і особистим життям. Для реалізації цих заходів необхідно створити план адаптації, враховуючи реалії українського ринку та поточну нестабільність.

Такі підходи забезпечать ТОВ «Укртауер» підвищення операційної стійкості, ефективності та лояльності персоналу, що критично важливо в умовах сучасних викликів. Переваги від адаптації зарубіжного досвіду впровадження системи мотивації безпосередньо в ТОВ «Укртауер» (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Переваги адаптації зарубіжного досвіду впровадження системи мотивації в ТОВ «Укртауер»*

Напрямок	Сутність заходів
Переваги для персоналу	
Підвищення рівня залученості та лояльності співробітників	○ Використання практик зарубіжних компаній, таких як Microsoft і Google, що акцентують увагу на прозорості системи винагороди та визнання досягнень. ○ Забезпечення збалансованого підходу до матеріальної (бонуси, премії) та нематеріальної мотивації (гнучкі графіки, програми навчання).
Покращення якості життя працівників	○ Удосконалення програм підтримки балансу між роботою та особистим життям. ○ Розширення соціальних гарантій і підтримки ментального здоров'я.
Підвищення кваліфікації	○ Запровадження програм навчання і підвищення компетенцій, запозичених у таких компаній, як IBM, дозволить співробітникам отримати навички, які підвищують їх ефективність.
Переваги для компанії	
Зростання продуктивності праці	○ Успішна адаптація зарубіжних практик стимулює співробітників працювати продуктивніше, оскільки вони розуміють, що їхні зусилля визнаються й винагороджуються. ○ Позитивний вплив на якість обслуговування клієнтів та ефективність управління інфраструктурою.
Зниження рівня плинності кадрів	○ Компанії, що активно працюють над мотивацією, як-от Unilever або Siemens, досягають значного зниження витрат на пошук та адаптацію нових співробітників. ○ ТОВ «Укртауер» може скоротити плинність кадрів на 20–30% завдяки інтеграції подібних підходів.
Формування позитивного бренду роботодавця	○ Підвищення репутації ТОВ «Укртауер» як роботодавця сприяє залученню висококваліфікованих спеціалістів, особливо в умовах конкурентного ринку.
Оптимізація витрат	○ Хоча на початкових етапах впровадження системи мотивації вимагає інвестицій, у довгостроковій перспективі це дозволяє зменшити витрати на управління персоналом та підвищити економічну ефективність.

*Джерело: складено автором

Результати фінансової діяльності ТОВ «Укртауер» також для більшої наочності зведемо в таблицю (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Фінансовий результат для ТОВ «Укртауер» від впровадження зарубіжного досвіду*

№ з/п	Очікуваний ефект від впровадження	Результат
1	Підвищення продуктивності на 15–20%:	○ Згідно з дослідженнями міжнародних компаній, ефективні системи мотивації призводять до зростання продуктивності працівників. ○ Для ТОВ «Укртауер» це може означати збільшення операційного доходу завдяки ефективнішій роботі співробітників.
2	Скорочення витрат на підбір та адаптацію нових кадрів	○ Завдяки зменшенню плинності персоналу на 20–30% компанія заощадить кошти, які зазвичай витрачаються на рекрутинг (до 300–500 тис. грн щорічно).
3	Підвищення дохідності компанії через зростання ефективності	○ Інвестиції у системи навчання та мотивації забезпечують повернення інвестицій у розмірі 200–300% за 2–3 роки.
Орієнтовні фінансові вигоди		
Річний приріст операційного доходу		5–10% (залежно від масштабів впровадження системи).
Загальна економія на витратах на персонал		близько 500–700 тис. грн на рік завдяки зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності працівників
Розширення можливостей для диверсифікації		послуг через підвищення кваліфікації співробітників (наприклад, розробка нових продуктів)

*Джерело: власна розробка автора

Адаптація зарубіжного досвіду до мотиваційної системи ТОВ «Укртауер» створює значні переваги для компанії як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. Інвестування в персонал не лише підвищує його задоволеність і лояльність, але й забезпечує фінансову стабільність підприємства за рахунок оптимізації витрат, збільшення доходів і зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Застосування комплексного підходу до вдосконалення мотиваційної системи, зокрема інтеграція зарубіжного досвіду, сприятиме покращенню роботи підприємства навіть у складних економічних умовах.

Зарубіжний досвід впровадження інноваційних технологій (див. рис. 3.4):

