

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

**КІНАШ Марія Андріївна
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

УДК: 331.108

**«Вдосконалення системи управління мотивацією персоналу
підприємства»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ГІРНЯК Катерина Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій і
адміністрування»

(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

«_____» _____ 2025

р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Кінаш Марія Андріївна

Тема проєкту (роботи): «Вдосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства»

керівник проєкту (роботи) Гірняк Катерина Михайлівна, к. екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “_____” _____ 2025 року № _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу. Розділ 2 Практика побудови системи стимулювання і формування мотивації персоналу підприємства. Розділ 3 Вдосконалення системи управління мотивацією персоналу

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «23» вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	вересень 2024	
2	Розробка змісту роботи	вересень 2024	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	жовтень 2024	
4	Бібліографічний огляд	жовтень 2024	
5	Вступ	жовтень 2024	
6	Розділ 1 Теоретичні аспекти мотивації персоналу	листопад 2024	
7	Розділ 2 Практика побудови системи стимулювання і формування мотивації персоналу підприємства	березень 2025	
8	Розділ 3 Вдосконалення системи управління мотивацією персоналу «***»	вересень 2025	
9	Висновки та пропозиції	жовтень 2025	
10	Оформлення роботи	листопад 2025	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	листопад 2025	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач

(підпис)

Кінаш М.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Гіряк К.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кінаш М.А. Вдосконалення системи управління мотивацією персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглядається мотивація як стратегічний фактор ефективного управління персоналом та інструмент фінансової санації комунального підприємства критичної інфраструктури. Дається організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження – «***». Також здійснено аналіз фінансово-економічної діяльності «***», системи управління персоналом та методи мотивації. На основі результатів проведеного аналізу пропонуються напрями вдосконалення системи мотивації, ключовими з яких є пріоритетне погашення боргів із заробітної плати, прив'язка премій до реальних, вимірюваних результатів роботи (економія, зниження витрат) та заохочення інженерного персоналу до навчання і професійного розвитку.

Ключові слова: мотивація персоналу, система управління мотивацією, комунальне підприємство, критична інфраструктура, фінансова санація, ключові показники ефективності (KPI), оплата праці, нематеріальне стимулювання, операційна ефективність.

ANNOTATION

Kinash M.A. Improvement of the Personnel Motivation Management System at the Enterprise. – Manuscript.

Master's Thesis for the educational degree "Master" in specialty 073 "Management." Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S.Z. Gzhytskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work examines motivation as a strategic factor for effective personnel management and a tool for the financial recovery of a critical infrastructure municipal enterprise. An organizational and economic characterization of the research object, «***», is provided. The analysis of the financial and economic performance of «***», its personnel management system, and motivation methods was also conducted. Based on the results of the analysis, directions for improving the motivation system are proposed, the key of which include the priority repayment of wage arrears, linking bonuses to real, measurable work results (savings, cost reduction), and encouraging engineering personnel toward training and professional development.

Keywords: personnel motivation, motivation management system, municipal enterprise, critical infrastructure, financial recovery, key performance indicators (KPIs), remuneration, non-material incentives, operational efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління підприємством.....	10
1.2. Класифікація методів мотивації та їх місце в системі управління підприємством.....	26
1.3. Особливості та моделі мотивації персоналу в європейських країнах світу.....	35
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ І ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	46
2.1. Загальна характеристика підприємства «***».....	46
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності «***».....	53
2.3. Система управління персоналом та методи мотивації на підприємстві «***».....	57
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ «***»	67
3.1. Концептуально-стратегічні основи формування оновленої системи мотивації.....	67
3.2. Економічне обґрунтування ефективності та ресурсне забезпечення запропонованих заходів.....	70
3.3. Розробка механізму матеріального стимулювання персоналу на базі ключових показників ефективності (КРІ).....	72
3.4. Формування та впровадження комплексу нематеріальної мотивації як чинника інвестицій у розвиток людського капіталу підприємства.....	76
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження: Останнім часом великої актуальності набуває орієнтація на ефективність управління. Реалізація функцій управління є одним з факторів, від якого залежить ефективність управління. Серед управлінських функцій виділяють мотивацію як важливу загальну функцію управління, без якої немислима ефективна діяльність будь-якого керівника, а відповідно, будь-якої організаційної структури.

Аналіз останніх досліджень. Проблема мотивації як одного з факторів підвищення ефективності управління є поки малодослідженою темою. У науковій літературі мотивацію як фактор підвищення ефективності управління відносять за ступенем актуальності на другий план. Серед вчених можна зустріти думку про те, що мотивація у порівнянні з іншими функціями управління має вторинний характер, але, на мій погляд, мотивацію слід розглядати не як другорядну, а вивчати в процесі реалізації всіх управлінських функцій.

Для цього необхідно реалізувати такі завдання: на основі наукової літератури простежити еволюцію мотивації; виявити особливості дослідження мотивації в зарубіжній і вітчизняній науці; визначити, яку роль вона відіграє в підвищенні ефективності соціального управління.

З огляду на, що мотивація є явищем багатограним і широким і використовується в різних суспільних науках, тому мотивація як наукова проблематика привертала увагу багатьох вчених.

Важлива роль у вивченні мотивації належить дослідженням зарубіжних вчених. Зарубіжний досвід розвитку мотивації охоплює її еволюцію від категорії впливу на людину до основної функції менеджменту. Основна увага перших дослідників мотивації зосереджувалася переважно на питанні впливу на працівника з метою підвищення продуктивності праці і забезпечення високої прибутковості. Розвиток економічних відносин, соціалізація суспільства привели до зміни поглядів на мотивацію. «Людські стосунки», «виробничі

відносини», «концепція ефективного персоналу» - мотиваційні напрямки, які не втратили актуальності до наших днів, вивчалися і вивчаються Ф. Тейлором, А. Маслоу, К. Алдерфера, Д. Мак-Грегором, Д. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, А. Портером.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є визначення шляхів підвищення мотивації й стимулювання праці працівників на підприємстві. Із наведеної мети дослідження випливають наступні завдання:

- 1) визначення теоретичних аспектів стимулювання праці персоналу підприємства та існуючих теорій мотивації;
- 2) удосконалення існуючої системи мотивації персоналу;
- 3) на основі отриманих результатів визначити вплив підвищення системи мотивації й стимулювання на ефективність роботи підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* система мотивації та стимулювання трудової діяльності персоналу «***». *Предмет дослідження* - теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення механізмів мотивації та стимулювання праці персоналу «***».

Методи дослідження. Кваліфікаційна робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: синтезу (при розробці оптимальної системи стимулювання на основі класичних і сучасних теорій мотивації); конструктивно-логічний метод (при визначенні особливостей, структури і закономірностей формування системи стимулювання персоналу); статистичного аналізу (при аналізі результативності трудової діяльності); економіко-математичні методи та метод експертної оцінки (при оцінюванні ефективності роботи персоналу на підприємстві).

Інформаційною базою дослідження стали офіційні первинні та звітні матеріали «***», що стосуються управління персоналом, зокрема: штатний розпис, положення про преміювання та оплату праці, колективний договір, внутрішні звіти про плинність кадрів, продуктивність праці та соціально-

психологічний клімат; статистичні дані Головного управління статистики у Львівській області та Державної служби статистики України, що характеризують соціально-економічний розвиток регіону та динаміку показників праці (заробітна плата, зайнятість) у сфері житлово-комунального господарства; законодавчо-нормативна база України, зокрема: Кодекс законів про працю (КЗпП), Закони України та постанови Кабінету Міністрів України, що регулюють питання трудових відносин, мотивації та стимулювання праці; теоретичні джерела: наукові публікації, монографії, статті у фахових періодичних виданнях вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління персоналом, теорії мотивації та стимулювання трудової діяльності.

Практичне значення отриманих результатів. Полягає у можливості використання розроблених теоретико-методичних підходів, інструментів та практичних рекомендацій для удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу «***». Керівництво «***» може застосувати запропоновані пропозиції для підвищення ефективності трудової діяльності працівників, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності та формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Рекомендації можуть бути використані при розробці або корегуванні Положення про оплату праці, Положення про преміювання та Колективного договору.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Управління персоналом», «Економіка праці та соціально-трудові відносини», «Менеджмент» у закладах вищої освіти. Матеріали роботи можуть слугувати інформаційною базою для подальших наукових досліджень проблем вдосконалення систем мотивації у сфері житлово-комунального господарства та на підприємствах комунальної власності.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення, результати та висновки кваліфікаційної роботи були апробовані під час II Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні

проблеми менеджменту та підприємництва» (***, 2025 р.), а також обговорені на засіданнях кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Окремі теоретичні та практичні положення дослідження, присвячені удосконаленню механізмів мотивації та стимулювання персоналу рекомендовано до використання у практичній діяльності ЛМКП «Львівводоканал».

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 98 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (58 найменувань).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Мотивація персоналу як чинник підвищення ефективності системи управління підприємством

В умовах динамічних економічних змін та посилення конкуренції за кваліфікований персонал, ефективне управління трудовими ресурсами та забезпечення високої продуктивності праці є стратегічним імперативом для керівництва будь-якого підприємства, а особливо тих, що функціонують як критична інфраструктура. Актуальність цієї теми набуває особливого значення, оскільки зростаючі вимоги до робочого середовища та справедливої винагороди вимагають від менеджерів глибокого розуміння природи мотивації. Необхідно впроваджувати не просто формальні, а системні, прозорі та фінансово обґрунтовані механізми стимулювання, здатні підвищити залученість співробітників, подолати операційну неефективність та забезпечити довгострокову стійкість компанії. Для цього спочатку визначимо, що таке мотивація і як її розуміють науковці (таблиця 1.1) [1, с. 22].

Таблиця 1.1

Визначення мотивації

Ф. Ш. Урманов, А. А. Касімова [1, с. 99]	Мотивація – це сукупність зовнішніх та внутрішніх чинників, які забезпечують процес спонукання працівника до діяльності, спрямованої на досягнення особистих і колективних цілей
Т. А. Крушельницька, М. М. Трещов, Я. Р. Тимофєєв [8]	Мотивація кадрів є базовим інструментом, що сприяє підвищенню ефективності роботи, формуванню відданості організації, зниженню рівня плинності кадрів та забезпеченню інноваційного підходу до виконання посадових обов'язків.
Т. О. Кобелева, П. Г. Перерва [2, с. 134]	Мотивація – це сукупність управлінських дій, спрямованих на заохочення себе та інших співробітників до досягнення поставлених в організації цілей і особистих цілей
І. В. Черниш, М. В. Козик [3, с. 87]	Мотивація – це стимули, які спонукають людину виконувати певну дію

Н. С. Носань, Р. В. Коршуков [4, с. 63]	Мотивація – це система управлінських впливів на мотиви співробітників, спрямована на максимізацію ефективності певної організації
Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук [5, с. 95]	Мотивування – це зовнішній прояв активності людини завдяки внутрішній спонукальній енергії
А. В. Герасименко [6, с. 3]	Мотивація праці є процесом стимулювання до різних видів діяльності, які необхідні для досягнення певних цілей організації
Л. І. Заставнюк [7, с. 3]	Якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях

Задля того, щоб правильно та комплексно зрозуміти, як працює мотивація потрібно розглянути її головні складові. Спершу необхідно звернути увагу на її важливу складову, як потреби індивідуума. Як зазначає в праці [8, с. 16]: "...потреба проявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає і вона повинна знайти можливість зробити певні кроки для задоволення (усунення) потреби". Тобто основною роллю потреби є спонукання людини до певної дії.

Зазвичай потреби поділяються на декілька категорій: – за природою (первинні та вторинні); – за суб'єктами вияву (колективні, особисті, загальні суспільні); – за кількісним визначенням та можливістю задоволення (дійсні, фактичні, платоспроможні, перспективні); – за можливістю їхнього задоволення (насичені та вгамовані, ненасичені та невгамовані) – за причиною появи (статусні, матеріальні, духовні, трудові). Але потрібно розуміти, що все, що стосується людських потреб, завжди є індивідуальним, адже люди ставляться по різному до своїх потреб: одні ігнорують, інші намагаються їх задовільнити, а треті просто приглушають. Найчастішими потребами, що виникають у людей є суспільні (успіх, слава, популярність) та елементарні (безпека, їжа). Звичайно, що адекватною реакцією у працівника на потреби є

бажання їх задовільнити. Поява чіткого розуміння потреби призводить до появи інтересу.

Інтерес – увага до кого-, чогонебудь, зацікавлення кимось, чимось [30]. В свою чергу розуміння виниклого інтересу веде до появи мотивів. Задля задоволення потреб та спонукання до дії людині потрібно мати мотиви. Мотив - це переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб [9, с. 356]. Тобто мотив виступає внутрішньою причиною індивідуума, яка спонукає його до виконання певної дії. Мотиви, потреби та інтереси мають сильний взаємозв'язок, адже є близькими по суті та виникають практично одночасно. Проте необхідно зауважити, що хоча мотиви формуються на основі виниклих потреб, але вони є частково автономними, адже потреби не можуть сформувати кінцеву сукупність мотивів та їхню силу. Причиною цього є індивідуальність кожної людини та різний підхід до задоволення свої потреб. Необхідно також розуміти, що мотив є внутрішньою силою у людини, і ним важко управляти ззовні, але легко знищити завдяки використанню примусу до працівника. Також потрібно згадати про таке поняття як "стимул", що є близьким за змістом до поняття "мотив", але все ж містить суттєві відмінності.

Стимул - спонукання до певної дії, спонукальна Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. причина поведінки індивіда, спрямована на досягнення певної мети [9, с. 548]. Зазвичай ефект від цих дій сприймається відповідно до мотивів та психіки людини. І лише коли стимул є усвідомлений людиною, він перетворюється на мотив. Необхідно підкреслити, що задля виникнення успішної мотивації повинен відбутися процес перетворення мотивів на мотивацію, що відбувається за допомогою використання привабливої мети. Мета – завчасно передбачуваний результат діяльності окремої людини або усього суспільства, на здійснення якого вона спрямована [9, с. 301]. Отже, сам процес мотивування людей задля досягнення мети – це стимулювання його до досягнення поставленої мети, наприклад, до творчого підходу або підвищення ефективності, незважаючи на складнощі,

котрі виникають під час цього процесу. Порівнюючи мотиви, що існують у професійному житті з мотивами у повсякденному житті, можна помітити, що активність виникає в обох випадках тоді, коли очікується користь від дій. Отже користь безумовно має мотивуючу силу, але тоді, коли обидві зацікавлені сторони (працівник та організація), що є залученими до процесу, набувають користі при досягненні загальної мети.

Отже, дослідження трактувань терміну "мотивація" та його складових засвідчило не тільки різноманітність підходів трактування, а й важливість врахування усіх складових мотивації. На основі вищевказаної інформації, вважаємо що мотивація – це комплекс внутрішніх та зовнішніх чинників котрі спонукають працівника до ефективної праці для задоволення особистих цілей, а також задоволення цілей організації. Такий підхід до трактування поняття "мотивації" є оптимальним, адже сприяє чіткому уявленню її сутності.

Основною метою систем мотивації персоналу є стимулювання активності персоналу з метою підвищення продуктивності праці. Якщо працівники зацікавлені, вони будуть краще виконувати свої обов'язки і виконувати поставлені перед ними завдання. Основні завдання мотивації показані на рисунку 1.1 [10].

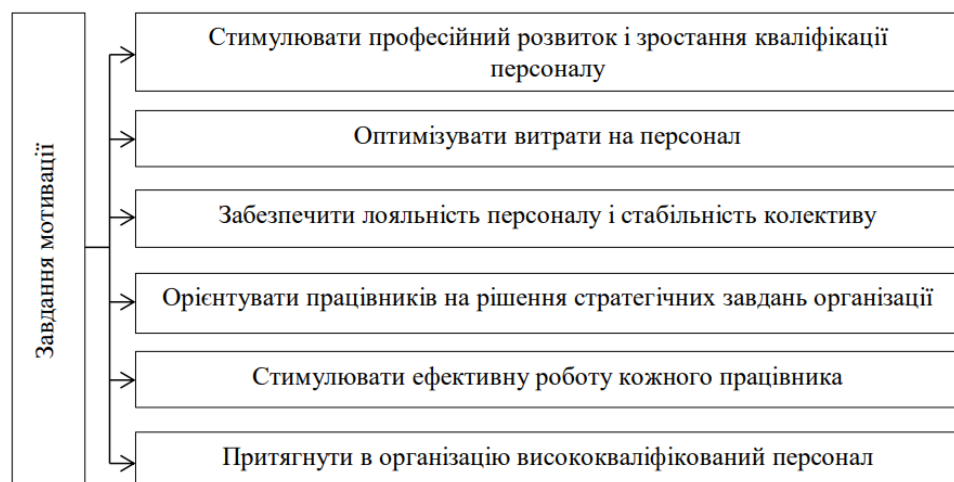


Рис. 1.1. Завдання системи мотивації.

Джерело: [10].

На даний час в літературі наведено різні класифікації мотивації [12, 13

14, 15, 16, 17]. На рис. 1.2. представлено класифікацію видів мотивування трудової діяльності.

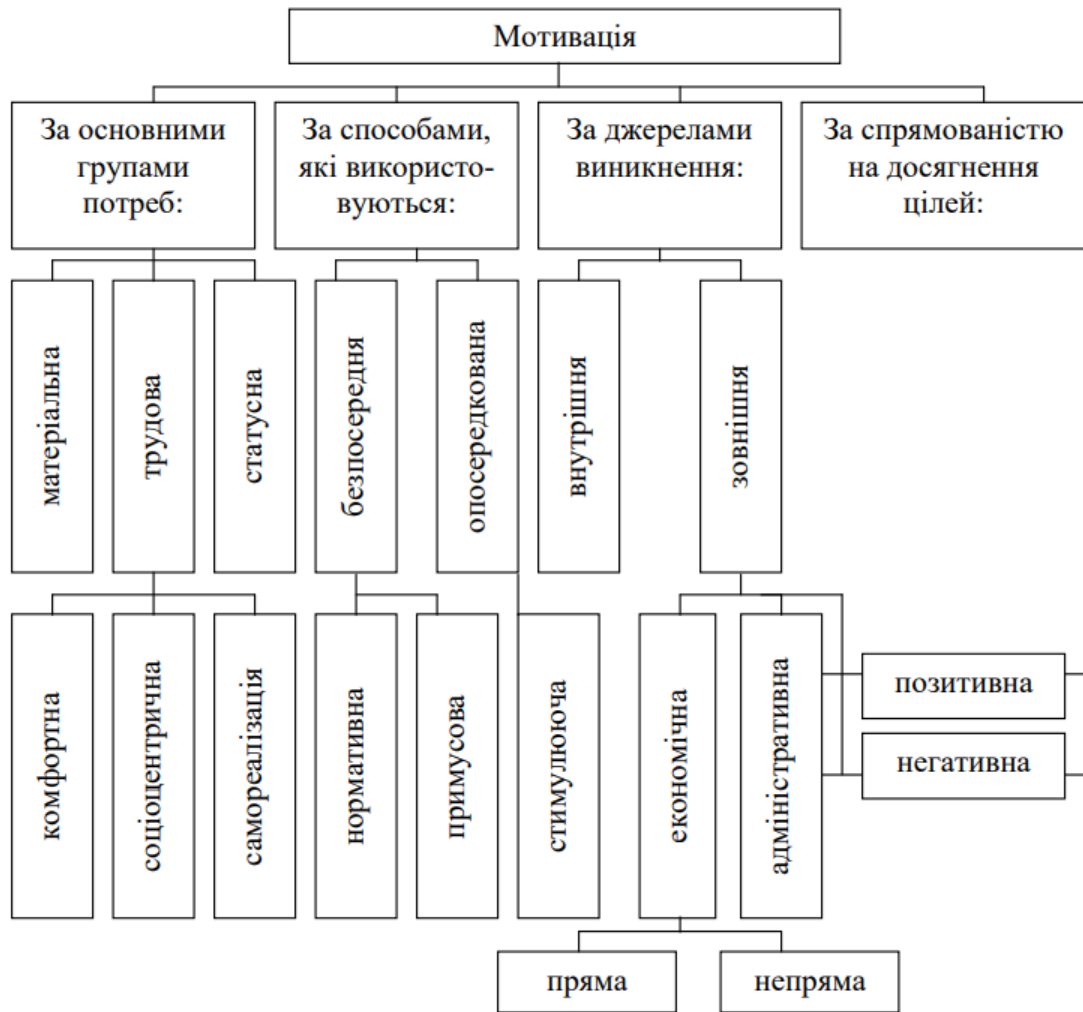


Рис. 1.2. Класифікація видів мотивування.

