

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТА
ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ»**

студента

за освітньою програмою «Менеджмент організацій»

спеціальності 073 «Менеджмент»

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Огера Данила Костянтиновича

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Герасименко Оксана Олександрівна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол №__ від __ червня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри:

_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ-2026

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність, роль і місце мотивації персоналу в системі управління організацією	6
1.2. Складові, принципи, сучасні підходи та методика оцінювання системи мотивації персоналу	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «М.С.Л.»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «М.С.Л.» та практичні аспекти управління персоналом	30
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.»	38
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «М.С.Л.»	55
3.1. Запровадження МЛ-моделі в систему мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.»	55
3.2. Розрахунково-аналітична база використання МЛ-моделі у системі оцінки мотиваційних факторів	62
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	84
АНОТАЦІЯ	103

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі все більшого значення набуває роль людського капіталу, а саме його резерву та утримання. Економічно нестабільне середовище, спричинене початком війни збільшило актуальність цієї теми через імміграцію працездатного населення та складність економічного положення України. Тому такий аспект, як мотивація персоналу, а особливо людина-центричний підхід в менеджменті для підвищення продуктивності праці, зниження вигорання на робочому місці та залучення персоналу в розвитку підприємства є головним предметом сучасних досліджень. Розвиток цифрового середовища дав розвиток новітнім підходам, котрі доречно використовувати на сучасних підприємствах, як data-driven підходи, котре дає змогу приймати рішення на основі даних, а не інтуїтивного підходу. Провідним підходом сьогодення є можливість імплементування машинного навчання для аналізу та оцінки мотиваційних факторів на підприємстві.

Ступінь дослідженості проблеми. Проблематика мотивації персоналу – це один з найбільш досліджуваних напрямків сучасних теоретичних та практичних аспектів мотивування персоналу. Розвиток класичних аспектів мотивації були досліджені такими науковцями, як А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд, В. Врум, К. Альдерфер, Л. Портер та Е. Лоулер. Сучасні наукові дослідження спрямовані на проблематику формування ефективних систем матеріальної та нематеріальної мотивації, оцінки результативності персоналу, підвищення залученості працівників. Питання застосування сучасних прогресивних методів, таких як машинне навчання, які надають змогу для більш точного визначення та оцінювання факторів впливу на мотивацію залишаються недостатньо дослідженими. Необхідність поєднання традиційних підходів до мотивації з сучасними методами аналізу даних обумовила вибір теми кваліфікаційної роботи бакалавра.

Метою дослідження є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.» та розробка на цій основі науково обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- Розкрити сутність, роль і місце мотивації персоналу в системі управління організацією.
- Охарактеризувати складові, принципи, сучасні підходи та методiku оцінювання системи мотивації персоналу.
- Навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «М.С.Л.» та аргументувати практичні аспекти управління персоналом.
- Провести аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.».
- Розробити пропозиції щодо запровадження ML-моделів систему мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.».
- Обґрунтувати розрахунково-аналітичну базу використання ML-моделі у системі оцінки мотиваційних факторів.

Об'єкт дослідження – процеси мотивування персоналу ТОВ «М.С.Л.» – підприємства, яке функціонує у сфері проведення та розповсюдження державних лотерей.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління мотивацією персоналу.

У роботі використано такі методи дослідження, як: аналіз і синтез; порівняння; статистичний аналіз; табличні та графічні методи; метод узагальнення; діаграма Ісікави; метод машинного навчання, а саме XGBoost.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі були використані такі методи дослідження, як:

- Методи аналізу та синтезу – для узагальнення та систематизації

наукових поглядів, порівняння для дослідження різних підходів побудови та оцінки мотиваційних систем.

- Економічно-статистичні методи, методи фінансового аналізу, групування та узагальнення даних – для аналізу діяльності ТОВ «М.С.Л.».
- Табличні та графічні методи – для візуалізації даних, виявлення причин наявних проблем.
- Метод експертного узагальнення та системний підхід – для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.
- tree-based модель машинного навчання, а саме XGBoost – для оцінювання впливу факторів на мотивацію.
- Мова програмування Python – для побудови та відображення результатів аналізу впливу факторів матеріальної та нематеріальної мотивації та підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських та зарубіжних вчених за проблематикою мотивування персоналу, нормативні акти, внутрішні матеріали, статистична та фінансова звітність ТОВ «М.С.Л.», а також дані показників діяльності персоналу та продажів.