Таблиця 3.4

Впровадження інноваційних технологій – зарубіжний досвід*

№ з/п	Елементи	Сутність
США: Інновації у телекомунікаційній інфраструктурі		
1	Розвиток малих базових станцій (Small Cells)	Американські компанії, такі як Verizon та AT&T, активно впроваджують малі базові станції для підвищення покриття мережі 5G у густонаселених районах
2	Технологія Edge Computing	Знижує затримки передачі даних, розміщуючи обчислювальні ресурси ближче до кінцевих користувачів. Це особливо важливо для швидкого впровадження IoT-рішень
3	Інтеграція штучного інтелекту (ШІ):	Використання ШІ для оптимізації трафіку та управління мережею. Наприклад, алгоритми прогнозують сплески навантаження і коригують ресурси для запобігання перевантаженням.
Європа: Сталий розвиток інфраструктури		
4	Розподілена енергетика на базових станціях	У країнах ЄС телекомунікаційні компанії впроваджують сонячні панелі та системи зберігання енергії для автономного забезпечення базових станцій
5	Smart Towers	У Великій Британії компанія Vodafone оснащує вежі сенсорами, що збирають дані про стан обладнання. Це дозволяє проводити обслуговування за принципом Predictive Maintenance (прогнозного обслуговування)
6	Спільне використання інфраструктури	Оператори, такі як Deutsche Telekom, спільно використовують телекомунікаційні вежі для зниження витрат і екологічного впливу
Азія: Лідерство у впровадженні 5G		
7	Китай	Компанії China Mobile та Huawei встановлюють багатофункціональні вежі з інтеграцією 5G, антен IoT, та підключенням до міських смарт-мереж (розумного освітлення, камер відеоспостереження)
8	Південна Корея	SK Telecom використовує блокчейн для управління даними в телекомунікаційному секторі, що покращує безпеку та прозорість операцій
9	Японія	SoftBank інтегрує роботизовані рішення для моніторингу стану телекомунікаційних веж, знижуючи витрати на технічне обслуговування

*Джерело: згруповано автором [за матеріалами 35; 50]

Можемо запропонувати наступні кроки для ТОВ «Укртауер». З огляду на зарубіжний досвід ТОВ «Укртауер» може адаптувати такі інноваційні підходи (див. рис. 3.7):



Рис.3.7. Основні адаптаційні підходи впровадження зарубіжного досвіду*

*Джерело: власна розробка автора

Очікуваний ефект від впровадження:

- Зростання конкурентоспроможності на ринку телекомунікаційних послуг.
- Оптимізація операційних витрат і підвищення рентабельності.
- Забезпечення сталого розвитку через впровадження екологічних рішень.

Ці рекомендації можуть стати основою для створення стратегічного плану розвитку ТОВ «Укртауер», адаптованого до сучасних викликів телекомунікаційного ринку.

У сучасних умовах війни, підприємства, такі як ТОВ «Укртауер», стикаються з викликами, які потребують інноваційних підходів до управління персоналом. Зважаючи на обмеження у фінансах та нестачу чоловіків у трудовому колективі через мобілізацію, ефективна модель мотивації має включати нематеріальні стимули, соціальну підтримку та адаптацію зарубіжного досвіду. Надамо пропозицію моделі мотивації:

**Соціальна підтримка та адаптивність —▶ Нематеріальна мотивація —▶
Колективні ініціативи та волонтерство —▶ Моделі з міжнародного досвіду —▶
Фінансові рішення без значних витрат**

Візуальна модель, яка ілюструє процес мотивації персоналу ТОВ «Укртауер» в умовах війни на основі зарубіжного досвіду. Вона містить п'ять основних елементів:

- соціальну підтримку та адаптивність,
- нематеріальну мотивацію,
- колективні ініціативи та волонтерство,
- моделі з міжнародного досвіду,
- фінансові рішення з мінімальними витратами (див. рис. 3.8 та 3.9).



Рис. 3.8. Модель запропонованої адаптації мотиваційного процесу на ТОВ «Укртауер»*

*Джерело: власна розробка автора



Рис. 3.9. Модель запропонованої адаптації мотиваційного процесу на ТОВ «Укртауер» (схематичний аспект)*

*Джерело: власна розробка автора

Згідно запропонованої моделі має п'ять основних блоків вирішення поставлених завдань:

Блок 1. Соціальна підтримка та адаптивність. Її завдання – це створення безпечного та комфортного середовища з метою забезпечити працівників психологічною підтримкою через гарячі лінії, тренінги з психологами та регулярні зустрічі з керівництвом для обговорення нагальних питань. Забезпечити гнучкий графік роботи, що дасть можливість працювати дистанційно, адаптуючи графік до особистих потреб працівників (особливо для матерів, які доглядають за дітьми, та працівників, залучених до волонтерства).

Блок 2. Нематеріальна мотивація. Сутність нематеріального мотивування персоналу полягає:

а) Визнання та подяка, зокрема, регулярне публічне визнання внеску працівників, як-от «Працівник місяця», подяки у внутрішній розсилці, соціальних мережах або на спеціальних корпоративних заходах;

б) Навчання та розвиток, яке має бути невимушеним і цікавим, а саме організація вебінарів, онлайн-курсів та майстер-класів, що дозволяють працівникам розвивати професійні навички навіть за складних умов.

в) Можливості для зростання - надання працівникам шансів на внутрішнє кар'єрне зростання та підтримка їхніх ініціатив.

Блок 3. Колективні ініціативи та волонтерство полягає в об'єднанні навколо спільної місії всіх працівників. Організація благодійних ініціатив, таких як збір коштів або речей для ЗСУ, де працівники можуть активно долучатися. Це зміцнить командний дух і надасть відчуття значущості їхньої роботи. Іншим важливим фактором цього блоку корпоративні цінності та патріотизм, що виражаються у підтримці корпоративних ініціатив, спрямованих на допомогу армії чи постраждалим від війни, що дає працівникам відчуття причетності до важливої справи.

Блок 4. Моделі з міжнародного досвіду. Вважаємо, що в наших умовах найбільш реальними будуть ізраїльська та скандинавська моделі. З досвіду

ізраїльських компаній під час конфліктів найбільш важливими є: забезпечення регулярного інформування працівників про безпекові питання (наприклад, план дій у разі небезпеки) та гнучкі політики для працівників, які перебувають у зоні ризику, та їхніх сімей.