Джерело: [11, с. 96].

Існують певні вимоги щодо організації мотивування праці, які охарактеризовані у монографії Назарова Г. В. [18, с. 271-272]. До них віднесено комплексність, диференційованість, гнучкість та оперативність.

Під комплексністю мається на увазі єдність моральних та матеріальних, колективних та індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду та традицій підприємств.

Диференційованість свідчить про індивідуальний підхід до мотивування різних верств та груп працівників. Відомо, що підходи до

забезпечених та малозабезпечених працівників повинні суттєво відрізнятися. Відмінними повинні бути також і підходи до кваліфікованих та молодих працівників.

Гнучкість та оперативність виявляються у постійному перегляді стимулів в залежності від змін, що проявилися в суспільстві та колективі.

Мотивування трудової діяльності базується на певному ряді принципів, які були визначені у праці Кібанов А. Я [17, с. 64]. До них можна віднести такі:

доступність – умови мотивування повинні бути демократичними та зрозумілими;

відчутність – існує певний бар'єр дієвості стимулу, який істотно відрізняється при мотивуванні різних колективів працівників. Це слід брати до уваги при визначенні нижньої межі стимулу;

поступовість – матеріальні стимули схильні до постійної корекції у бік підвищення, що слід враховувати, однак різке підвищення винагороди, яке при цьому не підтверджується, може призвести до негативної мотивації; мінімізація розриву між результатом праці та його оплатою; сполучення моральних та матеріальних стимулів з урахуванням їх комплексної дії на результати трудової діяльності; використання позитивних та негативних стимулів.

В сучасних умовах основою будь-якого механізму мотивації є психологічні аспекти, що закладені в теоріях мотивації. Їхнє використання допомагає менеджеру розробити стратегію і тактику впливу на підлеглого, враховуючи конкретні умови існування організації та особливості кожного працівника. Сьогодні ж існує достатня кількість таких теорій мотивацій, які можна обґрунтовано розділити на 3 основні групи (рис. 1.3.):

Перші концепції з мотивації були досить простими та прагматичними, що забезпечило їхнє багатовікове існування. З роками вони потерпали від змін, але все рівно не могли належним чином врахувати рівень розвитку персоналу та необхідність їхнього диференційованого застосування. Одним із перших мотиваційних прийомів вважається метод «батога та пряника», згідно з яким

за успішне виконання роботи пропонувалася винагорода, а за відсутність позитивного результату – покарання. Метод «батога і пряника» (*Carrot and Stick*) є історично першим і найфундаментальнішим підходом до мотивації, що ґрунтується на зовнішньому стимулюванні, і приписується філософу Джеремі Бентаму. Він передбачає використання винагороди (пряник) для заохочення бажаної поведінки та покарання (бати́г) для запобігання небажаних. Однак, у сучасній управлінській теорії надмірне покладання на цей інструмент піддається критиці. Як стверджує Деніел Пінк [19], зовнішні стимули можуть пригнічувати внутрішню мотивацію і руйнувати креативність, залишаючись ефективними лише для виконання рутинних завдань.

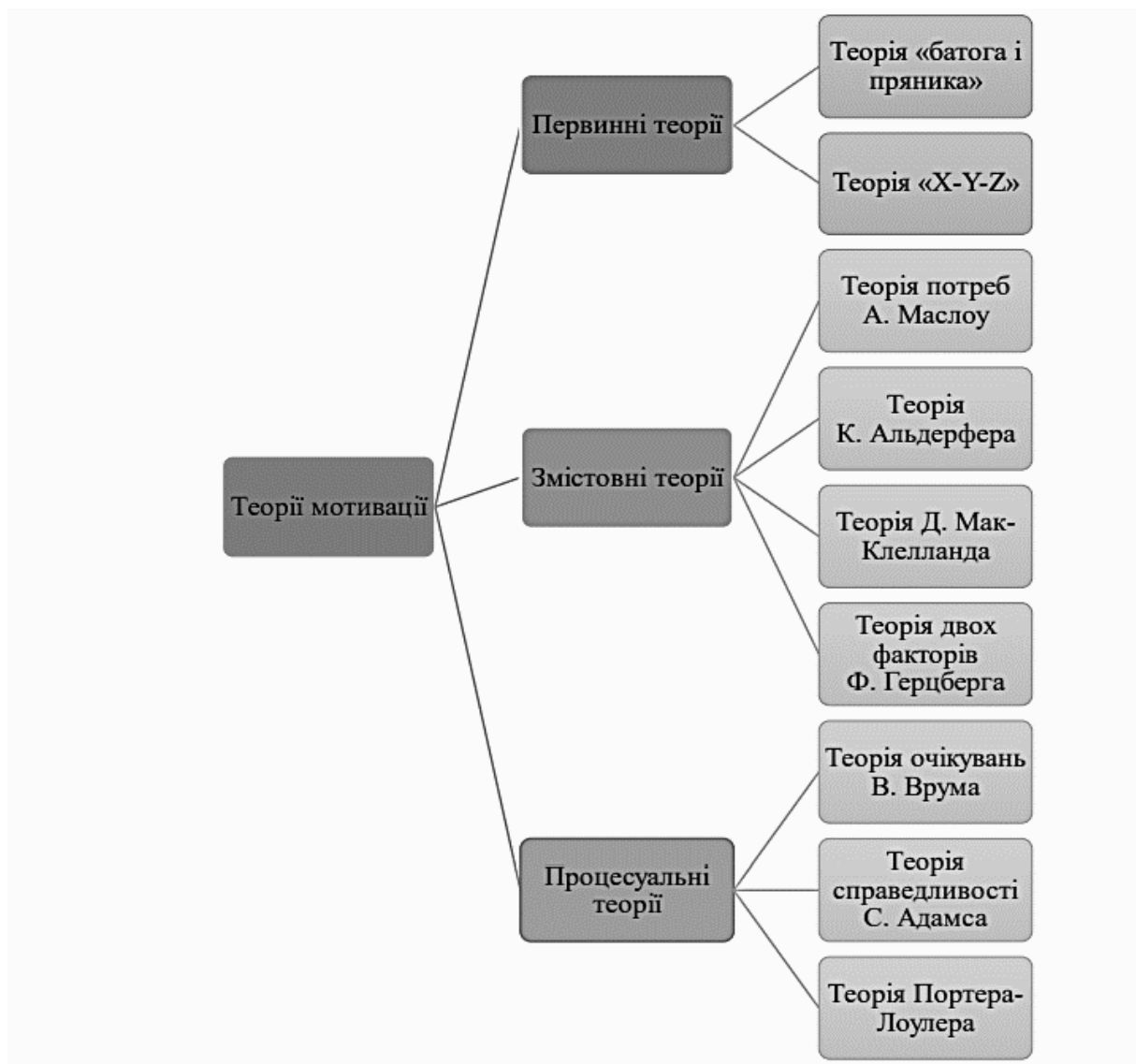


Рис. 1.3. Класифікація основних теорій мотивації

Джерело: [11, с. 104].

Дослідження англійського економіста А.Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів» з'явилося в умовах, коли більшість людей вступала в боротьбу за виживання, отже, як основні мотиви діяльності людини, вчений виділяв саме економічний інтерес, прагнення до максимальної економічної вигоди, природне бажання поліпшити своє економічне становище [20, с 35].

Значний внесок у розвиток теорії і практики мотивації трудової діяльності внесли також Ф. Тейлор, Ф. Гілбрет і Л. Гілбрет, Г. Емерсон, М. Фоллет, а також О. Шелдон, А. Файоль, Е. Мейо.

Перший дослідник - Ф. Тейлор, теорія якого була провідною в системі управління працею на початку XX сторіччя, основною причиною низької продуктивності робітників вважав недоліки системи стимулювання. Ним запропоновано оплачувати труд тих, хто виробив більше продукції, пропорційно їхнім внескам, за принципом, що належний ефект винагороди має бути забезпечений відразу після виконання роботи. Розкриваючи суть своєї системи, Ф. Тейлор характеризував її як гармонію замість протиріччя; співробітництво замість індивідуальної роботи; максимальну продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого працівника до максимально доступної йому продуктивності і максимального добробуту [21; 22, с. 172].

Потенційну користь від використання психологічних прийомів мотивування в управлінні персоналом оцінив Елтон Мейо (Elton Mayo, 1880–1949), засновник школи «людських відносин». На основі Готорнських експериментів ¹ він обґрунтував, що вирішальний вплив на трудову активність і збільшення виробітку справляють не стільки матеріально-речові, скільки морально-психологічні фактори. Ці висновки, викладені у праці «Людські проблеми індустріальної цивілізації», стали революційними, адже засвідчили, що для керівників підприємств важливо брати до уваги психологію працівника, мотиви його поведінки в процесі виробництва, проблеми групових відносин, групові норми, комунікаційні бар'єри, неформальні організації, а

також гуманізацію взаємозв'язків адміністрації і працівників [11, 21].

На даний час існує кілька різних теорій мотивації, які умовно можна розбити на первісні, змістовні й процесуальні. Теорії першої групи аналізують певний тип робітника, його потреби та мотиви; другої – акцентують увагу на аналізі структури потреб й мотивів особистості та їхнього прояву; третьої – вивчають вплив на мотивацію факторів зовнішнього середовища.

Первісні теорії мотивації – «Х», «У» і «Z», в основі яких лежить ставлення людини до праці, приваблюють простотою використання мотивів і стимулів. Теорія «Х» спочатку була розроблена Ф. Тейлором, потім розвинута і доповнена Д. Мак-Грегором, що додав до неї теорію «У». Значно пізніше, у 80-х р.р., В. Оучи запропонував теорію «Z» (модель поведінки і мотивації людини) [9, 23].

У теорії «Х» людина розглядається як безініціативний і несумлінний працівник, в якому присутні задатки рабської психології. Отже, у якості основного мотивуючого стимулу застосовується примушення, а допоміжного – матеріальне заохочення.

Теорія «У» відображує передову, творчо активну частину суспільства, а стимули спонукання до праці розташовані в ній у наступній послідовності: самоствердження, моральне і матеріальне заохочення, примушення. Основний практичний висновок даної теорії полягає у тому, що людині необхідно створювати сприятливі умови для самостійної, ініціативної, творчої праці, отже, застосовувані методи та прийоми мотивації повинні враховувати психологічні потреби робітників та бути спрямовані на їхнє задоволення шляхом впливу на внутрішню мотивацію.

Основною відзначною рисою теорії «Z» є обґрунтування колективістських принципів мотивації. Вона враховує специфіку японської моделі менеджменту та передбачає, що мотивування робітників повинне виходити із цінностей, які формують у них відносини довіри, співучасті, відданості колективу та його цілям, задоволеності працею. Тобто дана теорія описує працівника, який віддає перевагу роботі в групі і хоче мати стабільні

цілі на тривалу перспективу. Для таких працівників ефективна наступна послідовність стимулів спонукання до праці: матеріальне заохочення, моральне заохочення, самоствердження, примушення. Таким чином, працівники, які описуються первісними теоріями мотивації, утворюють різні групи людей і віддають перевагу різним мотивам поведінки та стимулам спонукання до праці. При правильному використанні ці теорії можуть бути застосовані як орієнтири в галузі мотивації праці, що дозволить досягти суттєвих практичних результатів.

Відповідно до змістовної концепції мотивації, діяти людину певним чином змушують її внутрішні спонукання, які називаються потребами. Отже, змістовні теорії мотивації ґрунтуються на усвідомленні первинних і вторинних потреб людини, що є мотивом її діяльності. Найбільш відомими змістовними теоріями є: теорія потреб Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання Альдерфера; теорія набутих потреб Мак-Клелланда; теорія двох факторів Герцберга [11, с. 106].

Так, А. Маслоу, теорія якого вважається однією із перших та найвідомішою, виділяв потреби у вигляді п'яти рівнів піраміди (рис. 1.4.) [21]:



Рис 1.4. Ієрархія потреб за Л. Маслоу

Джерело: [21]

1. Фізіологічні – потреби, що є необхідними для виживання (потреба у їжі, сні, відпочинку). у організаційному оточенні вони проявляються як потреби у оплаті праці, відпустці, перервах у роботі, пенсійному забезпеченні.

2. Потреби безпеки і впевненості в майбутньому – це потреби в захисті від небезпек з боку навколишнього світу і впевненості в завтрашньому дні, а також у стабільності соціуму, що оточує людину. У трудовій діяльності дані потреби проявляються у бажанні отримувати гідний рівень заробітної плати, різноманітні компенсації та пільги, захистити себе від небезпеки, травм, втрат. Гарантії задоволення потреб у безпеці повинні відображуватись у відповідних регламентах управління (правилах внутрішнього розпорядку, колективному договорі).

3. Соціальні, що включають почуття приналежності до будь-чого чи будь-кого, почуття турботи про інших й уваги до себе, почуття соціальної взаємодії, прихильності і підтримки. У організаційному оточенні це отримує вираз у створенні формальних або неформальних груп, схем та способів взаємодії. Керівництво співробітниками із домінуванням соціальних потреб повинне мати характер дружнього партнерства.

4. Потреби в повазі – це потреби в самоповазі, повазі з боку оточуючих, кар'єрному зростанні, статусі і престижі. На підприємстві людина задовольняє дану групу потреб у разі надання йому різноманітних знаків суспільного визнання: офіційні подяки та нагороди, почесні звання.

5. Самовираження – потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості. Це потреби у творчості, здійсненні власних задумок, розвитку особистості. Для ефективного управління робітниками, у яких ярко виражена потреба у самореалізації, необхідне доручення оригінальних завдань, надання більшої свободи у виборі шляхів вирішення встановлених задач, залучення до роботи, що потребує винахідництва [24, с. 87].

Використовуючи основні ідеї А. Маслоу, американський дослідник Клейтон Альдерфер (Clayton P. Alderfer) розробив Теорію ERG (Existence,

Relatedness, Growth), відзначаючи недостатню чіткість розподілу деяких груп потреб у попередника. Згідно з цією теорією, потреби можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування (*Existence*), зв'язку (*Relatedness*) і зростання (*Growth*) (рис. 1.5.). Принципова відмінність теорії Альдерфера полягає у відмові від жорсткої ієрархічності та включенні принципу фрустрації-регресії, який пояснює, чому незадоволення потреби вищого рівня може спричинити повернення до задоволення потреб нижчого рівня [25, с. 112].

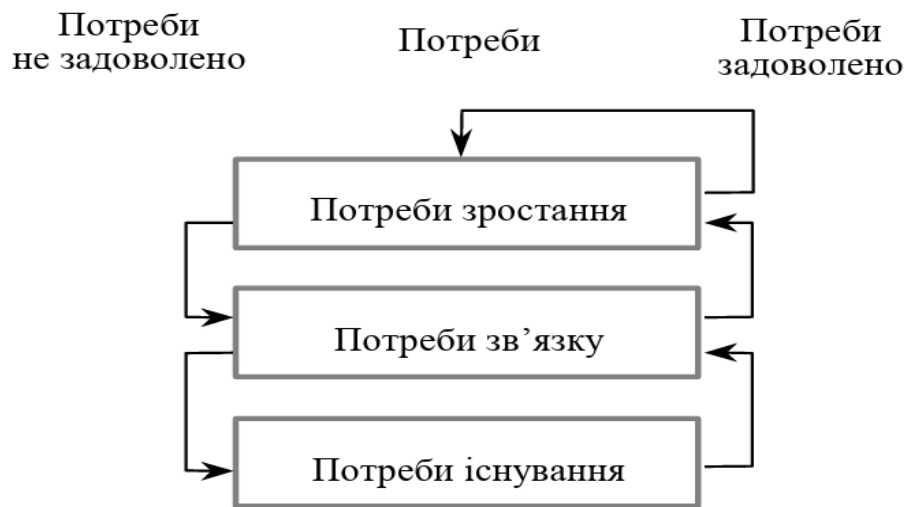


Рис 1.5. Теорія потреб К. Альдерфера

Джерело: [25]

До потреб існування віднесені дві групи потреб піраміди Маслоу: фізіологічні і безпеки. До потреб зв'язку, що відбивають соціальну потребу людини, відносять потреби, пов'язані з прагненням людини займати певне положення в навколишньому світі – потреби приналежності до соціальної групи, визнання і поваги, а також ту частину потреб безпеки піраміди Маслоу, що пов'язана з груповою безпекою. Задоволення даної групи потреб відбувається шляхом спілкування з родиною, колегами, керівниками та підлеглими. Потреби зростання, що відбивають бажання людини бути творчою та продуктивною, відповідають потребам самовираження піраміди Маслоу, в їхньому складі виділяють потреби групи визнання і самоствердження, що пов'язані з прагненням до розвитку впевненості, до

самовдосконалення. Задоволення даної групи потреб можливе за умови відшкодування можливостей та може потребувати розвитку додаткових здібностей. У теорії Альдерфера також спостерігається ієрархічне розміщення груп потреб. Однак у ній, на відміну від теорії Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається в обидва боки: вниз, якщо не задовольняється потреба більш високого рівня, вгору, якщо не задоволена потреба нижнього рівня.

Заслужують на увагу і теоретичні дослідження Ф. Герцберга, який, намагаючись виділити фактори, що чинять мотивуючий та демотивуючий вплив на поведінку людини, виділяв дві їх групи: гігієнічні (заробітна плата, умови на робочому місці, правила, розпорядок, режим роботи, відносини з колегами) і мотивуючі (можливість успіху і визнання, досягнення цілей, цікавий зміст праці, професійне зростання). Погіршення чи відсутність гігієнічних факторів призводить до незадоволеності працею і демотивації, хоча самі по собі вони не викликають задоволеності в працівників. Мотивуючі фактори безпосередньо викликають задоволеність працею, високий рівень мотивації, є стимулами ефективної праці.

Важливими для розуміння теорії Герцберга є мотиваційні чинники. Коли опитані приводили позитивні приклади по своїй роботі, вони говорили про виконувану роботу: про те, яких зусиль вона вимагає і про її значимість. Вони вказували на підвищення відповідальності, досягнення і визнання, тобто, працівники хочуть, щоб праця або задоволення від неї були джерелом мотивації.



Рис 1.6. Теорія двох факторів Ф.Герцберга

Джерело: [26, с. 80]

Аналізуючи теорію Герцберга, варто відзначити, що ця теорія отримала

широку популярність, але в той же час вона піддавалася і піддається серйозній критиці. На нашу думку, спірним моментом теорії Герцберга і те, що заробітна плата не є мотивуючим фактором. Це не відповідає умовам української дійсності. І економісти США відносять заробітну плату до найбільш дієвим факторів мотивації. І фактори здоров'я, і які б мотивували чинники можуть служити джерелом мотивації, і залежить це від потреб конкретних людей. Оскільки у різних людей різні потреби, то і мотивувати різних людей будуть різні фактори.

Іншою теорією, що суттєво вплинула на подальші дослідження вчених у галузі управління персоналом, стала розроблена Д. Мак-Клелландом теорія набутих потреб. Не заперечуючи важливість первинних, тобто базових, потреб, вчений намагався врахувати вплив на поведінку працівників «вторинних потреб», які актуалізуються в умовах достатньої матеріальної забезпеченості. До таких ним були віднесені потреби досягнення, співучасті і володарювання [27, с. 127].

У теорії, розроблена ще одним видатним теоретиком в області досліджень Девідом Мак-Клелланд, розрізняються три основних людські потреби вищого порядку, оскільки, на його думку, потреби нижчих рівнів відіграють все більш меншу роль.

Результати цих досліджень наштовхнули його на висновок: протягом життя людина засвоює певні основні мотиви, які можна розділити на три групи:

- Мотивація досягнення (прагнення добитись найкращого вирішення складних проблем) - потреба в успішності;
- Мотивація афіліації (потреба налагоджувати гарні стосунки із оточуючими людьми) - потреба у приналежності;
- Мотивація влади (прагнення впливати на поведінку інших) - потреба у владі.

У кожному конкретному випадку той чи інший мотив може бути більш чи менш вираженим, і кожна людина відрізняється їх унікальним поєднанням.

Але існує оптимальне поєднання для певної діяльності, до того ж висока мотивація досягнення у більшості випадків є бажаною, навіть необхідною.