Практичне значення набутих результатів дослідження полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій, зокрема щодо моделі машинного навчання в діяльності підприємства ТОВ «М.С.Л.» – для підвищення ефективності управління мотивацією персоналу, оптимізації системи мотивування та покращення показників результативності працівників, підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Результати наукових досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у науковій статті «Мотивування персоналу в кризових умовах» (співавторство: Андрій Денисенко, Данило Огер), опублікованій у журналі «Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка,

психологія та управління» (2026, №8) DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-08-04-02>; у тезах «Адаптація системи мотивації персоналу організацій до умов війни та глобальної полікризи» на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи» (25-27 березня 2026) (Додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль і місце мотивації персоналу в системі управління організацією

Мотивація персоналу займає важливе місце в сучасному менеджменті, так як саме через неї можна пояснити, чому працівник діє певним чином, наскільки активно він виконує свої обов'язки, як ставиться до результатів праці та чи бачить власне професійне майбутнє в межах організації. Мотивація має значно ширший зміст, ніж просто система доплат та премій, оскільки поєднує цілі підприємства з потребами, очікуваннями, професійними інтересами та особистими цінностями працівників. Саме тому мотивація персоналу розглядається не як другорядний кадровий інструмент, а як складова стратегічного управління людськими ресурсами, яка впливає на продуктивність праці, рівень залученості, лояльність працівників, стійкість організації та її здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища [18; 84].

У загальному розумінні мотивацію персоналу можна трактувати як процес формування і підтримання трудової активності працівників, спрямованої на досягнення цілей організації. Даний процес виникає на межі двох груп чинників: внутрішніх мотивів людини та зовнішніх стимулів, створюваних роботодавцем. З цих причин мотивацію доцільно відрізнити від стимулювання.

Стимулювання здебільшого пов'язане із зовнішнім впливом на працівника – оплатою праці, преміями, бонусами, соціальними гарантіями, кар'єрними можливостями чи, навпаки, санкціями.

Мотивація є ширшим поняттям, вона охоплює не тільки реакцію працівника на певну винагороду, а і його внутрішню готовність працювати якісно, брати відповідальність, проявляти ініціативу, підтримувати цілі

організації та відчувати значущість власної праці. Отже, стимулювання можна розглядати як один із інструментів мотивації, але воно не вичерпує її змісту.

У класичному менеджменті мотивацію працівників зазвичай пояснювали через потреби, інтереси, очікування та винагороди. Змістовні теорії виходять із того, що трудова поведінка людини формується під впливом певних потреб: матеріальних, соціальних, професійних, статусних, безпекових або пов'язаних із самореалізацією. Працівник активніше залучається до роботи тоді, коли бачить у ній можливість задовольнити потреби, важливі для себе.

Процесні теорії розглядають мотивацію дещо інакше. У центрі уваги тут перебуває не сама потреба, а те, яким чином працівник оцінює зв'язок між власними зусиллями, отриманим результатом, винагородою та її справедливістю. Для сучасного управління персоналом важливо не протиставляти ці підходи один одному, а поєднувати їх. Працівника мотивує не тільки розмір заробітної плати. Не менш важливими є зрозумілі правила винагороди, відчутний зв'язок між особистим внеском і результатом, можливість професійного розвитку, визнання, повага, справедливе ставлення з боку керівництва, тощо.

У сучасних умовах зміст мотивації персоналу стає складнішим. На нього впливають зміни на ринку праці, цифровізація управлінських процесів, поширення дистанційної роботи, зростання уваги до психологічної безпеки, добробуту працівників і гнучких форм винагороди. Для українських підприємств окремого значення набули умови воєнного стану. У такій ситуації трудова поведінка персоналу залежить не лише від рівня оплати праці, а й від відчуття безпеки, стабільності зайнятості, підтримки з боку роботодавця, соціальної відповідальності організації та розуміння власної причетності до спільної справи.

В умовах війни мотивація персоналу помітно змінюється. Матеріальна винагорода й надалі залишається важливою, однак поряд із нею посилюється роль нематеріальних чинників: довіри до керівництва, відкритої комунікації,

гнучкості в організації праці, визнання результатів, психологічної підтримки та збереження командної єдності [59; 61; 70].

Роль мотивації персоналу в управлінні організацією полягає в тому, що вона допомагає перетворити управлінські рішення на конкретну поведінку працівників. Навіть продумана стратегія, чітка організаційна структура, сучасні технології й достатні фінансові ресурси не забезпечують очікуваного результату, якщо працівники не зацікавлені в якісному виконанні своїх обов'язків. Саме мотивація створює зв'язок між цілями організації та щоденними діями персоналу. Через неї керівництво може підтримувати трудову дисципліну, заохочувати ініціативність, зменшувати опір змінам і формувати відповідальне ставлення до результатів роботи.