При скандинавському підході ставиться наголос на «робочому задоволенні (щасті)» навіть в умовах стресу, що полягає в облаштуванні куточків відпочинку, заохоченні до коротких перерв для медитації чи спорту; наданні «відновлювальних днів» для зниження емоційного виснаження.

Блок 5. Фінансові рішення без значних витрат полягає у наданні незначних премій у вигляді товарів чи послуг, наприклад, продуктів харчування, абонементів до спортзалу чи подарункових сертифікатів. Запровадження системи бонусів за результативність, адже навіть невеликі заохочення можуть стати суттєвим стимулом у нинішніх умовах.

Запропонована модель базується на ідеї, що в умовах війни персонал цінує не лише фінансову винагороду, а й підтримку, безпеку, можливості для розвитку та залучення до спільної місії. Поєднання локальних ініціатив з адаптованим зарубіжним досвідом дозволить ТОВ «Укртауер» не лише зберегти лояльність працівників, а й підвищити ефективність навіть за складних обставин.

Висновки до розділу 3.

Провівши дослідження в третьому розділі ми спробували визначити основні шляхи удосконалення формування мотиваційної системи управління підприємством «Укртауер», зокрема, акцентуючи увагу на наступних аспектах: адаптація мотиваційної системи до кризових умов; посилення ролі нематеріальних стимулів і цільова комунікація та залучення персоналу.

Війна суттєво впливає на можливості підприємств у забезпеченні мотивації персоналу. Основним шляхом удосконалення є акцент на гнучкості

системи мотивації, яка повинна враховувати поточні обмеження ресурсів, ризику та зміну умов праці.

В умовах обмеженого фінансування варто використовувати методи нематеріального заохочення, такі як публічне визнання, надання можливостей для професійного розвитку, впровадження гнучких графіків роботи, а також покращення умов праці. Це дозволяє зміцнити лояльність персоналу без значних витрат.

Формування прозорості комунікації між керівництвом та працівниками сприяє підвищенню рівня довіри та мотивації. Регулярне інформування про стан компанії, колективні обговорення проблем і пропозицій щодо покращення роботи мотивують персонал до більшого залучення.

Визначення напрямів вдосконалення ефективної організації мотивації праці ТОВ «Укртауер» характеризуються використанням індивідуального підходу до мотивації працівників, розширення розвитку корпоративної культури і звичайно ж запровадження програм навчання та розвитку.

Диференціація мотиваційних інструментів залежно від потреб і пріоритетів працівників (наприклад, надання додаткових днів відпочинку, гнучких умов роботи для батьків або співробітників з підвищеним рівнем стресу). Впровадження цінностей, які підкреслюють важливість роботи кожного співробітника в умовах війни, та формування атмосфери підтримки. Корпоративні заходи, спрямовані на згуртування команди, навіть у форматі онлайн, сприятимуть покращенню мотивації. Організація тренінгів, вебінарів та курсів дозволяє працівникам підвищувати свою кваліфікацію, що мотивує їх на особистісне та професійне зростання.

Використання зарубіжного досвіду мотивації персоналу в процесі управління підприємством в умовах війни ми подали через використання досвіду Ізраїлю в управлінні в умовах конфліктів та впровадження скандинавського підходу до мотивації працівників.

Адаптація моделей кризового управління, які включають створення безпечних умов для працівників, підтримку їхніх сімей та впровадження

спеціальних програм психологічної допомоги. Системи, орієнтовані на добробут персоналу, включають створення комфортних умов для праці, забезпечення відпочинку та збалансованого робочого графіка. Такий підхід актуальний навіть у стресових умовах. Та нарешті адаптування глобальних практик нематеріальної мотивації, що підкреслюють визнання досягнень працівників через внутрішню систему нагород, гнучкі умови роботи, кар'єрне зростання та залучення до прийняття рішень дозволяє підвищити їхню залученість і відповідальність.

Удосконалення мотиваційної системи ТОВ «Укртауер» повинно базуватися на поєднанні локального та міжнародного досвіду. Важливими складовими є соціальна підтримка, розвиток корпоративної культури, індивідуальний підхід до потреб персоналу та активне використання нематеріальних методів мотивації. Такий підхід дозволить не лише підтримати ефективність компанії під час війни, але й забезпечить довготривалу лояльність співробітників.

ВИСНОВКИ

Робота присвячена дослідженню теоретичних, методологічних і практичних аспектів формування мотиваційної системи управління підприємством, зокрема ТОВ «Укртауер». Було розглянуто теоретичні підходи до мотивації, сучасні тенденції та методи вдосконалення мотиваційної системи управління в умовах воєнного стану. В процесі написання кваліфікаційної магістерської роботи досліджено теоретико-методологічні аспекти мотивації, проведено аналіз діяльності ТОВ «Укртауер» та розроблено рекомендації для вдосконалення мотиваційної системи. Отримані результати підтверджують важливість комплексного підходу до формування мотиваційної системи управління підприємством, особливо в умовах нестабільності.

Значну роль у дослідженні відіграла пройдена переддипломна практика у ТОВ «Укртауер», яка стала важливим етапом професійного становлення та надала можливість отримати практичні навички, які доповнюють теоретичну базу, засвоєну під час навчання, поглибити знання у сфері управління персоналом, особливо щодо систем мотивації праці, ознайомитися зі структурою організації, процесами прийняття управлінських рішень та ключовими напрямками діяльності підприємства.