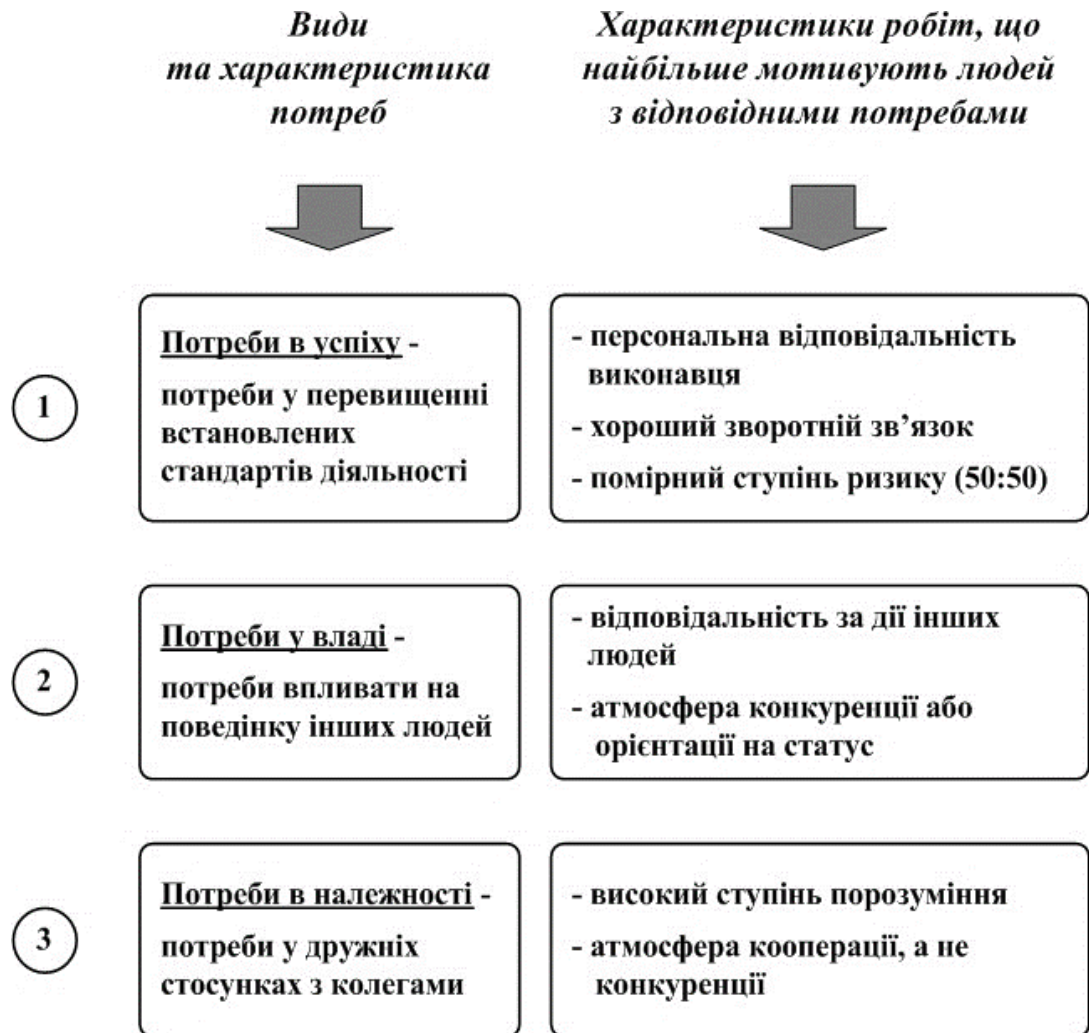


Рис 1.7. Теорія мотивації Девіда МакКлелланда.

Джерело: [27]

Наступною групою мотиваційних теорій є процесуальні теорії, які на відміну від змістовних вважаються більш складними, бо враховують психологічні аспекти. Так, на думку вчених, кожна із цих теорій аналізує не тільки те що спонукає людину до активних дій але й ситуацію в якій вона опинилася під впливом власних психологічних особливостей. [28, с 98] До процесуальних теорій відносять: теорію постановки цілей Е. Локка теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості Дж. С. Адамса, теорію підкріплення В. Скіннера, теорія Портера-Лоулера тощо.

Автори процесуальних теорій мотивації не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак остання, на їхню думку, формується також з урахуванням сприйняття та очікувань людини. Процесуальні теорії ґрунтуються на дослідженні вибору людиною певної моделі поведінки, розподілу зусиль для досягнення поставлених цілей. До процесуальних належать теорії очікувань В. Врума, справедливості С. Адамса, постановки цілей Е. Лока, концепція партисипативного управління, комплексна модель мотивації Портера–Лоулера, теорії когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, самоефективності А. Бандури, контролю С. Карвера і М. Шейєра, регулювання дій В. Хеккера, модель системи контролю Р. Дж. Лорда та ін [21, с. 67]. Порівняльна характеристика основних процесуальних теорій мотивації представлено у таб. 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняльна характеристика основних процесуальних теорій мотивації

Теорія	Ключовий фокус	Головний механізм	Рівень аналізу	Прикладне застосування (HRM)
Врума (очікувань)	Суб'єктивна ймовірність успіху	$M = E * I * V$	Індивідуальний, когнітивний	Дизайн бонусних схем; управління Очікуванням (ОР) через навчання.
Адамса (справедливості)	Соціальна рівновага	Співвідношення Внесків/Результатів (порівняння з еталоном)	Соціальний, порівняльний	Управління компенсацією, забезпечення внутрішньої та зовнішньої прозорості.
Локка (Постановки цілей)	Когнітивна спрямованість	Специфічні, складні та прийняті цілі + зворотний зв'язок	Індивідуальний, цілепокладаючий	Системи МВО (управління за цілями); управління продуктивністю.
Скіннера (підкріплення)	Зовнішні наслідки	Графіки позитивного / негативного підкріплення	Поведінковий, зовнішній	Дисциплінарна політика; формування рутинної та безпечної поведінки.
Портера-Лоулера	Інтеграція та циклічність	Результативність / Справедливість / Винагорода / Задоволення	Організаційний, системний	Комплексна оцінка ефективності; системи зворотного зв'язку; моделювання ОА.

Джерело: складено автором

Процесуальні теорії мотивації пропонують комплексну та глибинну картину людської поведінки на робочому місці, відходячи від спрощених уявлень про ієрархію потреб. Їхній спільний внесок полягає у фокусі на когнітивних механізмах - очікуваннях, цілях та соціальному порівнянні - що робить управління мотивацією значно більш предиктивним та керованим.

Теорія очікувань Врума встановила стандарт для раціонального моделювання мотиваційної сили. Теорія справедливості Адамса додала критично важливий соціальний вимір, демонструючи, що суб'єктивна цінність винагороди (Валентність) нерозривно пов'язана зі сприйняттям рівності. Теорія постановки цілей Локка надала менеджерам практичний інструмент для спрямування зусиль, перетворюючи загальні наміри на вимірювані результати. Тоді як Теорія підкріплення Скіннера запропонувала методи контролю зовнішньої, спостережуваної поведінки. Модель Портера-Лоулера виступає як кульмінація цього процесуального мислення, інтегруючи ці елементи і, що найважливіше, встановлюючи, що задоволеність є не причиною продуктивності, а її бажаним, справедливим наслідком.

Для сучасного управління персоналом ці теорії є незамінними. Вони вимагають від керівництва не лише забезпечення ресурсів та винагород, але й постійного управління сприйняттям (прозорість політик), формуванням здібностей та чіткістю ролей, створюючи таким чином стійкі та самопідтримувані мотиваційні системи, які можуть ефективно адаптуватися до мінливих організаційних та ринкових умов.

1.2. Класифікація методів мотивації та їх місце в системі управління підприємством

Характеристика основних складових системи мотивації персоналу є важливим етапом у керуванні людськими ресурсами підприємства. Спочатку потрібно чітко визначити цілі та завдання, що стануть

основою для подальшої розробки мотиваційної стратегії. Потім слід виявити ключові чинники, які впливають на задоволеність працівників, оскільки вони визначають ефективність заходів з мотивації. Вони можуть включати матеріальні стимули, можливості для професійного зростання, а також аспекти соціального спілкування в колективі. Урахування унікальних рис та потреб працівників стає ще однією ключовою компонентою, оскільки це дозволяє розробляти індивідуальні стратегії мотивації. Загалом, ефективно розроблена та впроваджена система мотивації стає важливим інструментом для привертання, утримання та розвитку висококваліфікованого персоналу на підприємстві.

Комплексна модель формування ефективної системи мотивації персоналу, на думку Заставнюк Л. І., включає:

1) економічну складову: гнучку систему мотивування, обґрунтовану систему впливу винагороди, обґрунтовану систему оплати праці за результатами діяльності;

2) соціальну складову: унікальність кожного працівника, його приналежність до різних груп та сприяння ініціативам колективу, що сприяє формуванню корпоративної культури та підтримує професійну активність співробітників;

3) психологічна складова охоплює пріоритетність особистісних цінностей, самореалізацію та високу самооцінку, самодисципліну та задоволеність працівників якістю та сутністю роботи, а також можливість постійного навчання, перекваліфікації та підвищення кваліфікації;

4) організаційна складова включає в себе високий рівень корпоративної культури, єдність колективу, етику взаємин між керівництвом та підлеглими, а також систему цінностей та принципів;

5) інституціональна складова передбачає визначення стратегічних цілей, формування команди як єдиного цілісного утворення та відбір персоналу на основі співбесід і регулярну атестацію [30, с. 168].

Застосування різних методів мотивації або їх комбінація залежить від

конкретних умов, у яких працює організація. Використання систем винагородження базується на теорії потреб, яка стверджує, що мотивація досягається за рахунок цілей, прагнень, цінностей та поведінки. Винагорода стимулює віру у себе, додає надії на успіх у виконанні завдань, збільшує бажання працювати з підвищеною продуктивністю. Позитивні заходи мотивації є ефективнішими, ніж негативні. Примусова мотивація може мати негативний вплив на мотивацію працівників, оскільки вона базується на контролі та покараннях, а не на позитивному стимулюванні. Це може призвести до зниження мотивації працівників та недостатньої уваги до їхніх потреб та інтересів. Для ефективної системи мотивації необхідно знайти правильний баланс між заохоченням і покаранням. Крім того, важливо враховувати індивідуальні потреби та інтереси працівників, щоб стимулювати їхню роботу відповідно до їхніх особистісних характеристик та мотиваційних факторів. Використання негативних заходів може знизити активність працівника, спричинити негативні емоції та створити стресові ситуації, що, у свою чергу, знизить задоволеність роботою.

Економічні методи мотивації є більш ефективними, коли вони поєднуються з моральними методами. Один з таких методів – це визнання. Коли працівник відчуває визнання своєї праці, він стає більш мотивованим та задоволеним. Тому важливо включити моральні методи стимулювання у систему мотивації персоналу. До інструментів фінансової мотивації належать грошові заохочення та штрафи. Серед заохочень можна виділити премії, надбавки, бонуси за перевиконання завдань, соціальний пакет, страхування, пільги та інші матеріальні нагороди. Кожна компанія має свою систему штрафів, але існують і загальні штрафи, такі як штраф за запізнення, невиконання плану та ін. Штрафи можуть виступати дієвим методом мотивації, але доцільно його поєднувати з методом матеріального заохочення [33, с. 144]. Головне завдання керівника – виявлення та досягнення рівновагу між нагородами та покараннями, щоб забезпечити ефективну мотивацію персоналу.

Один з моральних методів мотивації полягає у використанні похвали та критики. Похвала повинна бути надана за кожен гідний дію працівника, яка сприяє досягненню цілей організації. Вона повинна бути конкретною, дозованою та регулярною. Несправедлива чи нещира похвала може демотивувати працівника. Об'єктивні критерії допомагають збільшити ефективність похвали. Критика є оцінкою роботи окремих працівників або трудових колективів, яка може мати негативний відтінок. Однак, вона може бути корисною, якщо є конструктивною та спрямована на стимулювання дій людини, що допомагає усунути недоліки та покращити результати роботи. Крім прямої та непрямой мотивації, існує кілька важливих стимулів, які впливають на ефективність співробітників:

- Соціальна мотивація: працівник розуміє, що він є частиною колективу та команди, і якщо він неякісно виконує свої завдання, то підводить всіх інших співробітників.

- Психологічна мотивація: якщо у колективі панує дружна та привітна атмосфера, то працівник матиме бажання працювати.

- Кар'єрна мотивація: багато співробітників вбачають перспективу кар'єрного росту як головний стимул.

- Освітня мотивація: для деяких працівників розвиток у певній сфері та отримання нових знань є також важливим стимулом для роботи, а не тільки заробітком. Враховуючи різні методи мотивації праці персоналу, важливо відзначити, що комбінація різноманітних методів заохочення може бути ефективнішою, ніж використання одного конкретного методу. Так, можна поєднувати фінансові стимули (наприклад, премії) з нематеріальними (наприклад, можливості для професійного розвитку) [32, с 108].

Найбільш поширені класифікації методів мотивації персоналу (за способом впливу, за суб'єктом, за спрямованістю впливу, за місцем виникнення, за економічним змістом, за функціональним призначенням) подано у вигляді таблиці (табл. 1.3.) [29, с. 168].

Таблиця 1.3.

Класифікація методів мотивації персоналу

Класифікаційна ознака	Методи мотивації	Характеристика методів мотивації
За способом впливу	Примушення	Ґрунтується на почутті страху перед покаранням (звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, накладення штрафу та ін.).
	Винагородження	Основа на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (грамота, подяка, тощо) заохочення.
	Солідарності.	Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, максимально наближених до цілей та цінностей організації
За суб'єктом	Самомотивації	Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе.
	Сторонньої мотивації.	Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації
За спрямованістю впливу	Позитивні	Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності (вдячність, премії, підвищення по службі).
	Негативні	Різні види покарання (штрафи, звільнення, переведення на нижчу посаду).
За місцем виникнення	Внутрішні	Задоволення від процесу роботи, значущість праці, задоволення від спілкування з колегами.
	Зовнішні	Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу.
За економічним змістом	Фінансові	Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.
	Нефінансові.	Підвищення привабливості роботи, кар'єрне зростання, участь в управлінні, прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, гнучкі графіки роботи, належні умови роботи та ін
За функціональним призначенням	Економічні	Оплата праці, премії за результати роботи, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.
	Організаційні	Збагачення за рахунок роботи, вдосконалення організації та умов роботи.
	Соціальні	Кар'єрне підвищення, перекваліфікація, оплата транспортних витрат, безоплатне харчування, надання житла, соціальне та медичне страхування тощо.
	Морально-психологічні	Підвищення привабливості роботи, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату

Правильна атмосфера, правильна зарплата та цікаві види нематеріального заохочення можуть підтримувати позитивний настрій у професійних командах, стимулювати дух співпраці та підтримувати високий

рівень лояльності до компанії. Керівникам важливо слухати і розуміти потреби всіх учасників робочого процесу [1, с. 98]. Вони повинні вміти аналізувати та створювати умови, які дозволяють людям розвиватися та бути мотивованими роботою, що стимулює з точки зору професійних та особистих викликів, а також високого рівня добробуту. Керівники можуть допомогти досягти цього за допомогою негрошової мотивації персоналу. У таблиці 1.4. наведено приклади матеріальних і нематеріальних мотиваторів [35, с. 171].

Таблиця 1.4

Матеріальні та нематеріальні методи мотивації

Матеріальні	Нематеріальні
Заробітна плата	Медичне обслуговування, професійне страхування, отримання путівок для оздоровлення
Премії	Організоване харчування
Дивіденди працівника при розподілі прибутку підприємства	Компенсація частини витрат працівника (транспортних, на послуги зв'язку, оренду житла, переїзду тощо)
Доплата, надбавки, компенсації	Якісна організація трудової діяльності

Джерело: [35, с. 171].

Існує безліч способів, які можуть вплинути на мотивацію кожної окремої людини, і ця кількість продовжує зростати. Важливо розуміти, що способи забезпечення ефективного впливу на мотивацію людини не є постійними. Крім того, той самий фактор, який наразі мотивує людину до ефективної праці та продуктивності, може вже завтра викликати зниження мотивації. Тому це лише підкреслює необхідність вивчення потреб кожної окремої людини, її установок, бажань та пріоритетів, для того щоб розробити дієві заходи для впливу на поведінку кожного працівника.

Розглядаючи новітні методи мотивації, варто відзначити, що останнім часом поряд зі стандартними методами, такими як заробітна плата, премії та подяки, поширюються інноваційні, нестандартні методи. Саме такі методи є актуальними для вітчизняних підприємств з обмеженими фінансовими

ресурсами. Розглянемо приклади застосування нестандартних методів мотивації у провідних міжнародних компаніях (табл. 1.5.).

Таблиця 1.5

Застосування сучасних методів мотивації у закордонній практиці

Нестандартні заходи мотивації	Місце застосування
Стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань та відсутність затримок.	Марс інк., IBM, Макдональдс, Лінкольн, Таппарварс
Надання подарунків, видача медалей, знаків відзнаки, а також присвоєння почесних звань як форми нагородження.	IBM, Макдональдс
Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти, які спонсує роботодавець.	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot
Перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище, де панує дружба, сприятлива атмосфера, може бути важливим методом мотивації працівників. Окрім цього, пропонування пільгового медичного обслуговування може сприяти їх здоров'ю та добробуту.	Johnson&Johnson
Передбачення вільного часу, дозвілля та можливості відвідування наукові заходи для підтримки творчої та винахідницької діяльності, участь у наукових товариствах компанії – це методи мотивації, які допомагають створювати стимул для розвитку творчих здібностей та підтримки наукової активності працівників.	Toshiba, IBM, Polaroid
Надання працівникам можливості отримувати безкоштовне або пільгове харчування.	Google

Джерело: [34, с. 74].

Окрім використання різних видів мотивації персоналу (наприклад, матеріальна, нематеріальна, внутрішня, зовнішня), важливо також обрати відповідний метод відповідно до психологічного типу працівника. Ефективність мотиваційного впливу безпосередньо залежить від розуміння індивідуальних потреб, ціннісних орієнтацій та провідного типу мислення особистості (табл. 1.6.) [39, с. 237].

Таблиця 1.6.

Підбір типу мотивації персоналу залежно від психотипів співробітників

Психотип працівника	Стисла характеристика	Тип мотивації, що відповідає психотипу працівника
Критик	Критичне та саркастичне ставлення до колег завжди помітне.	Публічне схвалення дій керівництвом та доручення функцій контролю.
Ідеаліст	Неконфліктний і м'який, Може згладжувати конфліктні ситуації заради соціального миру	. Внутрішня мотивація – різні види похвали, доручення всіляких суспільних завдань.
Аналітик	Вони найбільш вдумливі, уважні до всіх нюансів своєї роботи і не люблять управлінської метушні та емоційних рішень.	Комфортне робоче місце, взаєморозуміння з керівництвом, професійний розвиток та кар'єрне зростання
Реаліст	Проактивні працівники, віддані організаційній діяльності, хороші менеджери	Створіть здорову, доброзичливу та згуртовану атмосферу в команді.
Прагматик	Не витрачати багато часу на обдумування, швидко діяти та приймати рішення	Оптимальні завдання – термінові доручення (впровадження нового проекту тощо)

- Для «Критика»: Їх мотивує якість, логіка та усунення недоліків. Забезпечте їм участь у процесах контролю якості, тестування або редагування важливих документів. Їм потрібне визнання не стільки за *створення*, скільки за *досконале покращення* та запобігання ризикам. Важливо давати їм завдання з чіткими, високими стандартами, які вони можуть перевіряти.

- Для «Ідеаліста»: Ключовим стимулом є значущість і місія. Їх мотивує робота, яка відповідає їхнім цінностям, сприяє соціальній відповідальності (CSR) або має велику, позитивну мету. Визнання має бути зосереджене на їхньому візіонерському внеску та етичному підході до роботи. Дайте їм можливість формувати процеси відповідно до ідеальних стандартів.

- Для «Аналітика»: Їх мотивує структура, дані та інтелектуальна глибина. Надайте їм доступ до комплексних дослідницьких завдань, аналізу великих масивів інформації та часу для глибокої, безперервної роботи.

Визнання для них - це повага до їхньої логічної строгості, точності та здатності робити обґрунтовані прогнози, а не просто швидкість.

- Для «Реаліста»: Пріоритетом є практичність, надійність і передбачуваність. Вони найкраще працюють із чіткими, досяжними та вимірюваними цілями (SMART), використовуючи перевірені методи. Їх мотивує визнання за надійне виконання, дотримання термінів та здатність доводити справу до кінця, уникаючи неперевірених експериментів.

- Для «Прагматика»: Їхній головний мотиватор - ефективність і пряма винагорода за результат. Найкраще спрацюють бонуси, безпосередньо прив'язані до вимірюваного підвищення продуктивності або економії ресурсів. Вони цінують інструменти та процеси, які заощаджують час і зусилля. Визнання має підкреслювати їхню здатність швидко досягати відчутного, економічно вигідного результату.

Таким чином, персоналізація мотиваційного підходу перетворює загальну стратегію на точковий, високоефективний інструмент, що суттєво підвищує залученість (engagement) та продуктивність кожного співробітника. Успішна компанія інвестує у психодіагностику (наприклад, використання профілів DISC, Hogan або інших типологій, які ви використовуєте) для створення гнучкої системи стимулювання, орієнтованої на внутрішні потреби кожного типу.

Можна зробити висновок, що сучасні методи мотивації персоналу стали важливою складовою управління підприємствами. З метою збільшення продуктивності та ефективності роботи, підприємства активно використовують різноманітні методи мотивації персоналу. На сьогоднішній день розвиток і впровадження нових методів мотивації персоналу є необхідним у зв'язку зі зростанням конкуренції на ринку праці та постійними змінами у вимогах до працівників.

1.3. Особливості та моделі мотивації персоналу в європейських країнах світу

З метою підвищення матеріальної та моральної зацікавленості у професійному навчанні, спеціальному плануванні кар'єри, розробленні та вдосконаленні механізму стимулювання роботодавців та працівників доцільно враховувати досвід розвинених країн у цій сфері. На вітчизняних підприємствах частково може бути застосований значний і різноманітний досвід організації стимулів і мотивації працівників на підприємствах, що створили розвинені країни. Тому слід перейти безпосередньо до аналізу світової практики стимулювання працівників. Найбільшу увагу заслуговує досвід таких країн, як Франції, Німеччини, Японії та США.

Для підприємств різних країн характерні різні методи та системи мотивації, що визначаються національними та культурними особливостями. Експерти визначили японську, американську, французьку, британську, німецьку та шведську моделі як найбільш характерні моделі мотивації праці (табл. 1.7.).

Таблиця 1.7

Особливості формування мотиваційних методів і систем різних країн

Країна	Головні особливості мотивації праці	Відмінні особливості мотивації праці
Японія	Професіоналізм, вік, стаж, результат	Довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію
США	Заохочення підприємницької активності, якість роботи, висока кваліфікація	Поєднання відрядної та погодинної оплати праці. Праця, участь у прибутках, надбавки, премії, дисципліна і безпека, подвійна тарифна система
Франція	Кваліфікація, якість роботи, кількість пропозицій, рівень мобілізації	Винагорода Індивідуальне та бальне визнання результатів роботи (професіоналізм, продуктивність, якість, безпека, етика), добровільність, додаткові винагороди
Великобританія	Дохід	Участь у прибутках, ділова участь у капіталі, трудова ділова участь, чисто трудова участь
Німеччина	Якість	Стимулювання праці, соціальні гарантії
Швеція	Солідарна заробітна плата	Диференціація систем податків та пільг, сильна соціальна політика

Джерело: [42, с. 183].

При розробці систем мотивації праці на підприємствах слід використовувати вже накопичений світовий досвід. Серед різноманітних моделей систем мотивації праці в ринковій економіці більшості промислово розвинених країн найбільш типовими є моделі Японії, США, Франції, Великобританії, Німеччини та Швеції. Розглянемо нематеріальну мотивацію цих країн у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Види нематеріальної мотивації зарубіжних країн

Країна	Нематеріальна мотивація
Японія	Довічний найм, старшинство у прийнятті рішень щодо просування по службі та заробітної плати, формування та розвиток внутрішніх профспілкових рухів, колективна психологія (робочі групи по чотири-шість осіб), регулярне просування по службі (це можуть бути невеликі підвищення); корпоративна солідарність (корпоративні вечірки, оплачувані компанією ювілеї, спортивні змагання, тимблдінг), нагородження грамотами, уникаючи при цьому публічних доган, моральні заохочення, присвоєння звань, корпоративна комунікація.
США	Медичне страхування, курси підвищення кваліфікації, безкоштовні обіди, корпоративні свята, спільні поїздки, сімейні програми (компанія бере на себе частину домашніх обов'язків, корпоративні ясла, організація сімейних відпусток), вибір роботи за інтересами, посильна робота, яка має сенс і відповідає душевному стану працівника, індивідуалізм (враховується точка зору кожного), підтримка ініціативних і винахідливих, згуртування колективу, подорожі, моральне заохочення, вища освіта.
Франція	Представник в раді директорів, але без права голосу; гнучкий графік або фріланс; медичинське та соціальне страхування; допомога у виплаті кредитів; корпоративне харчування
Франція	Представник в раді директорів, але без права голосу; гнучкий графік або фріланс; медичинське та соціальне страхування; допомога у виплаті кредитів; корпоративне харчування
Великобританія	Фріланс, гнучкий графік, можливість неповної зайнятості, оплата за навчання (в Шотландії ви можете працювати під час навчання, а компанія оплачує ваше навчання).
Німеччина	На виробничих радах спільно з керівництвом приймаються рішення про заснування підприємств, організацію виробництва, графіки робочого часу та відпусток, впровадження технічних засобів для управління продуктивністю праці та питання соціального забезпечення.
Швеція	Участь працівників в раді директорів з правом голосу; фріланс; значний вплив профспілок; визначенні думки працівників щодо пріоритетності стимулів

Джерело: [43, с. 215].

Зміни у функціонуванні мотиваційних механізмів на рівні підприємств значною мірою зумовлені впливом економічної глобалізації та інформаційних технологій. Водночас слід також підкреслити, що витoki змін у методах і прийомах управління мотивацією професійного розвитку значною мірою пов'язані з тим, що в Європі відбулася поступова переоцінка ролі освіти та професійного розвитку персоналу у зв'язку з нагальною потребою підвищення темпів економічного зростання та конкурентоспроможності у глобальному вимірі. На цьому слід особливо наголосити [44, с. 122].

Формування компетенцій, необхідних для кращого працевлаштування, мотивація працівників і підприємців до безперервного професійного розвитку, пошук нових підходів до організації професійного навчання, вивчення нових можливостей для соціальної взаємодії та партнерства, ефективного професійного розвитку пошук нових шляхів інвестування [45, с. 147]. У найближчі роки в ЄС очікується впровадження на національному рівні таких ключових методів мотивації професійного розвитку працівників (рис. 1.8) [46, с. 281]:

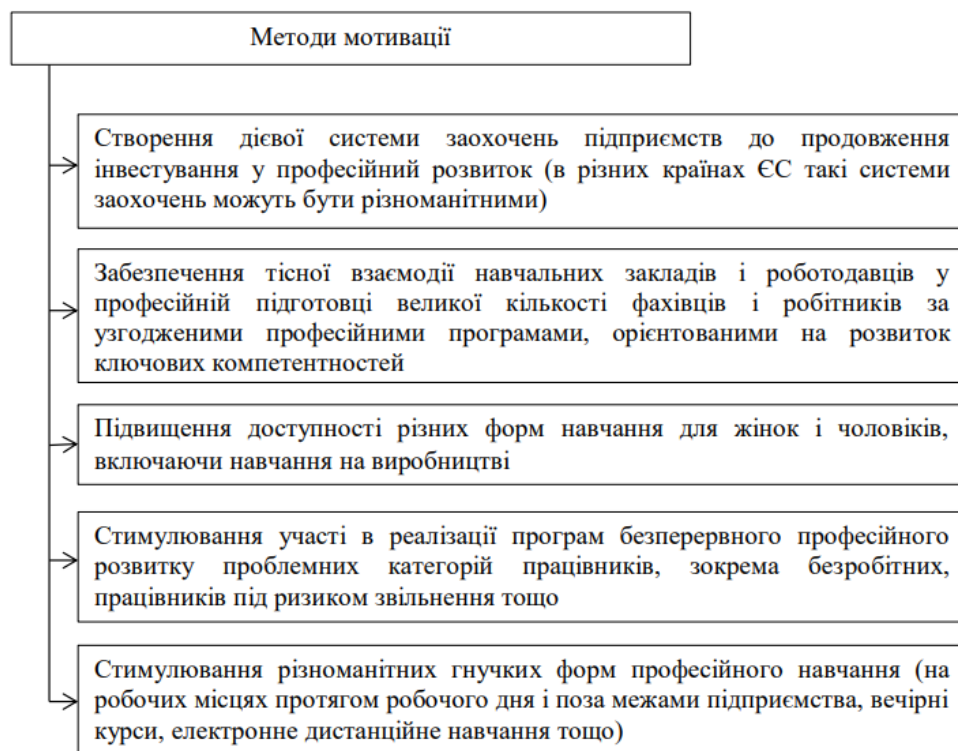


Рис. 1.8. Методи мотивації розвитку працівників у країнах ЄС

Тому в Європі зростає розуміння того, що економічне зростання та конкурентоспроможність тісно пов'язані з безперервною професійною освітою і навчанням, включаючи внутрішньофірмове навчання та безперервний професійний розвиток персоналу [45, с. 147].

Сучасна модель професійної освіти і навчання в країнах ЄС по суті відображає сучасні пріоритети розвитку європейських країн в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції. Внаслідок світової економічної кризи погіршилися економічні умови, зросло безробіття серед молоді, а підприємці незадоволені якістю підготовки випускників. Для подолання проблеми невідповідності між освітою та ринком праці було запропоновано поширити німецький досвід дуальної професійної освіти. На цьому тлі важливого значення в європейському професійному розвитку набула наступна модель післяобов'язкової освіти і навчання [48, с. 270]:

- Модель, яка охоплює як освіту в навчальному закладі, так і освіту на підприємстві, але пріоритет надається освіті в навчальному закладі.

- Дуальна модель, де перша половина дня проводиться в навчальному закладі, а друга - на підприємстві.

- Інтегровані моделі систем професійного розвитку. Цілі, зміст і потреби визначаються підприємством за активної підтримки навчального закладу.

Таким чином, європейський досвід не тільки висвітлює цікаві можливості для вертикального та горизонтального розширення спектру методів і прийомів мотивації професійного розвитку працівників, але й охоплює стимулюючими впливами всіх соціальних партнерів (працівників, підприємців та навчальні заклади), взаємодіючи за участі держави. Виявлено, що так і є [40, с. 67]. Вважаємо, що цей досвід є дуже цінним для України, яка обрала європейський шлях розвитку та побудови інноваційної економіки.

Аналіз європейського досвіду показав, що важливу роль мають відігравати методи управління мотивацією до розвитку професійних навичок, оцінювання позитивних змін у розвитку професійних навичок та результатів праці, досягнутих завдяки професійному навчанню.

Незважаючи на те, що методи та прийоми управління мотивацією корпоративних людських ресурсів в ЄС є різноманітними, їх об'єднує визнання цінності якісного людського капіталу та спрямування стимулів на його безперервний інноваційний та інтелектуальний розвиток. Для компаній багатьох європейських країн характерним є комплексне застосування систем мотивації (таблиця 1.9) [50].

Таблиця 1.9

Методи мотивації у країнах ЄС

Країна	Методи мотивації
Франція	В арсеналі управління мотивацією є система оцінки рівня кваліфікації персоналу, рівня мотивації до конкретних видів робіт та кількості поданих раціоналізаторських пропозицій, що свідчить про інноваційний потенціал.
Німеччина	Індивідуальні соціальні пакети використовуються для мотивації людей до ефективної праці та розвитку професійних компетенцій протягом усього життя.
Велика Британія	Участь працівників у прибутках, капіталі та управлінні є пріоритетом у мотивації працівників до ефективної роботи та професійного розвитку.
Швеція	Для стимулювання професійного розвитку використовується диференціація оподаткування та соціальних виплат. У Швейцарії функція мотивації професійного розвитку також покладена на використання солідарної заробітної плати.

Джерело: [49, с.68].

Європейський досвід показує, що методи і прийоми управління мотивацією персоналу дуже різноманітні, а інноваційний розвиток постійно висуває нові вимоги до оновлення знань і професійних якостей персоналу та розвитку його професійного потенціалу (сукупності компетенцій, набутих і розвинутих протягом життя). Нові вимоги висуваються і до персоналу. У цьому сенсі багатоаспектна оцінка людських ресурсів стає вимогою часу, без якої важко уявити об'єктивне визначення відповідних стимулів. Модель мотивації праці зі світової практики представлена в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

Моделі мотивації праці із світової практики

Модель мотивації праці	Зміст	Особливості
Японська модель	Система мотивації базується на трьох факторах: професійна компетентність, вік та стаж роботи. Залежно від цих факторів заробітна плата робітників, технічних службовців, молодших менеджерів та менеджерів середньої ланки визначається структурою заробітної плати. Структура заробітної плати визначає оклад (умовну постійну частину заробітної плати працівника) як суму виплат за трьома розділами - вік, стаж роботи та кваліфікація/навички - і характеризується категоріями та розрядами.	Ця система виключає можливість автоматичного підвищення заробітної плати незалежно від професійного зростання та внеску працівника. У цьому випадку оплата праці напряму залежить від результатів роботи.
Американська модель	Денний заробіток працівника визначається як добуток годинної ставки та відпрацьованих годин. Якщо працівник не відповідає критеріям денного заробітку для оплати в натуральній формі, він продовжує працювати до тих пір, поки критерії не будуть виконані. Широко використовуються групові схеми преміювання	Ця система характеризується простотою розрахунку заробітної плати та планування витрат на оплату праці. Однак більшість компаній схильні використовувати комбіновану систему оплати праці та преміювання
Французька модель	Це козна тарифна сітка на основі прожиткового мінімуму та індивідуалізація оплати праці. Принцип індивідуалізації оплати праці реалізується з урахуванням рівня професійної кваліфікації, якості виконаної роботи, кількості раціоналізаторських пропозицій та рівня мобільності працівника.	Вона використовує шість показників експертизи, продуктивності, якості роботи, дотримання правил безпеки, трудової етики та ініціативності для оцінки роботи співробітників за бальною системою.
Німецька модель	В основі цього лежить людина з її інтересами як вільна особистість, яка усвідомлює свою відповідальність перед суспільством. Держава створює сприятливі умови для всіх громадян, запобігає проявам несправедливості та захищає знедолених і беззахисних, зокрема безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей.	Гармонійне поєднання стимулів до праці та соціальних гарантій визнано однією з найоптимальніших економічних моделей, відомих в історії. Ця модель однаковою мірою забезпечує як економічний добробут, так і соціальну захищеність.
Шведська	Гармонійне поєднання стимулів до	Власники низькорентабельних

модель	праці та соціальних гарантій визнано однією з найоптимальніших економічних моделей, відомих в історії. Ця модель однаковою мірою забезпечує як економічний добробут, так і соціальну захищеність.	підприємств не можуть знижувати заробітну плату нижче загального рівня, встановленого в колективних договорах. Заробітки низькооплачуваних працівників підвищуються, а високооплачуваних - знижуються
--------	---	---

Джерело: [46, с.100].

Встановлення ефективного рівня оплати праці та оптимізація витрат на оплату праці, а також розробка і застосування дієвих мотиваційних механізмів на підприємствах є важливим і складним завданням [41, с. 23]. У таблиці 1.11. узагальнено відмінності та особливості регулювання заробітної плати в європейських країнах.

Таблиця 1.11

Регулятори оплати праці, що впливають на її диференціацію, в країнах Європи

Країна	Регулятори диференціації оплати праці
Німеччина	Галузеві тарифні угоди, які розглядаються як приватні угоди, застосовуються лише до членів організації, яка уклала угоду.
Великобританія	Національний калькулятор заробітної плати доступний в електронному форматі для забезпечення виплати заробітної плати на рівні, не нижчому за мінімальну.
Франція	Національна мінімальна заробітна плата та галузеві угоди. Ці угоди передбачають єдину структуру заробітної плати в кожному секторі економіки, зі значним діапазоном заробітної плати в кожному секторі
Нідерланди	Мінімальна заробітна плата залежить від віку та тривалості робочого тижня і змінюється урядом двічі на рік - 1 січня та 1 липня, залежно від економічної ситуації в країні. Питання оплати праці на контрактному рівні регулюються колективними договорами.
Італія	Галузеві тарифні угоди розглядаються як приватні угоди. Положення угоди можуть також застосовуватися до працівників, які не є членами жодної з профспілок, що уклали угоду. Якщо індивідуальна угода не відповідає законодавству, суди визначають заробітну плату відповідно до умов оплати праці, прийнятих у

	колективному договорі. Існує єдина галузева система, згідно з якою робітники, керівники, фахівці та службовці отримують заробітну плату за єдиною тарифною сіткою, причому деякі розряди охоплюють лише робітників, а інші - фахівців і службовців
Австрія	Галузеві тарифні угоди. У них фіксуються мінімальні заробітні плати робітників та службовців, які є обов'язковими для всіх підприємств галузі.
Фінляндія	Центральна угода про політику оплати праці є обов'язковою для всіх роботодавців і працівників у всіх галузях і сферах діяльності, незалежно від того, чи є вони членами профспілок, чи ні. Угода визначає структуру ставок за спеціалізацією, регулює оплату понаднормових, частку відрахувань на соціальне страхування тощо, а також встановлює мінімальну погодинну заробітну плату.
Польща	Тристороння соціально-економічна комісія відповідає за переговори щодо мінімальної заробітної плати на наступний рік. Якщо комітет не може дійти згоди, Міністерство праці визначає мінімальну заробітну плату самостійно
Чехія	Мінімальна заробітна плата, гарантована заробітна плата, колективні договори/контракти. Колективні договори на промисловому рівні називаються "колективними договорами високого рівня". Колективні договори поширюються на роботодавців та працівників, які не були представлені при їх укладанні.

Джерело: [40, с. 66].

Відмінності між системами винагороди та стимулювання працівників американських та європейських компаній узагальнено в таблиці 1.12.

Таблиця 1.12

Моделі політики оплати та мотивації праці на підприємствах у зарубіжних країнах

Країна	Сутність моделі оплати та мотивації праці
США	Різні модифікації погодинної системи оплати праці з нормованою роботою, доповнені різними формами преміювання. Поєднання елементів відрядної та погодинної систем оплати праці. Підвищення оплати праці більше залежить від підвищення кваліфікації та кількості освоєних професій, ніж від продуктивності праці.
Франція	Різноманітні економічні інструменти, включаючи

	стратегічне планування та стимулювання конкуренції; гнучке оподаткування. Ковзна шкала заробітної плати на основі прожиткового мінімуму та індивідуалізація винагороди. Методологія оцінки праці, як правило, має багатогранний характер, а критерії, що використовуються (компанії оцінюють роботу працівників у балах), мають сильний стимулюючий вплив на ефективність і якість праці, а також виступають як фактор, а також гарантують, що працівники добре поінформовані про економічну ситуацію в компанії.
Великобританія	Існує два типи схем винагороди, що залежать від прибутку: грошові виплати та виплати акціями. Передбачена можливість застосування змінних схем винагороди, які повністю залежать від прибутку компанії.
Швеція	Модель стимулювання праці характеризується сильною соціальною політикою, спрямованою на зменшення майнової нерівності шляхом перерозподілу національного доходу на користь менш забезпечених верств населення. Шведські профспілки не дозволяють керівництву низькоприбуткових компаній знижувати заробітну плату нижче загального рівня, встановленого в колективних договорах. Тому підприємці змушені модернізувати виробництво або закривати свої компанії.
Німеччина	Модель трудової етики ґрунтується на тому, що в центрі уваги перебувають люди, які мають свої інтереси як вільні особистості, що усвідомлюють свою відповідальність перед суспільством. Німецька ринкова економіка називається соціальною, тому що держава створює умови для всіх громадян, припиняє несправедливість і захищає знедолених і беззахисних, включаючи безробітних, хворих, людей похилого віку та дітей. Соціальна справедливість і солідарність є важливими передумовами суспільного консенсусу. Ця модель гарантує як економічне процвітання, так і соціальну безпеку.

Джерело: [40, с. 66].

Отже, основними елементами мотивації праці в зарубіжних компаніях є:

- спонукання до підвищення рівня кваліфікації в робітників шляхом надбавок;
- індивідуалізація заробітної плати;
- використання різноманітних нематеріальних стимулів (використання

дощок пошани, мотиваційних подарунків, облаштування кімнат відпочинку, корпоративні свята, сімейні свята, допомога в пошуку помічників по дому тощо).