Вивчені аспекти мотивації персоналу в ТОВ «Укртауер» - *основні принципи мотиваційної системи* (прозорість та справедливість у нарахуванні заробітної плати та премій, гендерна рівність у розподілі керівних посад (50% жінок у керівництві), забезпечення повного пакету соціальних гарантій); *матеріальні стимули* (конкурентна заробітна плата та регулярний перегляд рівня оплати праці, додаткові бонуси та компенсації, такі як оплата відряджень, харчування, медичне страхування); *нематеріальні стимули* (гнучкий графік роботи та можливість дистанційної праці, визнання досягнень співробітників через публічне заохочення та нагороди, корпоративна підтримка балансу між роботою та особистим життям); *аналіз результативності мотиваційної системи* (низький рівень плинності кадрів

завдяки соціальній підтримці працівників, позитивний вплив програм навчання на професійний розвиток персоналу).

В розділі 1 «Теоретико-методологічні основи формування мотиваційної системи управління підприємством» на основі аналізу теорій мотивації (теорія Маслоу, теорія Герцберга, теорія очікувань Врума тощо) визначено, що ефективна мотиваційна система має базуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Виявлено особливості формування мотиваційної системи, які залежать від зовнішнього середовища, організаційної культури підприємства та специфіки його діяльності. Проаналізовано зарубіжний досвід, який акцентує на гнучкості мотиваційних систем, підвищенні соціальної підтримки працівників, а також використанні сучасних технологій для управління мотивацією.

В розділі 2 «Аналіз господарської діяльності та мотиваційної системи ТОВ «Укртауер»» охарактеризовано діяльність ТОВ «Укртауер» як підприємства, що функціонує у сфері телекомунікацій. Компанія стикається з викликами, пов'язаними з економічною нестабільністю, війною та обмеженням ресурсів. Проведений аналіз показав, що система мотивації персоналу в ТОВ «Укртауер» потребує удосконалення через недостатній акцент на нематеріальних мотиваційних чинниках та адаптацію до умов війни. Виявлено ключові слабкі сторони мотиваційної системи: недостатня гнучкість у підходах до різних груп персоналу, обмежене використання нематеріальних стимулів та недосконалість внутрішньої комунікації.

В розділі 3 «Удосконалення процесу формування мотиваційної системи управління ТОВ «Укртауер»» запропоновано шляхи вдосконалення мотиваційної системи, включаючи розвиток нематеріальних стимулів, підвищення ефективності комунікацій та створення програм підтримки працівників в умовах війни. Визначено напрями підвищення ефективності організації мотивації праці, серед яких - індивідуальний підхід до мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури та посилення ролі навчання і професійного зростання. Адаптовано зарубіжний досвід до умов України,

включаючи використання ізраїльських та скандинавських підходів до управління персоналом у кризових ситуаціях.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що вдосконалення мотиваційної системи управління в ТОВ «Укртауер» є критично важливим для підвищення продуктивності праці, збереження лояльності персоналу та адаптації компанії до умов війни. Запропоновані заходи базуються на інтеграції теоретичних підходів, аналізу реального стану мотиваційної системи та адаптації найкращих міжнародних практик. Це забезпечить створення стійкої, ефективної системи мотивації, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства навіть у кризових умовах.

Рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної системи підприємства

1. Розширення програм гнучкої мотивації:

- Введення індивідуальних планів розвитку для працівників із урахуванням їхніх кар'єрних амбіцій.
- Посилення програми соціальної відповідальності через додаткову допомогу мобілізованим працівникам.

2. Поглиблення практики зворотного зв'язку:

- Регулярне проведення опитувань для оцінки рівня задоволеності співробітників.
- Впровадження платформ для висловлення пропозицій щодо покращення умов праці.

3. Оптимізація навчальних програм:

- Запуск спеціалізованих тренінгів із лідерства та управління для підготовки майбутніх керівників.
- Поглиблення співпраці з міжнародними тренінговими організаціями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барсукова О. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? Опитування. *Українська правда : веб-сайт*. 2023. URL : <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/253034/> (дата звернення 09.10.2024)
2. Безверхій І. А. Удосконалення оцінювання та стимулювання персоналу комунального підприємства. URL : <http://library.econom.zp.ua:85/xmlui/handle/123456789/230>
3. Білецька Т. В., Купчишина В. Теоретичні аспекти аналізу мотиваційної сфери особистості у вітчизняній та зарубіжній психології. *Габітус. Випуск 39*. 2022. С. 59-63.
4. Білик В., Кравчик Ю. Напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу аграрного підприємства. *Economic Synergy*. № 2 (2021). DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2021-2-7> . URL : <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/16>
5. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. Вип. 57, 2023. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/32>
6. Бричко А. М. Ефективність управління персоналом як один з етапів ведення власної справи (на прикладі закладів охорони здоров'я). *Економіка та суспільство*. № 36. 2022.
7. Власенко М. О., Швайка А. О. Сучасні методи мотивації персоналу. http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_vlasenko.htm
8. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
9. Волосовець, О. П., Заболотько, В. М., Волосовець, А. О. Кадрове забезпечення галузі охорони здоров'я в Україні та світі: сучасні виклики. *Український медичний вісник*. Т.12. №(84), 2020. С.20- 26.