Зарубіжний досвід свідчить, що мотивація дозволяє ефективно вирішувати завдання, пов'язані з підвищенням продуктивності працівників. Тому доцільно адаптувати цей досвід до українських реалій із урахуванням національних традицій.

Із проведеного дослідження досвіду розвинених країн доречно зробити висновок, що загальними принципами організації мотиваційних програм на вітчизняних підприємствах можуть бути такі:

1. Індивідуалізація оплати праці. Це спонукатиме кожного співробітника виконувати свою роботу краще, бо від цього залежить заробітна палата, надбавки.

2. Заохочення до навчання співробітників. Після підвищення рівня кваліфікації співробітників надання їм бонусів, надбавок.

3. Облаштування кутків відпочинку. На українських підприємствах немає місця, де б працівники могли провести обідню перерву та відпочити. Облаштування таких кутків допоможе зменшити рівень стресу на роботі та підвищити рівень продуктивності працівників.

4. Опитування про рівень мотивованості та зацікавленості співробітників. Це може бути тест чи особиста бесіда, якщо кількість співробітників мала.

5. Оплата компаніями співробітникам проїзду, мобільного зв'язку або професійного навчання для підвищення кваліфікації.

Висновки до першого розділу

В першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуті основні аспекти побудови системи мотивації трудової діяльності працівників, з метою найефективнішого використання трудових ресурсів. Розглянуто сутність поняття «мотивація». На основі виявлення сутності мотивації розглянуто основні наукові дослідження мотивації персоналу.

У структурі організації мотивація посідає вирішальне місце. Вона інтегрується в усі сфери організаційної взаємодії, і може бути метафорично представлена як система життєзабезпечення підприємства. Її ключова функція полягає у врегулюванні конфліктів між інтересами колективних структур та індивідуальними потребами персоналу, що забезпечує стабільність функціонування.

У світовій практиці існує два основних підходи до розробки моделей мотивації трудової діяльності: змістовий та процесуальний. Змістові теорії мотивації базуються на дослідженні потреб і виявленні факторів, що визначають поведінку людей. Найвідомішими з них є моделі Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга, Альдерфера. Процесуальні теорії аналізують те, як людина розподіляє зусилля для досягнення цілей, як обирає конкретний вид поведінки.

Отже, у світовій практиці використовуються порівняно велика кількість моделей мотивації трудової діяльності, які мають свої переваги і недоліки та базуються на різноманітних принципах.

В Україні система мотивації трудової діяльності в організаціях слабо розвинута і в значній мірі однобічна, оскільки перевага віддається здебільшого матеріальному стимулюванню, а значення нематеріального стимулювання належним чином не враховується. Крім цього, і матеріальне стимулювання, яке використовується на наших підприємствах має ряд недоліків, що пов'язані, зокрема, з невідповідністю матеріального стимулювання рівню продуктивності праці та іншими факторами.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ І ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Загальна характеристика підприємства «*»**

Львівське міське комунальне підприємство «***» є одним із ключових елементів критичної інфраструктури міста Львова та прилеглих територій. Аналіз його інституційного статусу, операційного масштабу та стратегічних пріоритетів є необхідною емпіричною базою для подальшого дослідження кадрового потенціалу та вдосконалення системи управління мотивацією персоналу. Специфіка діяльності підприємства, що забезпечує життєдіяльність великого муніципального центру, формує унікальні вимоги до кваліфікації, готовності та стійкості його трудового колективу.

«***» створене з метою забезпечення міста *** та супутніх сіл області централізованим постачанням холодної води, водовідведенням та очищенням стічних вод. Комунальне підприємство виконує будівельні, пусконаладжувальні та проектні роботи на об'єктах водопостачання та водовідведення; проводить лабораторне дослідження якості питної води та стічних вод; надає послуги встановлення, ремонту та метрологічної повірки приладів обліку води; надає послуги по усуненню засмічень вуличних каналізаційних мереж.

«***» функціонує як *** міське комунальне підприємство. Його основним ідентифікатором є Код ЄДРПОУ: 03348471. Це визначає підприємство як комунальну власність територіальної громади ***. Юридична адреса підприємства: 79017, ***, вул. Зелена, 64. Керівництво здійснює Директор, яким на момент дослідження є Ванькович Дмитро Миколайович.

Воду до Львова постачають з 197 свердловин. Її розподіляють по різних районах, і лише Галицький отримує змішану воду різних водогонів. Волоканал

побував на насосній станції у селищі Воля Добростанська біля Яворова та дізналось, як добувають воду з джерел та хто з львів'ян її отримує.

Воля Добростанська розташована за 30 кілометрів від ***. Насосну станцію тут побудували ще у 1901 році. В автентичному вигляді вона збереглась і донині, втім стару парову машину, а у 2006 році й польський мотор замінили на два голландські насоси. Їх використовують по черзі.

В Україні понад 80% водоканалів беруть воду з річок чи водосховищ. Натомість усю воду, що потрапляє до львівських кранів, добувають із артезіанського джерела. У нас немає жодної поверхневої водойми, з якої можна брати воду. Тож найбільшим викликом для «***» стає не проблема якості цієї води, а те, як доправити її до *** у такій же якості. А це вже залежить від стану трубопроводів по місту та в окремих будинках.

Вода зі свердловини глибиною 22-33 метри спершу надходить через колектор до водозабору, де змішується з водою з інших свердловин і далі потрапляє до насосів, що перенаправляють її під тиском 7,3 атм до ***. Щодня через тридцятикілометрові чавунні труби діаметром 60 см проходить 17,5 тис. м куб. води.

Діяльність «***» поділяється на ліцензійну та неліцензійну. До ліцензійної діяльності підприємства належить централізоване водопостачання та водовідведення.

До неліцензійної діяльності відноситься:

- надання послуги з централізованого постачання холодної води, водовідведення (з використанням внутрішньо будинкових систем);
- субпідрядні роботи з технічного обслуговування внутрішньо будинкових систем (мереж);
- видача технічних умов та технічних завдань на водопостачання та водовідведення і влаштування водомірного вузла;
- видача листів корегування технічних умов;
- погодження проектів, розроблених згідно технічних умов;
- лабораторні дослідження питної води та стоків;

- приєднання / від'єднання до / від мереж (після підключення за несплачену заборгованість);
- вивіз рідких стоків;
- ліквідація закупорок мереж водовідведення;
- промивка мереж водовідведення;
- обстеження водопровідно-каналізаційних мереж;
- приєднання (врізка) до мереж централізованого водопостачання та водовідведення;
- виготовлення проектно-кошторисної документації на централізоване споживання водопостачання та водовідведення;
- спільне використання технологічних електромереж;
- реєстрація (опломбування) приладів обліку гарячого водопостачання.

Підприємство інтегровано у структуру органів місцевого самоврядування Львова та підпорядковане Департаменту житлового господарства та інфраструктури *** міської ради (табл. 2.1.). Його стратегічне значення підкреслюється також тим, що «***» є ліцензіатом Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), на право провадження господарської діяльності з централізованого водопостачання та водовідведення.

Це пряме підпорядкування «***» є критичним фактором, що впливає на управління персоналом. Комунальний статус обмежує гнучкість менеджменту підприємства у питаннях автономного встановлення тарифної сітки, конкурентних розмірів заробітної плати та оперативного розпорядження фінансовими надходженнями, оскільки ключові рішення (включно із затвердженням інвестиційних програм та фінансових планів) проходять узгодження на рівні муніципалітету та НКРЕКП.

Офіційний адміністративний графік роботи «***» встановлений з 08:00 до 17:00 (з понеділка по четвер) та до 16:00 у п'ятницю, з вихідними у суботу та неділю. Однак, враховуючи функцію життєзабезпечення міста, виробничий

цикл є безперервним. Це означає, що значна частина персоналу - операційні, аварійно-ремонтні служби (АРС), диспетчери - працює в режимі 24/7, включаючи нічні зміни, вихідні та святкові дні.

Таблиця 2.1.

Ключові інституційні дані «*»**

Організаційно-правова форма	«***»
Код ЄДРПОУ	03348471
Керівництво (Директор)	Ванькович Дмитро Миколайович
Підпорядкування	Департамент житлового господарства та інфраструктури ЛМР

Ця двоїстість між адміністративним та операційним режимами створює специфічні виклики для системи мотивації. Для персоналу, який працює за змінним графіком та у складних умовах, фінансова компенсація за понаднормову роботу, робота у вихідні, а також якісні соціальні гарантії та медичне страхування стають ключовими мотиваційними факторами, що перевищують значення нефінансової мотивації для адміністративного персоналу. Відсутність гнучкості у формуванні конкурентного фінансового пакету через комунальний статус вимагає від управлінської системи посилення уваги до соціальних програм, професійного визнання та підвищення престижу роботи на стратегічно важливому підприємстві.

Виробнича діяльність підприємства характеризується необхідністю обслуговування як міської інфраструктури Львова, так і прилеглих територій, що збільшує логістичне та операційне навантаження. Діяльність охоплює м. Винники та м. Дубляни, а також інші населені пункти, як-от с. Завадів-Зарудці, де проводяться роботи з будівництва нових водопроводів та реконструкції аварійних ділянок [50]. Обслуговування широкої географічної зони збільшує час, необхідний для виїзду ремонтних бригад, і вимагає чіткої логістики та компенсації за мобільність, що є важливим елементом мотивації оперативного персоналу.

Найважливішим чинником, що визначає кінцеві результати діяльності «***» та його ефективність, є організаційна структура підприємства. Під структурою підприємства «***» розуміється комплекс виробничих і невиробничих підрозділів, їх зв'язки і співвідношення за чисельністю працівників, площі, пропускної здатності.

При цьому до виробничих підрозділів відносять цехи, ділянки і райони, в яких контролюється якість та склад питних вод, відбуваються складні технологічні процеси обробки води, забезпечується подачу питної води по місту, здійснюються різні види ремонту. До невиробничих підрозділів відносяться підрозділи, що контролюють та створюють умови для ефективної діяльності підприємства. (Додаток А)

Організаційна структура «***» являє собою класичний приклад лінійно-функціональної моделі. Цей тип структури є оптимальним для великих підприємств, що здійснюють технологічно складну діяльність (КВЕД 36.00: Забір, очищення та постачання води) та мають значну чисельність персоналу (понад 1700 співробітників).

Суть лінійно-функціональної структури полягає у розподілі повноважень:

1. Лінійна вертикаль (основне управління): забезпечує пряме керівництво виробничими підрозділами та несе відповідальність за безперервність надання послуг.

2. Функціональна Вертикаль (штабне забезпечення): надає експертну, консультаційну та нормативну підтримку лінійним керівникам.

I. Лінійна вертикаль у «***» є ієрархічною та охоплює ключові етапи технологічного циклу:

1. Вищий рівень управління: на цьому рівні приймаються стратегічні та загальноуправлінські рішення.

- Генеральний директор (Керівник): здійснює загальне керівництво підприємством, затверджує плани діяльності та несе повну відповідальність перед Львівською міською радою.

- Апарат заступників генерального директора: забезпечує функціональне управління великими блоками, розподіляючи між собою відповідальність за технічний стан, комерційну діяльність, фінанси та капітальне будівництво.

2. Операційний рівень (лінійні виробничі підрозділи): ці підрозділи безпосередньо виконують роботу, що відповідає основному КВЕД, і підпорядковуються апарату заступників (наприклад, Головному інженеру):

- Служба водопостачання: керує водозаборами, очисними комплексами та забезпечує транспортування води до міста.
- Служба водовідведення: керує каналізаційними колекторами, насосними станціями (КНС) та очисними спорудами стоків.
- Аварійно-диспетчерські служби (ЦДС): несуть оперативну лінійну відповідальність за цілодобовий моніторинг мереж та негайну ліквідацію аварійних ситуацій.

II. Функціональна вертикаль: штабні та забезпечувальні зв'язки:

Функціональні підрозділи (управління, відділи) не керують безпосередньо виробничими цехами, але надають їм обов'язкові до виконання вказівки в межах своєї спеціалізації. Ці зв'язки є консультативними, нормативними та контролюючими (табл. 2.2.).

Організаційна структура підприємства поєднує вертикальну управлінську ієрархію з функціональними підрозділами (технічні служби, фінансовий відділ, служби збуту та абонентського обслуговування, відділи капітального будівництва). Це підтверджується значною часткою витрат на оплату праці (30.92% від операційних витрат у 2024 р.), що свідчить про високу трудомісткість процесу та необхідність утримання великої кількості кваліфікованого управлінського та технічного персоналу.

Таблиця 2.2.

Функціональна вертикаль: штабні та забезпечувальні зв'язки

Функціональний блок (штабний підрозділ)	Спеціалізація та зв'язок із лінією	Обґрунтування
---	------------------------------------	---------------

Фінансовий відділ / Бухгалтерія	Фінансовий облік, бюджетування, контроль використання коштів.	Надає лінійним підрозділам (цехам) норми витрат та контролює їхнє дотримання. Головний бухгалтер здійснює нагляд за фінансовою діяльністю.
Юридичний відділ	Правовий супровід, договірна робота, представництво в судах.	Встановлює правові рамки для діяльності комерційного та операційного блоків (наприклад, стягнення дебіторської заборгованості).
Управління капітального будівництва (УКБ)	Планування та реалізація інвестиційних проєктів (модернізація, реконструкція).	Надає технічні завдання та контроль за будівництвом на об'єктах, які будуть передані Операційному блоку в експлуатацію. Необхідність існування УКБ підтверджується значними обсягами незавершених капітальних інвестицій.
Абонентський відділ (Комерційний)	Облік споживачів, нарахування, управління лічильниками.	Надає лінійним службам (наприклад, ЦДС) дані про обсяги реалізації та споживання. Забезпечує перетворення технологічного процесу на фінансовий дохід.
Служба матеріально-технічного забезпечення (МТЗ)	Закупівля, постачання та зберігання матеріалів (реагенти, труби, обладнання).	Забезпечує лінійні цехи необхідними ресурсами згідно із затвердженими нормами та вимогами.
Кадрова служба	Управління персоналом, нарахування заробітної плати, охорона праці.	Надає обов'язкові інструкції щодо техніки безпеки та нормативів робочого часу для всього виробничого персоналу.

Отже, Лінійно-функціональна структура поєднує переваги обох систем:

- Чіткість та єдиноначальність (лінійна перевага): Виконавчі підрозділи (водоочисні станції, ремонтні бригади) підпорядковуються одному лінійному керівнику, що забезпечує швидкість прийняття оперативних рішень (особливо важливих для критичної інфраструктури).

- Експертиза та якість рішень (функціональна перевага): Лінійні керівники отримують висококваліфіковану допомогу від фахівців (юристів, фінансистів, інженерів-метрологів), що підвищує якість стратегічних і технічних рішень.

Лінійні зв'язки (вертикальні) домінують у процесі управління, а функціональні зв'язки (горизонтальні та діагональні) виступають як підтримка і контроль. Це забезпечує як оперативність, так і дотримання нормативних вимог, необхідних для роботи комунального монополіста.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності «*»**

Фінансовий аналіз діяльності «***» за 2023 - 2024 роки засвідчив суттєве погіршення результатів основної діяльності підприємства та наявність стійкого операційного дефіциту. Операційний збиток у 2024 році зріс удвічі порівняно з попереднім роком і досяг 287071 тис. грн. Незважаючи на це, загальний фінансовий результат було формально поліпшено за рахунок різкого збільшення неопераційних доходів, зокрема у статті «Інші доходи», обсяг якої зріс на 1153,07%. Саме ці надходження дали змогу компенсувати збитки від основної діяльності та перейти від чистого збитку у 2023 році (116330 тис. грн) до отримання чистого прибутку у 2024 році (52044 тис. грн).

Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства представлено у табл. 2.3., та базувався на горизонтальному та факторному порівнянні Звіту про фінансові результати (Форма № 2) та Балансу (Форма № 1), з оцінкою платоспроможності та ліквідності. Таке становище свідчить про те, що фінансова стійкість підприємства значною мірою залежить від зовнішніх джерел підтримки - міського бюджету, грантових програм та міжнародних інституцій. Власна операційна діяльність залишається збитковою й не здатна забезпечити самоокупність підприємства в умовах чинної тарифної політики.

Таблиця 2.3.

Динаміки основних показників діяльності підприємства

Стаття	2023 рік	2024 рік	Зміна, тис. грн	Зміна, %
Чистий дохід від реалізації	1135435	1286970	151535	13.35%
Валовий результат (збиток)	(80046)	(158 75)	(78529)	98.10%
Результат від операційної діяльності (збиток)	(146806)	(287071)	(140265)	95.54%
Інші доходи (компенсації)	27084	339356	312272	1153.07%
Чистий фінансовий результат	(116330)	52044	168374	Зміна знаку

Джерело: [54, 55, 56, 57].

Зростання чистого доходу підприємства на 13,35% було стримане жорстким тарифним регулюванням. Тарифи для населення залишалися фіксованими на рівні 25,88 грн/м³, що не дозволяло підприємству адаптувати тариф до зростання витрат. При цьому загальні операційні витрати (р. 2550) збільшилися на 25,01%, що значно випереджало приріст доходів і формувало додатковий фінансовий тиск.

Найбільша стаття витрат зросла на 37,58% і становила 656 114 тис. грн. Підвищення вартості електроенергії (до +50%) істотно вплинуло на підприємство, адже більшість технологічних процесів водопостачання та водовідведення є енергоємними.

Видатки на охорону та захист об'єктів критичної інфраструктури зросли на 676,06%. Зокрема, 7 735 тис. грн було спрямовано лише на фізичну охорону у 2024 році. Таке збільшення витрат обумовлене безпековою ситуацією та необхідністю забезпечення безперебійного функціонування систем водопостачання.

Поглиблення операційного збитку до 287 млн грн свідчить про стійку нерентабельність основної діяльності підприємства. Це було повністю

нівельовано за рахунок збільшення статті «Інші доходи» до 339 356 тис. грн.

Операційна рентабельність: – 22,31% - свідчить про глибоку збитковість операційної діяльності.

Чиста рентабельність: +4,04% - позитивне значення зумовлено виключно неопераційними доходами.

Таким чином, фінансово-економічний стан підприємства має асиметричну природу: операційні процеси є збитковими, а загальна рентабельність забезпечується за рахунок зовнішньої підтримки. Це вказує на неоднозначну природу фінансової стійкості, яка може бути збережена лише за умов подальшого зовнішнього фінансування.

Баланс «***» демонструє зростання загальних активів (р. 1300) на 23,54% - з 2 994 393 тис. грн у 2023 році до 3 699 348 тис. грн у 2024 році. Основними чинниками такого зростання стали:

Незавершені капітальні інвестиції (р. 1005): обсяг зріс на 21,20% (до 973 692 тис. грн), що свідчить про активне залучення інвестицій, включно з міжнародними проектами модернізації інфраструктури.

Грошові кошти та їх еквіваленти (р. 1165): зростання становило 126,73% (до 275 341 тис. грн). Це є прямим наслідком отримання компенсаційних трансфертів, які суттєво збільшили ліквідність підприємства.

Власний капітал (р. 1495) зріс на 12,43% і становив 2 901 706 тис. грн. Одночасно відбулося зменшення непогашеного збитку (р. 1420), що може бути інтерпретовано як початок поступової стабілізації та «ремонту» накопиченого негативного капіталу.

Таблиця 2.4

Оцінка ліквідності та платоспроможності

Показник	Розрахунок	2023 рік	2024 рік	Зміна
Коефіцієнт поточної ліквідності (CR)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	0.956	1.067	Покращення

Коефіцієнт швидкої ліквідності (QR)	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0.67	0.82	Покращення
Коефіцієнт автономії (ER)	Власний капітал / Усього активів	0.862	0.784	Високий рівень

Джерело: [54, 55, 56, 57].

З огляду на масштаб діяльності, пов'язаної з експлуатацією критичної інфраструктури, та чисельність персоналу (близько 1856 осіб у 2023 р. та 1753 у 2024 р.), підприємство належить до категорії великих за розміром. Така масштабна діяльність, що включає експлуатацію насосних станцій, водопровідних та каналізаційних мереж, а також очисних споруд, вимагає складної, багаторівневої організаційної структури, ймовірно, лінійно-функціонального типу.