10. В Україні не буде кому створювати ВВП. URL : <https://uifuture.org> (дата звернення: 29.09.2024).

11. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Scientific journal «Development service industry management»*. URL : [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-2(3))

12. Галасюк Анастасія. Через війну психічні розлади мають 90% населення країни – інтерв'ю з професором Центру психічного здоров'я. Інтерв'ю з Миколою Овчаренком. *Суспільне. Новини*. 20 квітня 2023. URL : <https://suspilne.media/443628-cerez-vijnu-psihicni-rozladi-maut-90-naselenna-kraini-intervu-z-profesoromcentru-psihicnogo-zdorova/>

13. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Тернопіль, 23-24 листопада 2022 р.). Т. : ФОП Паляниця В. А. С. 6-7. (дата звернення 12.09.2024)

14. Герчанівська С. В., Стемковська І. В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. № 2. Т. 2, 2021. DOI: [10.31359/2312-3427-2021-2-2-200](https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-200)

15. Гетьманцева Н. Д. Мотиваційні механізми у сфері трудової діяльності. С.186-189. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-2/44>

16. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. (2022). Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (35). URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>

17. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 12 (124), 2023. С. 163-167. URL : <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>

18. Грабова Г. С. Шляхи підвищення мотивації та стимулювання діяльності персоналу (на прикладі ТОВ «Зарс»). *Thesis, Одеський національний економічний університет*, 2021. URL : <http://local.lib/diploma/Hrabova.pdf>.

19. Граціотова Г. О., Ясіновська М. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. № 6, 2020. С. 25-34. DOI: [10.15276/ETR.06.2020.3](https://doi.org/10.15276/ETR.06.2020.3).

20. Граціотова Г. О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах Європейської інтеграції. *Економіка: реалії часу*. № 6 (52), 2020. С. 25-34.

21. Грибань В. Є., Живко З. Б. Підвищення ефективності системи мотивації на основі зарубіжного досвіду. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в умовах невизначеності : збірник матеріалів науково-практичної конференції 13 грудня 2024 р. Львів, 2024*. С. 61-62.

22. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка І суспільство*. Випуск № 17, 2018. С. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>

23. Дашко І. М., Андросова О. Ф., Стефаник С. М. Напрями вдосконалення ефективності управління безпекою персоналу підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*. № 3(59), 2023 С. 78-81. URL : <http://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/article/view/3991>

24. Дашко І. М., Лепьохін О. В., Руденко О. В. Загальні підходи щодо кадрової безпеки підприємства. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць. Економічні науки*. № 1(53), 2022. С. 101-107.

25. Державна служба статистики України. *Збірник «Індикатор очікувань щодо зайнятості працівників (2015-2024)»*: веб-сайт. URL

: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tda.htm (дата звернення 12.09.2024)

26. Державна служба статистики України. Збірник «Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності» : веб-сайт. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/gdn/szpshp/arh_szp_ed_u.html (дата звернення 12.09.2024)

27. Державний центр зайнятості. URL : <https://www.dcz.gov.ua/> (дата звернення: 07.09.2024).

28. Дослідження ринку праці України. URL : https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/10/Doslidzhennya-rynku-pratsiUkrayiny_compressed.pdf (дата звернення: 29.09.2024).

29. Дуляба Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 39, 2020. С. 165-170. URL : <https://doi.org/10.32843/infrastructure39-27>

30. Електронний фонд Національної бібліотеки ім. В. І. Вернадського. URL : <http://nbuv.gov.ua>

31. Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. № 3 (65), 2021. С. 206–215.

32. Живко З. Б., Воронка О. З. Формування оптимальної системи економічної безпеки: теоретико-методичний аспект через призму системи мотивації праці. *Соціально-правові студії*. Випуск 2 (12), 2021. С. 141-150. URL : [http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_2\(12\)_2021/20.pdf](http://www.sls.lvduvs.edu.ua/documents_pdf/arhiv/sps_2(12)_2021/20.pdf)
URL : <https://sls-journal.com.ua/uk/journals/tom-4-2-2021>

33. Живко З. Б., Живко М. О., Шегинська А. І., Бойко Р. І., Грибань В. Є. Особливості удосконалення організаційної структури авіаційного підприємства. *Analysis of the phaunistic composition of Ukraine. Scientific research: modern challenges and future prospects. Proceedings of the 2nd International scientific and practical conference*. MDPC Publishing. Munich,

Germany, 2024. Pp. 335-341. URL : <https://sci-conf.com.ua/ii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-scientific-research-modern-challenges-and-future-prospects-23-25-09-2024-myunhen-nimechchina-arhiv/>

34. Живко З. Б., Живко М. О., Шегинська А. І., Бойко Р. І., Грибань В. Є. Вплив технологічних інновацій на економіку, освіту, охорону здоров'я та соціальні структури: виклики та можливості. *Advanced top technology: електрон. наук. журн. № 2*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. С.14-15. URL : <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/att-2.pdf>

35. Живко Зінаїда Богданівна, Шегинська Анастасія Іванівна, Грибань Василь Євгенович, Кравчута Сергій Миколайович. Шляхи подолання фінансових труднощів, які впливають на економіку України. *Соціально-гуманітарний вісник: зб. наук. пр. Вип. 50*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2024. С.11-12.

36. Живко З. Б., Бойко Р. І., Грибань В. Є., Кравчута С. М. Шляхи удосконалення процесу управління фінансово-економічної безпеки підприємства. *Реалії та перспективи соціально-економічного розвитку під час війни : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 8 листопада 2024 р)*. Research Europe, 2024. С. 59-62. URL : <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2024/11/re-08.11.24.pdf>

37. Живко З. Б., Живко О. В., Грибань В. Є. Роль мотиваційної системи та страхування у післявоєнному відновленні економіки України. *Фінансове та інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки бізнесу в умовах воєнної економіки та повоєнного відновлення: виклики та перспективи : матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 13–15 листопада 2024 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін. ; редкол.: Н. Є. Лелюк, І. А. Краївська]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. С.57-61. (173 с.)*

38. Жукова, А. Ю. Механізм мотивації та стимулювання праці персоналу в сучасних умовах. *Master's thesis, Сумський державний університет*, 2021.
URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82612>
39. Звірич В. В. Методичні засади та принципи удосконалення механізму управління персоналом у галузі охорони здоров'я. *Публічне урядування*. 2022. (2 (30)). С 32-39.
40. Іванина В. В., Надвиничний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку України», 1 червня 2021 року. Івано-Франківськ : НАІР, 2021. С. 287-288.
41. Іванова М. І., Саннікова С. Ф., Трифонова О. В., Усатенко О. В., Швець Л. В. Мотивація персоналу міжнародних проєктів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства з використанням статистичних та економетричних методів. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 345–356.
URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-345-356>
42. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. №71. С. 143-148. DOI : [10.32782/infrastructure71-25](https://doi.org/10.32782/infrastructure71-25).
43. Компанець К. А., Гончар Т. М., Височило О. М. Формування компонентів мотивації персоналу в умовах інноваційних змін підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. № 45, 2020. С. 103-108.
44. Козак К.Б, Корсікова Н.М., Петренко Ю.О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. Т. 14. № 2, 2022. С. 26–32.
45. Коломієць, І. А. Система стимулювання праці персоналу організації (на матеріалах ТОВ «Форнетті-Україна»): магістерська робота : 073 Менеджмент; керівник роботи Кирилюк Ю. В. ; Національний університет «Чернігівська політехніка», кафедра управління персоналом та економіки праці. Чернігів, 2020. 76 с. URL : <http://ir.stu.cn.ua/123456789/19979>.

46. Корнієнко Т. О. Аналіз стану економічної безпеки України та пріоритети її зміцнення. *Економіка та суспільство*. Випуск № 38. 2022 URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1314/1269>
47. Кравченко В. Ефективні методи та способи стимулювання персоналу. URL : <https://livingfo.com/efektyvni-metody-ta-sposoby-stymuliuvannia-personalu/>
48. Крупський О.П., Стасюк Ю.М. Організація корпоративного стилю медичного закладу: функції та складові. *Часопис економічних реформ*. 2023. № 1. С. 87-95. DOI : [10.32620/cher.2023.1.11](https://doi.org/10.32620/cher.2023.1.11).
49. Кучинський В. А., Гуцан О. М. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»* (економічні науки). 2021. № 4. С. 45-51. DOI : [10.20998/2519-4461.2021.4.45](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.4.45).
50. Леонова Г. Г., Озаріна О. В. Досвід моделювання економічної безпеки зарубіжних підприємств. URL : <http://nauka.kushnir.mk.ua>
51. Лугова, Вікторія, Андрій Чуркін. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ* №1 (2022). 390-397. URL : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397>.
52. Майстренко Ю. В., Зюзь Н. Ю. Шляхи підвищення мотивації персоналу в закладах охорони здоров'я. *6th International scientific and practical conference "International scientific innovations in human life"* (December 15- 17, 2021) Cognum Publishing House, Manchester, United Kingdom. 2021. 810 p.
53. Македон В.В., Валіков В.П., Кошляк Є.Є. Світовий ринок праці в координатах цифрової економіки. *Академічний огляд*. 2020. №1 (52). С. 91-107. DOI : [10.32342/2074-5354-2020-1-52-9](https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-9).
54. Македон В.В., Цимбал Є.Р. Інтеграція цифрових інструментів в управління персоналом: підвищення продуктивності роботи через інновації. *Інфраструктура ринку*. 2024. №77. С. 86-91. DOI : [10.32782/infrastruct77-15](https://doi.org/10.32782/infrastruct77-15).

55. Малярєнко А. Удосконалення системи мотивації персоналу організації. *ΛΟΓΟΣ*. Online. 2020. URL : <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.10.08.html>
56. Мельник А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки*. Том 6. № 1, 2021. С. 280 – 289.
57. Мирошніченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. *Економічна правда*. 7 листопада 2023р. URL : <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/> (дата звернення: 05.12.2023)
58. Михайленко Д. Що таке мотивація персоналу? Яка мотивація найбільш ефективна? URL : <https://harni.news/groshi/sho-take-motivaciya-personalu-yaka-motivaciya-najbilsh-efektivna>.
59. Момот, Володимир, Олена Литвиненко, Ганна Митрофанова. Зміна пріоритетів у мотивації персоналу у кризовий та післякризовий період. *Академічний огляд*. 2 (2022): 171–86. URL : <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-13>.
60. Монєтова-Федорова, Олександра. Як мотивувати працівника в умовах війни. *EBA (European Business Association)*. 28 березня 2023. URL : <https://eba.com.ua/yak-motyvuvaty-pratsivnyka-v-umovah-vijny/>
61. Мутерко Г., Михальов, Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (60). 2024. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>
62. Нападовська Наталя. Мотивація до роботи: близько 8 млн українців не працюють. *Україна молода*. Газета, 2004. URL : <https://umoloda.kyiv.ua/number/3934/2006/186634>
63. Нікітченко А. О. Система стимулювання праці персоналу організації (на матеріалах АТ "Ощадбанк"). *Thesis, Чернігів*, 2021. URL : <http://ir.stu.cn.ua/123456789/25203>.