Діяльність «***» у 2024 році характеризується парадоксальною фінансовою моделлю: фінансова стабільність та покращена ліквідність ($CR=1.067$) досягнуті за рахунок цільових зовнішніх компенсацій (р. 2240), що лише маскують структурний операційний дефіцит (операційна рентабельність -22.31%).

2.3. Система управління персоналом та методи мотивації на підприємстві «*»**

Успішна діяльність та стійке функціонування «***», як і будь-якого іншого суб'єкта господарювання, неможливі без ефективної системи управління. Сучасний менеджмент персоналу розглядає людський капітал як ключовий економічний ресурс підприємства, що є фундаментальним джерелом його конкурентоспроможності та довгострокового процвітання. З огляду на це, особливої актуальності набувають дослідження впливу мотиваційних механізмів на підвищення продуктивності праці та загальної ефективності

діяльності, а також аналіз внутрішніх факторів, які стимулюють персонал до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Здійснено аналіз динаміки трудових ресурсів «***» за 2023 – 2024 рр. Середня кількість працівників «***» скоротилася з 1856 осіб у 2023 році до 1753 осіб у 2024 році [56, 57]. Це становить зменшення чисельності на 103 особи, або на 5.66%. Таке скорочення, як правило, свідчить про оптимізацію штату або природну плинність.

Однак, витрати на персонал продемонстрували протилежну тенденцію. Витрати на оплату праці (ФОП, рядок 2505) зросли з 413734 тис. грн у 2023 році до 497058 тис. грн у 2024 році (зростання на 20.15%), а відрахування на соціальні заходи (рядок 2510) збільшилися з 87 421 тис. грн до 104 910 тис. грн. [56, 57]. Сукупні загальні витрати на персонал (ЗВПерс) зросли з 501155 тис. грн до 601 968 тис. грн, що становить збільшення на 20.11%.

Чистий дохід від реалізації (ЧД, рядок 2000) також зріс, але меншими темпами – з 1135435 тис. грн до 1286 970 тис. грн, або на 13.35%.

Ця ситуація вказує на критичну диспропорцію: чисельність зменшилася, але вартість робочої сили зросла у випереджальному порядку порівняно зі зростанням чистого доходу. Це означає, що зростання заробітної плати та соціальних відрахувань випереджає зростання доходів. В умовах скорочення штату таке підвищення середньої вартості робочої сили має бути обґрунтовано винятковим зростанням індивідуальної продуктивності та внеску кожного працівника, який залишився. Відсутність формалізованої системи оплати праці створює ризик того, що це зростання витрат не буде корелювати з фактичною ефективністю. Тому оплата праці потрібна як інструмент для обґрунтування цієї вищої вартості робочої сили, забезпечуючи, щоб вона була безпосередньо пов'язана з об'єктивно вимірюваною індивідуальною продуктивністю. Для наочності ці ключові показники представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Ключові фінансово-кадрові показники «*»
(2023-2024, тис. грн)**

Показник	2023 рік	2024 рік	Абс. зміна	Дин. (%)
Чистий дохід від реалізації (ЧД)	1135435	1286970	151535	+13.35%
Середня кількість працівників (СП)	1856	1753	(103)	-5.66%
Витрати на оплату праці (ФОП)	413734	497058	83324	+20.15%
Загальні витрати на персонал (ЗВПерс)	501155	601968	100813	+20.11%
Кредиторська заборгованість по ЗП	13555	18813	5258	+38.79%

Джерело: [56, 57].

Продуктивність праці (визначена як чистий дохід на одного працівника) зросла майже на 20% (з 611.8 тис. грн до 734.2 тис. грн), що є позитивним результатом оптимізації чисельності та збільшення чистого доходу. Це також підкріплюється переходом підприємства від чистого збитку (-116 330 тис. грн у 2023 р.) до чистого прибутку (52 044 тис. грн у 2024 р.). Це свідчить про зміну стратегічного фокусу та загальне підвищення ефективності діяльності.

Однак, середня вартість одного працівника зросла ще швидше — на 27.15%. Цей розрив, де зростання вартості (27.15%) перевищує зростання продуктивності (19.99%), вимагає запровадження точкової системи оплати праці. Ця система має гарантувати, що працівники, які отримують вищу заробітну плату (що спричиняє зростання середньої вартості), мають показники ефективності, які виправдовують цю вартість.

Таблиця 2.6.

Показники ефективності праці

Показник	Формула розрахунку	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Продуктивність праці (тис. грн/прац.)	ЧД / СП	611.8	734.2	Значне зростання (+19.99%)
Середня вартість 1 працівника (тис. грн)	ЗВПерс / СП	270.0	343.3	Випереджаюче зростання (+27.15%)
Рентабельність витрат на персонал	ЧФР / ЗВПерс	(0.23)	0.086	Покращення (вихід на прибутковість)

Джерело: [56, 57].

Системна оцінка необхідна для того, щоб фінансові ресурси спрямовувалися на утримання та винагороду лише тих кадрів, які безпосередньо забезпечили цей вихід на прибутковість.

Крім того, адміністративні витрати також зросли з 106514 тис. грн у 2023 р. до 120 280 тис. грн у 2024 р. [56, 57]. Це зростання вимагає впровадження спеціальних ключових показників ефективності для адміністративного персоналу, які будуть орієнтовані на оптимізацію процесів, зниження бюрократії та підвищення внутрішньої ефективності, а не лише на виконання функціональних обов'язків.

Незважаючи на покращення чистого фінансового результату, «***» зіткнулося з критичним зростанням фінансових ризиків у сфері оплати праці.

Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці зросла з 13 555 тис. грн на кінець 2023 року до 18 813 тис. грн на кінець 2024 року. Це становить зростання заборгованості на 38.79%.

Наявність значної і зростаючої заборгованості з оплати праці є потужним демотивуючим фактором, який може звести нанівець будь-які позитивні ефекти від формальної системи оплати праці. Працівники, яким

затримують виплату заробітної плати, не реагуватимуть позитивно на нові ключові показники ефективності чи обіцянки премій, незалежно від прозорості та справедливості системи. Фінансова недисциплінованість підриває довіру до керівництва.

Відповідно, інтеграція оплати праці має включати не лише оцінку результатів рядових та технічних працівників, але й жорсткі фінансові ключові показники ефективності для керівного складу. Ці показники мають бути прямо пов'язані з управлінням ліквідністю та зобов'язаннями, зокрема, зі зниженням кредиторської заборгованості по заробітній платі до нульового або мінімально допустимого рівня. Виконання цих ключових показників ефективності має бути передумовою для нарахування премії керівникам.

Система преміювання є найважливішим елементом мотиваційної системи «***», оскільки вона забезпечує прямий зв'язок між індивідуальною ефективністю працівника та фінансовими результатами підприємства. Наявна система преміювання, що базується на виплатах із фонду споживання при наявності прибутків та за згодою профспілкового комітету, не є достатньо об'єктивною.

Для вдосконалення системи необхідно перейти від формального розподілу коштів до цільового преміювання за ключові показники ефективності, яке стимулює підвищення операційної ефективності та виправдовує значне зростання витрат на оплату праці (+20.15% у 2024 році).

Для забезпечення стійкості та прозорості, пропонується поділ премій на два види з чітко визначеними джерелами фінансування, що гарантує, що систематичні виплати залежать від внутрішньої операційної ефективності (табл. 2.7):

Таблиця 2.7.

Поділ премій з чітко визначеними джерелами фінансування

Вид премії	Характеристика	Джерело фінансування	Стимулюючий фокус
Систематичні (Місячні	Виробничі премії, що є	Операційна економія (частина коштів,	Зниження поточних

/Квартальні)	частиною додаткової заробітної плати.	зекономлених на собівартості) та частина чистого прибутку, отриманого від основної діяльності.	операційних витрат та Валового збитку.
Разові (Проектні)	Одноразові заохочення за виконання особливо важливих завдань.	Фонд споживання при наявності прибутків.	Успішне та своєчасне завершення великих капітальних інвестицій (КІ).

Оновлене Положення про преміювання повинно включати наступні критичні умови:

1. Пріоритет погашення заборгованості: виплата премій повинна бути заблокована у разі наявності поточної простроченої кредиторської заборгованості з оплати праці. Це зростаючий демотивуючий фактор (з 13 555 тис. грн. до 18813 тис. грн.), який має бути усунутий як передумова для будь-якого стимулювання.

2. Об'єктивна база для нарахування/позбавлення: нарахування, зниження чи позбавлення премії повинно базуватися виключно на об'єктивних результатах оцінки ключових показниках ефективності та компетенцій, а не на суб'єктивних факторах. Це забезпечить юридичну стійкість рішень, які мають бути погоджені з профспілковим комітетом.

3. Нелінійна шкала преміювання: застосування гнучкої, нелінійної шкали, де перевиконання критичних ключових показниках ефективності (наприклад, зниження втрат води) винагороджується експоненціальним бонусом.

Ключові показники ефективності мають бути каскадовані від стратегічних цілей Підприємства, спрямованих на подолання операційного збитку та забезпечення довгострокової стійкості:

Застосування такої системи преміювання забезпечить, що підвищення оплати праці буде прямо корелювати з фінансовими та операційними

показниками, необхідними для сталого розвитку «***».

Одним із найбільш значущих показників, що впливає на навантаження та мотивацію виробничого персоналу, є частота аварійних ситуацій. Аналіз операційних даних показує надзвичайно високу інтенсивність роботи ремонтних служб. Протягом року, що передував дослідженню, «***» ліквідувало 4157 аварійних ситуацій на водопровідних мережах. Крім того, ремонтні бригади усунули 2205 витоків [50].

Така висока частота аварій (у середньому, понад 11 аварій на день) вимагає від аварійно-ремонтного персоналу (АРП) постійної готовності, фізичної витривалості та стійкої мотивації до праці у складних, часто небезпечних умовах. Це доводить, що неефективна система мотивації у цій сфері неминуче призведе до високої плинності кадрів та зниження якості надання послуг. Отже, система управління мотивацією повинна мати диференційовані та істотні механізми компенсації за складність, безпеку та інтенсивність праці АРП.

Стратегічний розвиток «***» характеризується значним інвестиційним фокусом на модернізацію інфраструктури та впровадження передових європейських технологій, що безпосередньо трансформує вимоги до компетентності персоналу.

На 2024 рік для «***» була схвалена Інвестиційна програма (інвестиційний проект) на загальну суму 42186,73 тис. грн. [51]. Значний обсяг капітальних інвестицій свідчить про перехід підприємства від виключно аварійного ремонту до планової, проектно-орієнтованої роботи. Це вимагає від керівного складу та інженерно-технічних працівників ефективного проектного менеджменту.

Управлінська система мотивації повинна адаптуватися до цього вектора, заохочуючи успішне та своєчасне освоєння інвестиційних коштів і виконання проектів у встановлені терміни та в межах бюджету. Мотивація повинна зміститися від компенсації за рутинну працю до стимулювання інженерної думки та управлінської відповідальності за реалізацію стратегічних цілей.

Ключовим напрямком технологічного розвитку є впровадження європейських практик у співпраці з данськими партнерами «Aarhus Vand». Підприємство активно створює DMA-зони (District Metered Areas) — спеціальні контрольні ділянки водопровідної мережі. Ця інновація дозволяє точно відстежувати витрати води та швидко локалізувати витoki. На момент дослідження, такі зони створюються, наприклад, у Шевченківському районі Львова.

Впровадження DMA-зон та сучасної аналітики даних створює критичну потребу у набутті персоналом нових цифрових та аналітичних навичок. Вимоги до кваліфікації тепер включають не лише традиційні знання гідравліки та механіки, але й компетентності у сфері IT-технологій, телеметрії, SCADA-систем та аналізу великих даних (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

Стратегічні напрямки та вимоги до кадрового потенціалу

Стратегічний напрямок	Ключовий елемент	Вимоги до персоналу	Приклад мотиваційного стимулу
Модернізація та інновації	Впровадження DMA-зон	Спеціалісти з гідравлічного моделювання та IT-аналітики.	Фінансування навчання та бонуси за успішне освоєння нових технологій.
Управління капіталом	Освоєння Інвестпрограми (42.18 млн грн)	Кваліфіковані проєктні менеджери та інженери.	Преміювання за дотримання термінів та бюджету капітальних проєктів.
Зниження втрат	Збереження 1.1 млн м³ води	Техніки з точної локалізації витоків, спеціалісти з моніторингу мереж.	Додаткові виплати, прив'язані до кількісного зниження показників втрат води.

Джерело: [50, 51, 52].

Ця необхідність перекваліфікації та залучення молодих, технологічно обізнаних фахівців диктує необхідність потужного компонента у мотиваційній системі, спрямованого на заохочення до навчання, підвищення кваліфікації та сертифікації. Мотиваційні інструменти, такі як оплата навчання, бонуси за

успішне впровадження інновацій та внутрішні програми менторства, стають не просто бажаними, а критично необхідними для забезпечення стратегічної стійкості підприємства.

Комплексна система мотивування праці персоналу на «***» включає (рис. 2.1.):



Рис. 2.1. Методи стимулювання праці персоналу у «*»**

При оцінці діючої мотиваційної системи на досліджуваному підприємстві було виділено кілька загальних найбільш істотних недоліків, які потребують удосконалення:

- необхідність використання матеріальних і нематеріальних стимулів і спроби створення взаємодоповнюючої системи стимулювання праці у виробничому процесі;
- широке застосування організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на потреби вищого порядку (у самовираженні, реалізації індивідуальності і тощо);
- надання стимулюванню праці у виробничому процесі постійного характеру, а не одиничної акції чи тимчасової кампанії.

Висновки до другого розділу.

Підприємство «***» є критичною інфраструктурою з лінійно-функціональною організаційною структурою, яка є оптимальною для технологічно складних та великомасштабних операцій. Однак, комунальний статус і пряме підпорядкування *** міській раді обмежує гнучкість у фінансовому управлінні та формуванні конкурентних умов праці. Виявлена двоїстість у режимі роботи (адміністративний 8/5 та операційний 24/7) вимагає диференційованого підходу до системи мотивації, особливо для цілодобових змінних служб.

Фінансово-економічний аналіз виявив парадоксальну ситуацію: незважаючи на отримання чистого прибутку у 2024 році, основна операційна діяльність підприємства залишається глибоко збитковою (операційна рентабельність -22,31%). Цей структурний операційний дефіцит повністю покривається виключно за рахунок значного збільшення неопераційних зовнішніх компенсацій та грантів, що ставить під сумнів стійкість підприємства без постійної зовнішньої підтримки. Зростання витрат на енергоносії та захист критичної інфраструктури значно випереджає зростання доходів.

Хоча продуктивність праці (чистий дохід на працівника) зросла майже на 20% завдяки оптимізації чисельності, середня вартість одного працівника зросла ще швидше - на 27,15%. Ця диспропорція, коли зростання вартості випереджає зростання продуктивності, вказує на критичну необхідність негайного впровадження об'єктивної системи оплати праці, що базується на ключових показниках ефективності (KPI), аби виправдати вищу середню вартість робочої сили.

Головним демотивуючим фактором є критичне зростання кредиторської заборгованості з оплати праці (збільшення на 38,79%). Це підриває довіру до керівництва і нівелює позитивні ефекти будь-яких формальних систем преміювання. Крім того, надзвичайно висока інтенсивність праці аварійно-

ремонтного персоналу (понад 11 аварій щодня) вимагає суттєвих диференційованих механізмів компенсації за складність, небезпеку та цілодобову готовність.

У зв'язку зі значною Інвестиційною програмою (42,18 млн грн) та впровадженням нових технологій (DMA-зони), управлінська система мотивації має змістити фокус зі стимулювання рутинної праці на заохочення інженерної думки, проектного менеджменту та набуття персоналом нових цифрових й аналітичних навичок. Рекомендовано трансформувати систему преміювання, зробивши її прямо залежною від досягнення стратегічних ключових показників ефективності та обов'язкового погашення заборгованості з оплати праці перед нарахуванням будь-яких бонусів.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ «*»**

3.1. Концептуально-стратегічні основи формування оновленої системи мотивації

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища та необхідності підвищення конкурентоспроможності «***», стратегічна перебудова системи управління мотивацією стає критично важливою передумовою ефективної діяльності. Цей розділ присвячений формуванню концептуально-стратегічних основ для створення такої оновленої системи, яка відповідатиме місії та довгостроковим цілям підприємства. Головна мета полягає у визначенні ключових принципів, підходів та пріоритетних напрямків для інтеграції мотиваційних інструментів у загальну стратегію управління персоналом, забезпечуючи перехід від реактивного стимулювання до проактивного управління людським капіталом та сталої зацікавленості працівників у досягненні високих виробничих результатів.

Вдосконалення системи управління мотивацією персоналу на комунальних підприємствах водопровідно-каналізаційного господарства (ВКГ) є стратегічною необхідністю, що безпосередньо впливає на операційну стійкість, якість надання послуг та фінансову ефективність. Для «***», яке демонструє значну динаміку витрат на персонал при погіршенні валової ефективності, розробка нової системи мотивації має бути спрямована на вирівнювання цього дисбалансу та жорстке прив'язування винагороди до досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Ефективна система мотивації повинна базуватися не лише на внутрішніх потребах організації, але й на найкращих світових практиках для підприємств водопостачання та водовідведення, особливо в контексті глобальних тенденцій сталого розвитку.

Модернізація мотиваційної системи «***» розглядається як невід'ємна частина

переходу до концепції "Utility of the Future" (UoF), що є новим підходом до планування та послідовності реформ для забезпечення сталого надання послуг ВКГ. Концепція "Utility of the Future" (UoF), або "Комунальне підприємство Майбутнього", - це стратегічний підхід, який закликає традиційні підприємства комунального сектору (енергетика, водопостачання, водовідведення, теплопостачання) до глибокої трансформації для забезпечення стійких, ефективних, інноваційних та клієнтоорієнтованих послуг у світі, що швидко змінюється. Ця концепція є відповіддю на виклики цифровізації, зміни клімату, децентралізації джерел енергії/води та зростаючих вимог споживачів [58]. Вона передбачає перехід від ролі пасивного постачальника послуг до активного, гнучкого та інтегрованого учасника ринку.

Мотивація персоналу повинна стати рушієм змін, підтримуючи три ключові стовпи UoF: стійкість, інновації та орієнтація на клієнта.

Стратегічні цілі мотивації полягають у забезпеченні кадрової стійкості, зниженні плинності висококваліфікованих інженерно-технічних працівників (ІТП) та підвищенні їхніх технічних компетенцій. Це критично важливо, оскільки діяльність ВКГ вимагає експлуатації та проєктування складних інженерних систем водопостачання та водовідведення, станцій водопідготовки та очисних споруд. Отже, система винагороди має стимулювати інвестиції працівників у власний професійний розвиток та набуття знань, необхідних для управління сучасними природно-техногенними комплексами.²

Теоретичною базою для побудови системи слугують класичні та сучасні моделі. Наприклад, використання Теорії мотивації Ф. Герцберга дозволяє ідентифікувати та усунути демотивуючі фактори (так звані гігієнічні фактори), такі як незадовільна оплата праці або умови. Паралельно застосовується Модель характеристик роботи Р. Хакмана, що дозволяє підвищити мотиваційний потенційний бал (МПБ) шляхом збагачення змісту роботи та надання працівникам більшої автономії та зворотного зв'язку.

Цільова Модель Мотивації (ЦММ) «***» повинна мати збалансовану структуру, що охоплює як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Запропоновано розподіл 80% на матеріальні стимули (базова оплата + премії за KPI) і 20% на нематеріальні стимули (професійний розвиток, визнання, соціальний пакет).

Для ключової цільової групи, зокрема інженерно-технічного персоналу (ІТП), необхідна комбінація високої матеріальної винагороди, яка виправдовувала б значне зростання загальних витрат на оплату праці на Підприємстві (+20.15% за 2024 рік порівняно з 2023 роком), та потужної нематеріальної мотивації, включаючи менторство, коучингові технології та спеціалізоване навчання. Впровадження коучингових інструментів сприяє зростанню задоволеності співробітників і формуванню внутрішньої мотивації, що підтверджено дослідженнями.³

Впровадження будь-якої нової системи стимулювання має розпочатися з усунення критичних демотивуючих факторів, пов'язаних із своєчасністю виплат. Звітність Підприємства свідчить про зростання поточної кредиторської заборгованості з оплати праці з 13 555 тис. грн. на кінець 2023 року до 18 813 тис. грн. на кінець 2024 року. Це зростання заборгованості є прямим порушенням гігієнічних факторів мотивації і може нівелювати позитивний ефект від будь-якої преміальної схеми. Тому, першим кроком є фінансова стабілізація та гарантування своєчасних розрахунків.