64. Остапчук Т. П., Бірюченко С. Ю., Лебединець Л. Є., Палій О. В., Случич Н. В. Мотивація персоналу при формуванні та розвитку кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України. *Бізнес Інформ*. №11, 2021.С. 439-446. DOI : [10.32983/2222-4459-2021-11-439-446](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-439-446).
65. Павловська А. В., Ткачук В. О. Мотивація та стимулювання персоналу. URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/75-1.pdf>
66. Паламар О. В. Напрями удосконалення системи мотивації працівників закладу охорони здоров'я. *Студентські наукові читання – 2022* : зб. матер. наук.-практ. конф. факультету економіки та менеджменту за результатами І туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Поліський національний університет, 2022. С. 115-117
67. Підсумки 2023 року: громадська думка українців. Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва : веб-сайт. URL : <https://dif.org.ua/article/pidsumki-2023-roku-gromadska-dumka-ukraintsiv> (дата звернення 09.09.2024)
68. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. № 4, 2020. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836> (дата звернення: 12.03.2023)
69. Працевлаштування людей з інвалідністю, осіб з інвалідністю 1, 2, 3 групи. *Національна Асамблея людей з інвалідністю України* : веб-сайт. URL : <https://naiu.org.ua/useful/jobs/#12> (дата звернення 12.10.2024)
70. Прозора робота. URL: <https://robota.ua/ru/prozora?keyword=&cityId=0&rubricId=0> (дата звернення: 01.10.2024).
71. Прокопець Л., Тодоріко І. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. Випуск 42. С. 267-272. 2020. URL: http://marketinfr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf
72. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02). 2023. С. 46–48.

73. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (8), 2022. С. 88–92.

74. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Київ, 2022. 21 с. URL : <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення: 01.10.2024).

75. Ринок праці оживає: у січні зростали зарплати, кількість шукачів і конкуренція. URL : <https://www.work.ua/articles/analytics/3234/> (дата звернення: 28.09.2024).

76. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. URL : https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення: 01.09.2024).

77. Різновиди мотивації персоналу. Сайт Кадровик. 2023. URL : <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557718-riznovydy-motyvatsiyi-personalu>

78. Розробка системи вдосконалення мотивації персоналу [Електронний ресурс]. URL : <http://stud24.ru/management/rozrobka-sistemivdoskonalennyamotivac-personalu/416477-1428919-page5.html>

79. Розуменко Ю. Кадрова безпека підприємства. Перевірка даних нових співробітників. URL : <http://trudovepravo.com.ua/statti/lawyer/605-personnel-security>

80. Руденок А. Г. Управління нематеріальною мотивацією персоналу підприємства та шляхи її удосконалення (на матеріалах ТОВ «СІБЕР-ПАК»). Thesis, Чернігів, 2021. URL : <http://ir.stu.cn.ua/123456789/25208>.

81. Сабецька, Т. Аналіз кадрового забезпечення галузі охорони здоров'я України. *Економіка та суспільство*. № 40, 2022.

82. Сайт Укртауер. URL : <http://ukrtower.com/uk/ukrtower>

83. Сербенівська Аліна, Денис Лебідь. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану.

Empirio 1, № 1 (2024): 122–130. URL : <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d-913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content>

84. Середа О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. С.229-232. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53> URL : http://www.lsej.org.ua /11_2023/53.pdf

85. Серженко Г. В. Механізм стимулювання персоналу на сучасному підприємстві. *Master's thesis, Сумський державний університет*, 2020. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81518>

86. Сили оборони України шукають спеціалістів різних професій, щоб надати можливість служити за своєю спеціальністю. URL : <https://www.work.ua/zsu> (дата звернення: 28.04.2024).

87. Ситник Й. С., Верещинська С. В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 127-141.

88. Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера. Психологія, філософія і роздуми про життя: *Блог з філософії та психології*. URL : <https://ua.sainte-anastasia.org/articles/psicologa/la-teora-delreforzamiento-de-b-f-skinner.html>.

89. Труніна І. М., Сербін Р. А., Андрієнко М. С. Особливості управління персоналом у медичній галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. №43, 2021. С. 51-56.

90. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. №191, 2024. С. 97-103.

91. Фінансові документи ТОВ «Укртауер» за 2021-2023 роки.

92. Холодницька А. В., Мотуз О. В. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій: Серія: економіка та управління*. № 12 (2024). DOI : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03> . URL : <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-03/2024-12-07-03>

93. Хоменко Д. О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом (на матеріалах ТОВ «ВДОМАЛАД»). Thesis, Чернігів, 2021. URL : <http://ir.stu.cn.ua/123456789/25211>.