Крім того, необхідно чітко зафіксувати джерела фінансування преміального фонду. Хоча «***» продемонструвало перехід від чистого збитку (116 330 тис. грн. у 2023 році) до чистого прибутку (52 044 тис. грн. у 2024 році), цей позитивний результат був досягнутий переважно за рахунок масивного зростання "Інших доходів" з 27 084 тис. грн. до 339 356 тис. грн. Оскільки "Інші доходи", включають цільове фінансування чи субсидії, вони не є стійким операційним джерелом. Використання нестійких джерел для фінансування систематичних премій створює фінансовий ризик для майбутньої мотиваційної системи. Стійке фінансування систематичних

премій має походити виключно з операційної економії, зокрема від зниження собівартості реалізованої продукції.

3.2. Економічне обґрунтування ефективності та ресурсне забезпечення запропонованих заходів

Успішна реалізація оновленої системи управління мотивацією, концептуальні основи якої були визначені в попередньому підрозділі, неможлива без її детального економічного обґрунтування. Цей етап є критичним для підтвердження фінансової доцільності та інвестиційної привабливості запропонованих змін для «***». Мета даного підрозділу полягає у проведенні всебічного аналізу витрат, пов'язаних із впровадженням матеріального та нематеріального стимулювання (включаючи витрати на KPI-преміювання, навчання, розвиток та супровід системи), а також розрахунку очікуваного економічного ефекту. KPI-преміювання (Key Performance Indicators) - це система матеріального стимулювання персоналу, за якої розмір премій чи бонусів безпосередньо залежить від ступеня досягнення працівником, відділом чи підприємством заздалегідь визначених ключових показників ефективності (KPI). Головна ідея полягає у тому, щоб фінансова винагорода була прив'язана не просто до відпрацьованого часу, а до конкретних, вимірюваних результатів, які сприяють реалізації загальної стратегії компанії.

Кінцевим результатом є ресурсне планування, яке має гарантувати, що необхідні фінансові, кадрові та матеріально-технічні ресурси будуть доступні та використані оптимально для максимізації чистого економічного прибутку від інвестицій у підвищення мотивації та продуктивності праці персоналу. Система мотивації має бути економічно обґрунтованою, демонструючи, що збільшені витрати на персонал призводять до вимірюваного підвищення операційної ефективності та покращення ключових фінансових показників.

Аналіз фінансових результатів «***» за 2023 та 2024 роки виявляє критичну проблему: зростання витрат на персонал не було підкріплене пропорційним зростанням операційної ефективності. Порівняльний аналіз фінансових показників та ефективності персоналу «***» (2023–2024 рр.) представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Динаміка ключових фінансових показників та ефективності праці
персоналу «***» (2023–2024 рр.)**

Показник	2023 р. (тис. грн.)	2024 р. (тис. грн.)	Абс. динаміка	Відх. (%)
Середня кількість працівників	1856	1753	-103	-5.5%
Витрати на оплату праці	413734	497058	83324	+20.15%
Чистий дохід від реалізації	1135435	1286970	151535	+13.35%
Валовий збиток	(80046)	(158575)	(78529)	+98.1% (погіршення)
Чистий фінансовий результат	(116330) Збиток	52044 Прибуток	168374	Позитивний злам
Коефіцієнт ефективності ФОП (Дохід/ФОП)	2.74	2.59	-0.15	-5.47%

Джерело: [54, 55, 56, 57].

Незважаючи на скорочення середньої кількості працівників на 5.5% (з 1856 до 1753), загальні витрати на оплату праці (ФОП) зросли на 20.15%. Це призвело до значного зростання середньої заробітної плати на одного працівника (приблизно на 27%). Проте, коефіцієнт ефективності ФОП, який

показує, скільки доходу генерується на одну гривню витрат на оплату праці, знизився з 2.74 до 2.59. Це означає, що підвищення оплати праці не було виправдане пропорційним зростанням чистого доходу від реалізації (яке склало лише +13.35%).⁴

Крім того, критичним є погіршення Валового збитку, який майже подвоївся з 80 046 тис. грн. до 158 575 тис. грн. Цей показник прямо вказує на низьку операційну ефективність, оскільки собівартість зростає швидше, ніж дохід. Якщо система мотивації не буде жорстко прив'язана до операційних КРІ, що зменшують собівартість та Валовий збиток, зростання витрат на персонал може поглинути фінансове оздоровлення, досягнуте за рахунок нерегулярних "Інших доходів".

Для забезпечення стабільності та економічної доцільності, преміальний фонд (ФПФ) має формуватися за принципом прибутковості та економії ресурсів:

1. Формування ФПФ для систематичних премій: ФПФ встановлюється як певний відсоток від суми, на яку фактична собівартість реалізованої продукції була нижчою за планову. Це стимулює виробничий та інженерний персонал до оптимізації процесів та економії матеріальних затрат.
2. Формування ФПФ для менеджменту та разових премій: частина ФПФ може формуватися від чистого прибутку, але лише після обов'язкового резервування коштів на розвиток та покриття довгострокових зобов'язань, включаючи довгострокові забезпечення витрат персоналу та довгострокові кредити банків.

Необхідно ввести пряму заборону на використання "Інших доходів" для фінансування систематичних премій. Це забезпечить прозорість та стійкість системи, оскільки працівники чітко розумітимуть, що їхня винагорода залежить від реальної операційної ефективності, а не від зовнішнього цільового фінансування.

3.3. Розробка механізму матеріального стимулювання персоналу на базі ключових показників ефективності (КПІ)

Ефективність комунального підприємства, особливо в умовах обмеженого фінансування та необхідності модернізації інфраструктури, безпосередньо залежить від продуктивності та цілеспрямованості його персоналу. Тому, після концептуального обґрунтування та економічних розрахунків, центральним практичним завданням стає розробка дієвого механізму матеріального стимулювання, здатного перетворити стратегічні цілі «***» на конкретні результати. Цей підрозділ присвячений проєктуванню системи, яка відходить від традиційних, суб'єктивних методів преміювання та базується на ключових показниках ефективності (КПІ). Мета – створити прозорий, справедливий і мотивуючий механізм, який забезпечить пряму кореляцію між фактичними досягненнями кожного працівника чи структурного підрозділу (зниження втрат, скорочення часу аварійних робіт, підвищення якості обслуговування) та розміром його фінансової винагороди, сприяючи таким чином стійкому зростанню операційної ефективності підприємства.

Система матеріального стимулювання повинна використовувати ключові показники ефективності (КПІ), які безпосередньо корелюють зі стратегічними цілями «***»: зниженням операційних втрат та успішною реалізацією капітальних інвестицій.

Для «***» пропонується двокомпонентна система преміювання:

1. Систематичні премії (місячні/квартальні): Виробничі премії, що є частиною додаткової заробітної плати. Вони виплачуються за виконання поточних операційних КПІ (якість, швидкість, зниження витрат). Фінансуються з операційної економії.

2. Разові премії (проєктні): Виплати за успішне завершення значних проєктів, які відносяться до інших заохочувальних виплат. Вони є особливо важливими для інженерно-технічного персоналу, залученого до управління

зростаючими незавершеними капітальними інвестиціями (які на кінець 2024 року склали 973 692 тис. грн.). Премії мають бути прив'язані до введення об'єктів у експлуатацію в рамках бюджету та визначених термінів.

Складання внутрішнього Положення про стимулювання має враховувати, що наявність поточної кредиторської заборгованості з оплати праці є перешкодою для ефективного розподілу преміального фонду. Положення має містити пункт про пріоритетне погашення поточної заборгованості перед розподілом премій.

KPI повинні бути зосереджені на критичних зонах, які призвели до погіршення валового збитку та високих адміністративних витрат (табл. 3.2.).

Представлена таблиця відображає проєктну модель механізму матеріального стимулювання персоналу «***», розроблену на базі ключових показників ефективності (KPI).

Система диференційована за трьома основними блоками: операційний, технічний та адміністративно-управлінський. Для кожної категорії персоналу визначені пріоритетні KPI, які безпосередньо корелюють із стратегічними завданнями підприємства та його фінансовою стійкістю:

Операційний блок (робітники, майстри) має ключові показники, спрямовані на технологічну ефективність (зниження витрат води, виконання графіків ППР) та безпеку праці.

Технічний блок (ІТП) орієнтований на превентивне обслуговування (зниження аварійності) та управління інвестиціями (успішне завершення капітальних проєктів).

Адміністративно-управлінський блок (менеджмент) стимулюється за показниками фінансової ефективності (коефіцієнт ФОП) та контролю витрат (зниження адміністративних витрат).

Загальний преміальний фонд розподіляється між показниками, відображаючи їхню пріоритетність у досягненні загальної мети - переходу до моделі "Комунального підприємства Майбутнього" (UoF) через підвищення продуктивності та прозорості.

Таблиця 3.2

Матриця КРІ для ключових підрозділів «***»

Підрозділ	Категорія персоналу	Ключові показники (КРІ)	Мета та стратегічне завдання	% від преміального фонду
Операційний блок	Робітники, майстри	Зниження питомих втрат води в мережі	Скорочення обсягів комерційних та технологічних втрат	40%
		Виконання графіків планово-попереджувальних ремонтів (ППР)	Забезпечення 95% виконання плану та запобігання аваріям	30%
		Дотримання норм безпеки праці	Зниження травматизму та аварійності (економія інших операційних витрат)	30%
Технічний блок (інженери,	Інженерно-технічний персонал (ІТП)	Кількість та вартість аварійних викликів	Перехід від реактивного до превентивного обслуговування, зниження експлуатаційних витрат	45%
		Успішне завершення ключових капітальних інвестицій (КІ)	Введення об'єкта в експлуатацію в термін та бюджет	35%
		Проходження сертифікації/менторства	Підвищення компетенцій у сфері проектування та експлуатації	20%
Адміністративно-управлінський	Менеджмент	Ефективність ФОП (Чистий дохід/ФОП)	Покращення коефіцієнта (повернення до 2.74 та вище)	50%
		Зниження адміністративних витрат	Скорочення р. 2130 (яке зросло з 106 514 тис. грн. до 120 280 тис. грн.)	50%

Для забезпечення потужного стимулюючого ефекту рекомендується застосування гнучкої, нелінійної шкали преміювання. Досягнення базового порогу КРІ (наприклад, 90% виконання плану) дає право на мінімальну премію

(наприклад, 50% від потенційної). Перевиконання цілей, особливо в критичних показниках (зниження втрат води, успішне завершення КІ), має винагороджуватися експоненційним бонусом.

Повна прозорість у розрахунку КРІ є обов'язковою, враховуючи комунальний статус «***» та підвищений суспільний контроль. Усі методики розрахунку КРІ мають бути опубліковані у внутрішніх документах.

3.4. Формування та впровадження комплексу нематеріальної мотивації як чинника інвестицій у розвиток людського капіталу підприємства

Успіх трансформації «***» відповідно до принципів "Utility of the Future" вимагає не лише фінансового стимулювання, але й стратегічного підходу до розвитку людського капіталу. Оскільки лише матеріальні стимули мають обмежений довгостроковий вплив, цей підрозділ присвячений формуванню та впровадженню комплексу нематеріальної мотивації. На відміну від прямого преміювання, нематеріальна мотивація (включаючи визнання, навчання, кар'єрний розвиток та створення сприятливого корпоративного середовища) розглядається як ключовий чинник довгострокових інвестицій у підвищення лояльності, компетентності та залученості персоналу. Мета полягає у розробці системи, яка підвищить внутрішню мотивацію працівників, забезпечить їхнє професійне зростання та створить стійку культуру високої ефективності та інноваційності, що є необхідною умовою для стійкого функціонування підприємства.

Нематеріальна мотивація, орієнтована на розвиток та визнання, є критично важливим фактором для утримання висококваліфікованих технічних фахівців та створення культури "Utility of the Future". Для підприємств ВКГ постійне підвищення кваліфікації є необхідністю, оскільки технології водопідготовки та водовідведення постійно вдосконалюються.

1. Створення центру компетенцій ВКГ: організація внутрішнього чи

партнерського навчального центру, який забезпечуватиме постійне навчання інженерного персоналу відповідно до освітніх програм, що охоплюють проєктування та експлуатацію систем водопостачання та водовідведення.

2. Прив'язка до кар'єрного зростання: участь у профільних освітніх програмах та успішне проходження сертифікації мають бути обов'язковою умовою для перегляду базового окладу та просування по службі. Це перетворює навчання з обов'язку на потужний внутрішній мотиватор.

З метою підвищення задоволеності роботою та внутрішньої мотивації персоналу, рекомендовано впровадження сучасних інструментів управління та розвитку.

1. Коучинг: впровадження коучингових технологій, особливо для ІТП та керівного складу, сприяє розвитку лідерських якостей, підвищенню внутрішньої мотивації та самостійності у прийнятті рішень. Це доведено як ефективний інструмент підвищення мотиваційного потенціалу працівника.

2. Менторська програма: організація офіційної програми, де досвідчені інженери (носії унікальних знань про специфіку мереж Львова) виступають менторами для молодих фахівців. Це не лише забезпечує ефективну передачу технічних знань, але й слугує потужним інструментом утримання досвідченого персоналу, надаючи їм визнання та нову функцію в організації. Менторська функція повинна бути офіційно закріплена та надавати право на додаткові нематеріальні привілеї.

Ефективна система нематеріальної мотивації передбачає регулярне та публічне визнання внеску працівників. Впровадження системи публічного визнання, наприклад, щорічної премії "Лідер змін UoF" або "Кращий інженер проєкту", має акцентувати увагу на внеску працівників у зниження валового збитку (через оптимізацію витрат) та успішне завершення капітальних проєктів (через введення в експлуатацію об'єктів, що знаходяться в незавершених капітальних інвестиціях).

Моніторинг рівня задоволеності персоналу є обов'язковим. Для цього необхідно систематично використовувати методики, наприклад, оцінку

мотивуючих чинників на основі Теорії Герцберга, щоб вчасно виявляти та усувати демотивуючі фактори, забезпечуючи, щоб зростання ФОП дійсно призводило до зростання задоволеності та продуктивності.

Для досягнення успіху модернізація системи мотивації має бути структурованою, поетапною та підлягати постійному моніторингу. Поетапний план впровадження оновленої системи представлено у табл. 3.3:

Таблиця 3.3.

Етапи реалізації механізму вдосконалення системи мотивації персоналу (KPI та нематеріальні стимули)

Етап	Тривалість	Назва етапу	Ключові завдання та фокус
1	10–3 місяці	Стабілізація та Комунікація	Усунення боргу з оплати праці. Розробка та затвердження Положення про мотивацію на основі KPI. Масштабна комунікаційна кампанія для пояснення зв'язку "KPI - Винагорода".
2	4–12 місяців	Пілотування та Тестування	Запуск пілотного впровадження KPI у ключових виробничих підрозділах. Тестування нематеріальної мотивації (коучинг, менторство). Первинна оцінка мотиваційних балів (Хакман) для встановлення базових показників.
3	12+ місяців	Масштабування та Інтеграція	Коригування та оптимізація KPI за результатами пілоту. Масштабування системи на всі підрозділи Підприємства. Інтеграція вимог UoF та цілей капітальних інвестицій у річні KPI.

Етап 1: Стабілізація (0–3 місяці): підготовка та комунікація

- Ключове завдання: усунення поточної кредиторської заборгованості з оплати праці.
- Розробка та затвердження Положення про мотивацію на основі KPI.
- Комунікаційна кампанія: презентація персоналу нової системи, пояснення зв'язку між KPI (зниження валового збитку) та винагородою.

Етап 2: Пілотування (4–12 місяців): тестування KPI та нематеріальних інструментів:

- Запуск пілотного впровадження KPI у ключових виробничих та технічних підрозділах (експлуатація мереж, водопідготовка).
- Запуск пілотних груп коучингу та менторства для ІТП.
- Проведення первинної оцінки мотиваційного потенційного балу (МПБ) Хакмана та моніторинг факторів Герцберга для встановлення базових показників та оцінки ефективності нематеріальних стимулів.³

Етап 3: Масштабування та інтеграція (12+ місяців): повне впровадження:

- Коригування та оптимізація KPI на основі результатів пілотування.
 - Масштабування системи на всі підрозділи Підприємства.
 - Інтеграція вимог UoF та цілей капітальних інвестицій у річні KPI.
- Моніторинг ефективності системи мотивації має включати як економічні, так і кадрові показники.

Ключові показники моніторингу (KPI of Motivation System):

1. Економічні показники:
 - Динаміка валового збитку: критичний показник, що відображає операційну ефективність.
 - Коефіцієнт ефективності ФОП (Чистий дохід/ФОП): ціль — повернення до рівня 2.74 та вище.
 - ROI інвестицій у навчання: оцінка економічного обґрунтування витрат на розвиток персоналу.
2. Кадрові показники:
 - Плинність кадрів, особливо серед ІТП (критична група).
 - Рівень задоволеності персоналу: моніторинг гігієнічних та мотивуючих факторів (за Герцбергом).
3. Операційні показники:
 - Зниження питомих втрат води в мережі.

○ Відсоток успішно завершених капітальних інвестицій в рамках бюджету.

Впровадження нової, КРІ-орієнтованої системи мотивації, яка виправдовує значні інвестиції у ФОП (зростання на 20.15%), повинно забезпечити відчутний економічний ефект, насамперед через зниження операційних витрат та ризиків.

Прогнозування економічного ефекту від впровадження системи мотивації базується на припущенні, що підвищення продуктивності праці та зниження втрат дозволять зменшити операційні витрати (табл.3.4.).

Таблиця 3.4

Прогнозований економічний ефект від впровадження системи мотивації

Стаття ефекту	Базовий показник (2024 р.), тис. грн.	Очікуване Зниження /Зростання (%)	Прогнозований ефект (тис. грн.)	Секція/КРІ, що забезпечує ефект
Скорочення валового збитку	(158575)	Зниження на 10%	15857	КРІ Операційного менеджменту (Оптимізація собівартості)
Зниження адміністративних витрат	120280	Зниження на 5%	6014	КРІ Менеджменту
Зниження Інших операційних витрат	42635	Зниження на 5%	2131	КРІ Операційного блоку (через зниження штрафів та аварій)
Скорочення непрямих витрат (аварії, перевитрати ресурсів)	-	-	10000 - 20000	КРІ ІТП та виробництва (зниження аварійності)
Сукупний очікуваний ефект (мінімум)	-	-	34000 - 44 000	економічне обґрунтування

Досягнення сукупного мінімального ефекту на рівні 34000 тис. грн. дозволить суттєво компенсувати зростання ФОП і забезпечить стабільний фінансовий прибуток. При збереженні інших доходів на рівні 2024 року,

чистий прибуток Підприємства (52044 тис. грн.) може зрости до 86044 – 96 044 тис. грн., що створить стійку базу для фінансування преміального фонду та інвестицій.

Таким чином, проведене економічне обґрунтування чітко засвідчує, що інвестиції у вдосконалення системи мотивації персоналу на основі КРІ не є додатковими витратами, а є стратегічно виправданими та фінансово доцільними. Очікуваний мінімальний економічний ефект на рівні 34 000 тис. грн., досягнутий за рахунок зниження втрат та підвищення операційної ефективності, повністю компенсує зростання Фонду оплати праці (ФОП) та забезпечує значний приріст чистого прибутку Підприємства (досягаючи діапазону 86 044 – 96 044 тис. грн. на рік). Це створює стійку фінансову базу для самофінансування преміального фонду та довгострокових інвестицій у розвиток людського капіталу, підтверджуючи, що запропонований механізм мотивації є не лише соціальною, а й високоефективною бізнес-стратегією для ЛМКП "Львівводоканал".

Висновки до третього розділу

У третьому розділі роботи надані рекомендації щодо удосконалення системи мотивації на підприємстві з використанням нового підходу до преміювання людей. Система бонусів та преміювання за розробку творчих ідей та укладання вигідних контрактів дозволили вдосконалити справедливую диференціацію доходів працівників «***», мотивувати їх до продуктивної регламентованої та творчої праці.

Модернізована система управління мотивацією персоналу «***» повинна стати інструментом для подолання операційної неефективності, яка проявляється у зростанні валового збитку (майже на 100% у 2024 році) та зниженні коефіцієнта ефективності витрат на оплату праці.

1. Пріоритет фінансової стабілізації: перед повномасштабним запуском нової системи необхідно погасити зростаючу поточну кредиторську заборгованість з оплати праці (18813 тис. грн. на кінець 2024 року), щоб усунути першочерговий демотивуючий фактор.
2. Жорстка прив'язка до операційних KPI: систематичні премії мають формуватися виключно з операційної економії, а не з нестійких "Інших доходів". Ключові KPI мають бути орієнтовані на зниження собівартості, зменшення втрат води та підвищення ефективності використання капітальних інвестицій.
3. Мотивація ІТП через розвиток: для інженерно-технічного персоналу, що є критично важливим для ВКГ, необхідно впровадити комплексну нематеріальну мотивацію, що включає сертифікаційні програми, коучинг та менторство. Це забезпечить не лише утримання фахівців, але й підвищення їхньої кваліфікації відповідно до потреб модернізації (концепція UoF).
4. Покращення ефективності ФОП: основною метою менеджменту має стати повернення коефіцієнта ефективності ФОП до рівня 2.74 і вище. Це виправдає значне зростання загальних витрат на оплату праці, що відбулося у 2024 році (+20.15%), через вимірюване зростання чистого доходу та операційної продуктивності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Представлена кваліфікаційна робота мала на меті розробку та обґрунтування комплексної системи мотивації трудової діяльності, адаптованої до специфічних операційно-фінансових умов підприємств критичної інфраструктури в Україні. Досягнення цієї мети було реалізовано шляхом послідовного аналізу: від вивчення теоретичних засад мотивації, через глибоку діагностику фінансово-операційної неефективності та існуючої системи стимулювання на прикладі «***», до розробки системних, фінансово обґрунтованих рекомендацій, орієнтованих на підвищення продуктивності та подолання структурних збитків.

Ключові висновки роботи виходять за рамки традиційної HR-політики. Вони демонструють нерозривний зв'язок між якістю управління людським капіталом та стратегічним фінансовим менеджментом, стверджуючи, що лише докорінна трансформація мотиваційної системи може слугувати ефективним інструментом для фінансової санації та забезпечення стійкості комунального підприємства в умовах економічних викликів. Таким чином, результати дослідження пропонують інтегровану модель, де мотивація є не витратним фактором, а важелем операційної оптимізації.

Теоретичний аналіз, проведений у першому розділі роботи, підтвердив фундаментальну роль мотивації в управлінні трудовими ресурсами. Мотивація посідає вирішальне місце у структурі організації, інтегруючись в усі сфери організаційної взаємодії. Це дозволяє метафорично представити її як систему життєзабезпечення підприємства. Стратегічна функція цієї системи полягає у врегулюванні потенційних конфліктів між інтересами колективних структур та індивідуальними потребами персоналу, що є критично важливим для забезпечення стабільності функціонування будь-якої організації.

Світова практика пропонує два основні, але взаємодоповнюючі підходи до розробки моделей мотивації трудової діяльності: змістовий та процесуальний. Змістові теорії (як-от моделі Маслоу, Мак-Клелланда,

Герцберга та Альдерфера) фокусуються на дослідженні потреб, виявляючи внутрішні фактори, що визначають поведінку. Натомість, процесуальні теорії аналізують механізми, за допомогою яких працівник розподіляє зусилля для досягнення цілей і обирає конкретний вид поведінки, забезпечуючи, таким чином, гнучкість і динамічність системи стимулювання. Використання порівняно великої кількості моделей, що мають свої переваги і недоліки, базується на різноманітних принципах і демонструє необхідність комплексного, збалансованого підходу.

Дослідження виявило суттєвий розрив між теоретичними настановами та поточною українською практикою. В Україні системи мотивації трудової діяльності в організаціях залишаються слабо розвинутими і характеризуються значною мірою однобічністю. Перевага віддається здебільшого матеріальному стимулюванню, тоді як значення нематеріального стимулювання, яке є ключовим у багатьох процесуальних теоріях, належним чином не враховується.

Це ускладнюється проблемою якості самого матеріального стимулювання. Навіть фінансові механізми, які використовуються на вітчизняних підприємствах, мають ряд недоліків, що пов'язані, зокрема, з невідповідністю матеріального стимулювання реальному рівню продуктивності праці та іншими факторами. Така однобока модель, що ігнорує принципи справедливості, прозорості та відповідності зусиль, є безпосереднім корінням структурних фінансових диспропорцій. Вона призводить до ситуації, коли інвестиції у фонд оплати праці (ФОП) не генерують адекватного економічного зростання. Відсутність комплексного підходу, який би поєднував внутрішні потреби (змістові теорії) із зовнішніми очікуваннями та винагородами (процесуальні теорії), створює умови для формування неефективної структури витрат на персонал.

«***» функціонує як критична інфраструктура з лінійно-функціональною організаційною структурою, яка, хоча й є оптимальною для технологічно складних та великомасштабних операцій, створює суттєві

обмеження. Комунальний статус підприємства та його пряме підпорядкування Львівській міській раді обмежує гнучкість у фінансовому управлінні та, що критично важливо, у формуванні конкурентних умов праці. Ця обмежена фінансова автономія ускладнює як утримання існуючих висококваліфікованих інженерно-технічних фахівців (ІТП), так і залучення нових.

Крім того, виявлена двоїстість у режимі роботи - адміністративний персонал працює у стандартному режимі 8/5, тоді як операційний персонал забезпечує цілодобову роботу (24/7) - вимагає кардинально диференційованого підходу до системи мотивації. Спроба застосування універсальних схем преміювання до настільки різномірних груп є організаційною помилкою, що призводить до несправедливості та демотивації тих, хто працює у складних, змінних умовах.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства виявив парадоксальну, але типову для комунального сектору ситуацію: незважаючи на отримання чистого прибутку у 2024 році, основна операційна діяльність «***» залишається збитковою. Цей структурний дефіцит підтверджується від'ємною операційною рентабельністю на рівні -22,31%. Структурний операційний дефіцит повністю покривається виключно за рахунок значного збільшення неопераційних зовнішніх компенсацій та грантів. Така залежність ставить під сумнів стійкість підприємства без постійної зовнішньої підтримки. Наявність чистого прибутку, отриманого за рахунок грантів, створює ілюзію фінансового благополуччя та знімає критичний тиск із менеджменту щодо підвищення внутрішньої операційної ефективності. Це, у свою чергу, нівелює мотиваційні зусилля персоналу, оскільки їхня праця з оптимізації та економії може бути нівельована зростанням витрат на енергоносії та захист критичної інфраструктури, яке значно випереджає зростання доходів. У такій ситуації система преміювання, яка базується на загальному прибутку, є не лише несправедливою, але й економічно необґрунтованою.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів виявив економічний дисбаланс. Хоча продуктивність праці, виміряна як чистий дохід

на працівника, зросла майже на 20% (завдяки частковій оптимізації чисельності), середня вартість одного працівника зросла ще швидше - на 27,15%.

Ця диспропорція, коли зростання вартості робочої сили випереджає зростання її продуктивності, є прямим доказом неефективності існуючої системи компенсації. Вона свідчить про те, що підприємство платить дорожче, не отримуючи пропорційного збільшення операційного результату. Ця ситуація є економічно нестійкою і вказує на критичну необхідність негайного впровадження об'єктивної системи оплати праці, що має базуватися на ключових показниках ефективності (KPI), аби виправдати вищу середню вартість робочої сили.

Головним і найбільш руйнівним демотивуючим фактором, виявленим у ході дослідження, є критичне зростання кредиторської заборгованості з оплати праці, яке збільшилося на 38,79%. Ця фінансова недисциплінованість є не просто обліковою проблемою, а глибоким психологічним фактором, що підриває довіру до керівництва і повністю нівелює позитивні ефекти будь-яких, навіть найкраще розроблених, формальних систем преміювання. Співробітники не можуть бути мотивовані до досягнення стратегічних цілей, якщо під сумнівом перебуває виконання базових зобов'язань перед ними.

Виходячи з цього, стає першочерговим негайне і повне погашення боргу, який на кінець 2024 року становив 18813 тис. грн. Ця дія є обов'язковою передумовою для відновлення довіри та успішного запуску будь-якої нової, надійної та прозорої системи мотивації.

Специфіка функціонування критичної інфраструктури «***» створює надзвичайно високі вимоги до мотивації операційного персоналу. Надзвичайно висока інтенсивність праці аварійно-ремонтного персоналу, який щодня ліквідовує понад 11 аварій, вимагає впровадження суттєвих диференційованих механізмів компенсації. Ці механізми мають адекватно відображати та винагороджувати складність, небезпеку та цілодобову готовність, необхідну для забезпечення безперебійного водопостачання та

водовідведення.

Аналіз підтверджує необхідність створення універсальної системи преміювання, оскільки підприємство має принаймні три кардинально різні операційні групи: рутинна адміністрація, аварійний персонал 24/7 та інженерно-технічний персонал, орієнтований на проекти. Отже, система повинна чітко розділяти: 1) компенсацію за ризик, інтенсивність та змінність для операційного персоналу, та 2) заохочення за інновації, творчі ідеї та проектні результати для інженерно-технічних та управлінських кадрів.

Модернізована система управління мотивацією персоналу, розроблена у третьому розділі, є інструментом, спрямованим на подолання операційної неефективності, яка виявляється, зокрема, у зростанні валового збитку майже на 100% у 2024 році та зниженні коефіцієнта ефективності витрат на оплату праці. Запропонована модель базується на чотирьох стратегічних стовпах, що забезпечують інтеграцію HR-політики та фінансової відповідальності.

Головним пріоритетом, що передує повномасштабному запуску нової системи, є забезпечення фінансової стабілізації та відновлення довіри. Це передбачає повне та безумовне погашення зростаючої поточної кредиторської заборгованості з оплати праці, яка на кінець 2024 року становила 18813 тис. грн. Цей крок є не лише фінансовим обов'язком, але й ключовим психологічним механізмом, що усуває першочерговий демотивуючий фактор і дозволяє персоналу повірити у надійність нової системи.

У контексті значної Інвестиційної програми та технологічної модернізації (впровадження DMA), утримання та розвиток інженерно-технічного персоналу (ІТП) є критично важливим. Для цієї групи недостатньо лише матеріального стимулювання. Необхідно впровадити комплексну нематеріальну мотивацію, що включає професійні сертифікаційні програми, коучинг та менторство. Цей підхід забезпечує не лише утримання фахівців у критично важливій галузі водоканального господарства (ВКГ), але й підвищення їхньої кваліфікації відповідно до потреб модернізації, зокрема у відповідності до концепції Utility of the Future (UoF). Це є інвестицією у

людський капітал, яка є запорукою успіху інвестиційної програми обсягом 42,18 млн грн.

Для економічного обґрунтування значного зростання загальних витрат на оплату праці, яке відбулося у 2024 році (+20.15%), критично важливим є встановлення чіткого кількісного критерію успіху. Основною метою менеджменту має стати повернення коефіцієнта ефективності Фонду Оплати Праці (співвідношення Дохід/ФОП) до рівня 2.74 і вище.

Досягнення цього цільового показника є кількісним критерієм, що свідчить про те, що збільшені витрати на персонал призводять до вимірюваного зростання чистого доходу та операційної продуктивності. Це підтвердить, що модернізована система управління мотивацією ефективно сприяє підвищенню валової ефективності, а не просто збільшує витратну частину підприємства. Покращення ефективності ФОП є необхідною умовою для подолання структурного операційного збитку (-22,31% рентабельності).

Проведене дослідження демонструє наукову новизну через інтеграцію HR-менеджменту та фінансової економіки у контексті управління критичною інфраструктурою.

По-перше, встановлено чіткий причинно-наслідковий зв'язок: односторонність національної системи мотивації, орієнтованої переважно на неадекватно прив'язане матеріальне стимулювання, є безпосередньою причиною фінансово-операційної дисфункції комунального підприємства, що проявляється у значному випередженні зростання вартості робочої сили над зростанням її продуктивності.

По-друге, обґрунтовано необхідність переходу від рутинно-орієнтованої мотивації до проектно-орієнтованої моделі у зв'язку з інвестиційним оновленням та впровадженням новітніх технологій (DMA-зони, UoF).

По-третє, введено та обґрунтовано використання кількісних фінансових порогів та конкретних фінансових рядків звітності як невід'ємної частини системи преміювання. Це перетворює HR-функцію на прямий інструмент фінансової санації, що є важливим внеском у методологію управління

комунальними монополіями.

Успіх реформування системи мотивації на ЛМКП «Львівводоканал» вимагає відходу від традиційної односторонньої моделі стимулювання та залежності від зовнішніх компенсацій. Він залежить від синхронного та жорсткого впровадження фінансової дисципліни (погашення боргів) та переорієнтації на вимірювані, стратегічно орієнтовані показники (KPI), прив'язані до операційної економії. Тільки такий інтегрований підхід дозволить економічно виправдати зростання витрат на персонал, забезпечити справедливую диференціацію доходів, мотивувати працівників до творчої та продуктивної праці та, як наслідок, подолати структурну операційну збитковість підприємства. Модернізована система мотивації має стати не лише функцією управління персоналом, але й стратегічним інструментом фінансового оздоровлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 98–102.
2. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022. С. 134–136.
3. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. Економіка і регіон. 2021. № 1 (80). С. 87–91.
4. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 60–66.
5. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с.
6. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Economy and Society. 2022. № 40. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30> (дата звернення: 26.02.2025)
7. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 20.02.2025).
8. Крушельницька Т. А. Мотивація службовців органів місцевого самоврядування як напрям посилення інституційної спроможності територій / Т. А. Крушельницька, М. М. Трещов, Я. Р. Тимофєєв [Електронний ресурс] // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12. Режим доступу : <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11608>

8. Сайко В.Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 36/2023. с. 60 – 69.
9. Менеджмент: категоріально-термінол. слов. / ред.: А. В. Щокін та ін. Київ : МАУП, 2007. 744 с.
10. Ігнатюк Вікторія, Туніна Ганна. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 75-83. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.08
11. Гриньова В.М. С Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства. Наукове видання / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 328 с. (Укр. мов.)
12. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна монографія / під ред. д.е.н., професора Г.Г. Савіної. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. 130 с.
13. Гавкалова Н. Л., Криворучко А. С. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 232 с.
14. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
15. Балабанова, Л. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак . Київ : Центр учбової літератури, 2019 . 468 с.
16. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
17. Кібанов А. Я. Мотивація і стимулювання трудової діяльності : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2017. 435 с.

18. Мотивування трудової діяльності: регіональні та галузеві аспекти: монографія / Назарова Г. В., Степанова Е.Р. Х. : Вид. ХНЕУ, 2014. 185 с. (Укр. мов.)
19. Пінк Деніел. Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує / пер. з англ. Дзвінка Завалій. Київ : Лабораторія, 2023. 208 с.
20. Сміт, А. (2018). *Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй*. (О. Васильєва, Пер.). Київ: Наш Формат, 736 с.
21. Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2014. 479 с.
22. Мотивація праці персоналу підприємств. // *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. пам'яті проф. Балацького О. Ф., м. Суми, 6–8 трав. 2014 р. Суми : СумДУ, 2014. Т. 2. С. 172–173.
23. Назарова Г. В. Концептуальна модель мотивованого навчання персоналу / Г. В. Назарова, І. О. Мартиненко // *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №4. С.106-111.
24. Маслова С.О. Мотивація як фактор ефективності праці / С.О. Маслова , К.Є. Кононюк // *Вісник ЖДТУ*. 2018. №2. С.85-89.
25. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. // *Молодий вчений*, 2017. № 4.4 (44.4). С. 112–115.
26. Шпекторенко І.В. Теорія мотивації Ф. Герцберга у контексті структури професійної мобільності персоналу / І.В. Шпекторенко // *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С.78-83.
27. Турчин О. О. Мотивація персоналу: від класичних до сучасних підходів. *Бізнес Інформ*. 2018. № 5. С. 126–130.
28. Завадський Й. С., Василенко В. О. Мотивація праці: сучасні підходи до управління. Київ : КНЕУ, 2015. 463 с.
29. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний*

вісник. 2019. Випуск 3(14). С. 166-172.

URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/30.pdf

30. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966>

31. Шевцова С. В. Методи мотивації персоналу. Економічні проблеми сталого розвитку: тези доповідей науково-технічної конференції викладачів, співробітників, аспірантів та студентів факультету економіки та менеджменту присвяченої дню науки в Україні (19–23 квітня 2010 р.). Суми : СумДУ, 2010. Ч. I. С. 66–67.

32. Економіка підприємства: навч. посіб. / за ред. А. В. Шегди. Київ : Знання, 2019. 431 с.

33. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2018. 528 с.

34. Болквадзе Н., Гетьман Т. Сучасні методи мотивації персоналу ІТ-компаній. *Economic journal of Lesia Ukrainka Eastern European National University*. 2020. Т. 2. № 22. С. 72–82.

35. Ущатовський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія / К.В. Ущатовський. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

36. Бікулов Д.Т, Чкан А. С., Олійник О. М., Маркова С. В. Менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ. 2017. 360 с.

37. Винагородський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 488 с.

38. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 560 с.

39. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського. 2017. 528 с.

40. Галайда Т. О., Рябуха А. І., Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2016. Вип. 16(1). С. 65-68.
41. Ільєнко Н., Спасенко Ю. Забезпечення оптимальної диференціації заробітної плати – важливий напрям регулювання оплати праці. Україна, аспекти праці. 2015. № 1. С. 22–27.
42. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1 (41). С. 183–190. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.18>
43. Храпкіна В. В., Борецька Е. Т. Сучасні методи стимулювання праці. *Modern Economics*. 2021. № 27 (2021). С. 214–219. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V27\(2021\)-30](https://doi.org/10.31521/modecon.V27(2021)-30)
44. Тибінка Г., Сікора О., Мартинюк Н. Іноземний досвід застосування різних систем оплати праці та можливості їх використання в Україні. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 10, № 3-4. С. 120-126.
45. Тибінка Г. І. Ефективні інструменти регулювання оплати праці зарубіжних країн та їх використання в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2016. Вип. 3. С. 146-149.
46. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с.
47. Гребінська С.І. Розробка систем мотивації і оплати праці на основі використання зарубіжного досвіду / С.І. Гребінська // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5 – Т. 2 (136). С. 91 – 94.
48. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

49. Лазоренко Т. В., Місяйло О. В. Міжнародний досвід мотивації праці та можливості його застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 22, частина 2, 2018. С.67-71.
50. Минулого року «***» здійснив масштабну заміну водопровідних мереж. *Львівська міська рада*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/city/housing-and-utilities/torik-lvivvodokanal-zaminyv-34-3-km-vodoprovidnykh-merezh/>. Дата звернення: 21.08.2025.
51. Про схвалення Інвестиційної програми (інвестиційного проекту) Львівського міського комунального підприємства «***» на 2024 рік / Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг – НКРЕКП. Дата звернення: 21.08.2025.
52. Цьогоріч «***» вже замінив 6,6 км водопровідних труб: для визначення аварійних ділянок впроваджують європейські практики - Львівська міська рада, Дата звернення: 21.08.2025. <https://city-adm.lviv.ua/news/city/housing-and-utilities/tsohorich-lvivvodokanal-vzhe-zaminyv-6-6-km-vodoprovidnykh-trub-dlia-vyznachennia-avariinykh-dilianok-vprovadzhuiut-ievropeiski-praktyky/>
53. Офіційна сторінка «***». Режим доступу: URL: <https://lvivvodokanal.com.ua/>. Дата звернення: 21.8.2025.
54. Звіт про фінансові результати «***», 2023 рік. Офіційна сторінка «***». Режим доступу: URL: <https://lvivvodokanal.com.ua/>. Дата звернення: 21.08.2025.
55. Звіт про фінансові результати «***», 2024 рік. Офіційна сторінка «***». Режим доступу: URL: <https://lvivvodokanal.com.ua/>. Дата звернення: 21.08.2025.
56. Баланс «***», 2024 рік. Офіційна сторінка «***». Режим доступу: URL: <https://lvivvodokanal.com.ua/>. Дата звернення: 21.08.2025.
57. Баланс «***», 2023 рік. Офіційна сторінка «***». Режим доступу: URL: <https://lvivvodokanal.com.ua/>. Дата звернення: 21.08.2025.
58. World Bank Group. Utility of the Future Program [Електронний ресурс]. – Washington, D.C. : The World Bank. Режим доступу :

<https://www.worldbank.org/en/topic/water/publication/utility-of-the-future>. Назва
з екрана. Дата звернення: 23.09.2025.

Структура підприємства ЛМКП «Львівводоканал»