94. Чверті громадян може знадобитись допомога: як війна впливає на психічне здоров'я українців. *BarNews.City* : веб-сайт. URL : <https://barnews.city/articles/271895/yak-vijna-vplivae-na-psihične-zdorovya-ukrainciv-> (дата звернення 09.09.2024)

95. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон. Науковий вісник*. March 2021. DOI : [10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

96. Чигринець О. А. Роль матеріального стимулювання в системі мотивації персоналу підприємства. С. 169-170. URL : <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f07c9675-c0ce-48b7-aff7-8ccf92b0096c/content>

97. Чорна В. В. Мотивація і працездатність медичних працівників сфери охорони психічного здоров'я як предиктор їхнього психологічного благополуччя. *Довкілля та здоров'я*. №4 (97). 2020.

98. Шихабутдінова Д. Продуктивність команди розробників. Якісна мотивація в 2024 році. URL : <https://speka.media/yak-zbilsiti-produktivnist-komandi-rozrobnikiv-yakisna-motivaciya-v-2024-roci-pl4jjd>

99. Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. №53, 2021. С. 115-119. DOI : [10.32843/ infrastruct53-20](https://doi.org/10.32843/infrastruct53-20).

100. Як змінився ринок праці в Україні від початку війни? URL : <https://visitukraine.today/uk/blog/3464/how-has-the-labormarket-in-ukraine-changed-since-the-beginning-of-the-war> (дата звернення: 28.09.2024).

101. Як змінювався рівень інфляції в Україні та який прогноз на цей рік. *Слово і діло* : веб-сайт. URL : <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/23/infografika/ekonomika/yak-zminyuvavsya-riven-inflyacziyi-ukrayini-ta-yakyj-prohnoz-cej-rik> (дата звернення 12.09.2024)

102. Bruce L. What's most important to employees today? URL : https://www.academia.edu/4262026/Employee_motivation_in_a_cross_cultural_organisation Author Li Qin Title Employee Motivation in a Cross cultural Organisation (дата звернення: 05.11.2024).

103. Gromtsev K. Features of the Formation of the Policy of Motivation of Medical Personnel in the Field of Health Care. Black Sea Economic Studies, 2023. Vol. 84. DOI : [10.32782/bses.84-11](https://doi.org/10.32782/bses.84-11).

104. Hricova M. Progress in health goals and treatment recommendations of diabetes mellitus patients: The influence of motivation, self-efficacy, effort, and challenge. *Psihologijske Teme*, 2021. Vol. 30. Iss. 2. P. 297-311. URL : <https://www.pt.ffri.hr/pt/article/view/628/410>.

105. Kitsios F., Kamariotou M. Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*. Vol. 7, № 4, 2021. DOI : [10.1016/j.heliyon.2021.e06857](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857).

106. Krupskiy O.P., Stasiuk Y.M., Hromtseva O.V., Lubenets N.V. (2022). The Influence of Emotional Labor of Family Doctors on their Well-Being and Job Satisfaction. *European Journal of Management Issues*. Vol. 30, № 4. P. 215-223. DOI : [10.15421/192218](https://doi.org/10.15421/192218).

107. Oleg Zhyvko, Vasyl Hryban, Serhiy Kravchuta. Motivation of personnel in the enterprise system. *4 th International conference on economics, accounting and finance (ICEAF)*. P. 69-70. DOI : 10.36690/ICEAF-2024

108. Susan M. What people want from work? URL : <https://louis.pressbooks.pub/introbusinessadmin/chapter/managing-human-resourcesand-labour-relations/> (дата звернення: 05.11.2024).

109. Viktor Zhyvko, Roman Boyko, Vasyl Hryban. (2024). Thesis improving the management process of financial and economic security of enterprises. *Financial strategies for accelerating digital transformation in Ukraine's aviation industry*. International Conference on Economics, Accounting, and Finance -2024., Естонія P.67-68. URL : <https://conf.scnchub.com/index.php/ICEAF/ICEAF-2024/paper/view/780>

110. Zhyvko Z., Voronka O., Blikhar V, Ruda I., Kukharska L. (2021). Formation of the hierarchy model of threats impact on personnel security of banks. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*. No 5 (40). C. 76-89 URL : <https://fkd.ubs.edu.ua/index.php/fkd/article/view/3088/3348>
111. Zhyvko Z. B., Orlova-Kurilova O. V., Kredisov V. A., Taran-Lala O. M. (2021). Modelling adaptive and simultaneous state-business partnership strategies in the context of conflict management in the context of the COVID-19 pandemic, digitalization and sustainable development. *Economic journal Odessa polytechnic university*. № 3 (17). P. 43-48. URL : <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/43.pdf>. DOI : [10.15276/EJ.03.2021](https://doi.org/10.15276/EJ.03.2021).
112. Zinaida Zhyvko, Svitlana Rodchenko, Lelyuk Natalia, Filatova Iryna, and Mariia Rodchenko. (2022). Value-Oriented Approach for Providing Commercial Banks Security. *Mathematical and Computational Intelligence to Socio-scientific Analytics and Applications*. Lecture Notes in Networks and Systems. 518. pp. 263-272. URL : https://doi.org/10.1007/978-981-19-5181-7_21

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Грибань Василь Євгенович

**Формування мотиваційної системи управління підприємством
(на прикладі ТОВ «Укртауер»)**

**спеціальність 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і
адміністрування)»**

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

Львів – 2025