З практичного погляду мотивація персоналу виконує кілька важливих управлінських функцій. Вона спрямовує трудову поведінку працівників на досягнення індивідуальних, командних і загально організаційних цілей; допомагає узгодити інтереси працівника й роботодавця; підтримує стабільність кадрового складу та знижує ризик втрати досвідчених фахівців. Крім того, мотивація впливає на якість виконання роботи, рівень залученості, готовність працівників до професійного розвитку й характер внутрішніх відносин у колективі. Якщо винагорода сприймається як справедлива, досягнення визнаються, а управлінські рішення є зрозумілими для персоналу, це посилює довіру до керівництва і позитивно впливає на соціально-психологічний клімат в організації.

Окреме значення має роль мотивації у формуванні залученості персоналу. Залученість не можна ототожнювати лише із задоволеністю умовами праці. Вона відображає глибший рівень зв'язку працівника з організацією: його емоційну, професійну та поведінкову включеність у робочі процеси. За даними Gallup, залученість працівників пов'язана з продуктивністю, прибутковістю, продажами та іншими результатами діяльності бізнес-одиниць, тоді як низький рівень залученості спричиняє значні втрати продуктивності для світової економіки [82; 83]. Це свідчить про те, що мотивація персоналу має не лише соціально-

психологічне, а й чітко виражене економічне значення. Для організації вона виступає чинником результативності, а для працівника – умовою професійної реалізації, стабільності та відчуття цінності власного внеску.

Місце мотивації в системі управління організацією доцільно розглядати через її зв'язок з основними функціями менеджменту: плануванням, організацією, керівництвом, координацією та контролем (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Місце мотивації персоналу в системі основних функцій управління
організацією *

Функція	Зміст функції в організації	Прояв мотивації персоналу
Планування	Визначення цілей, завдань, ресурсів і очікуваних результатів	Встановлення зрозумілих цілей, КРІ та критеріїв винагороди, котрі стимулюють працівників до досягнення результатів
Організування	Розподіл повноважень, відповідальності, ролей і ресурсів	Створення умов для самореалізації, професійного розвитку та кар'єрного зростання керівників
Керівництво	Безпосередній вплив керівників на поведінку персоналу	Використання матеріальних та нематеріальних стимулів, визнання досягнень, підтримка та залучення персоналу
Координування	Узгодження дій підрозділів і працівників	Формування командної мотивації, розвиток співпраці та відчуття причетності
Контролювання	Оцінювання результатів і коригування діяльності	Забезпечення справедливого оцінювання, надання зворотного зв'язку та коригування системи стимулювання

* Розроблено автором на основі [15; 42; 68]

З табл. 1.1 видно, що мотивація не є окремим або другорядним напрямом кадрової роботи. Вона проходить через усі ключові управлінські функції й впливає на те, як працівники сприймають цілі організації, виконують посадові

обов'язки, взаємодіють із керівниками та колегами, реагують на контроль і оцінювання результатів. Тому систему мотивації варто формувати не після розроблення управлінської стратегії, а паралельно з нею. Якщо підприємство визначає стратегічні цілі, але не створює зрозумілих мотиваційних умов для їх досягнення, між формальними рішеннями керівництва і реальною поведінкою персоналу виникає розрив. Саме цей розрив часто знижує ефективність навіть тих управлінських рішень, які на рівні планування виглядають цілком обґрунтованими.

Важливо також розмежовувати поняття «мотивація персоналу», «мотивування персоналу» та «система мотивації персоналу».

Мотивація персоналу відображає внутрішній і зовнішній механізм спонукання працівників до діяльності [23].

Мотивування є управлінським процесом, тобто сукупністю дій керівництва, спрямованих на формування бажаної трудової поведінки [6].

Система мотивації персоналу – це вже організована сукупність принципів, методів, інструментів, процедур і показників, за допомогою яких підприємство впливає на трудову активність працівників [34].

Отже, мотивація, мотивування і система мотивації не є тотожними поняттями. Мотивація відображає ширший соціально-економічний і психологічний механізм спонукання людини до праці. Мотивування є вже управлінською дією, тобто цілеспрямованим впливом керівництва на поведінку працівників. Система мотивації, своєю чергою, виступає організованим механізмом такого впливу в межах конкретної організації, де визначені правила винагороди, оцінювання, розвитку, визнання та підтримки персоналу.

Сучасна система мотивації персоналу повинна поєднувати матеріальні й нематеріальні інструменти. До матеріальної мотивації належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальний пакет, страхування, компенсації та інші форми фінансової винагороди. Нематеріальна мотивація має інший зміст: вона пов'язана з визнанням досягнень, можливостями професійного розвитку, кар'єрним просуванням, участю працівників у прийнятті рішень, гнучким

графіком, якістю внутрішньої комунікації, корпоративною культурою, комфортними умовами праці та психологічною підтримкою.

У дослідженнях CIPD щодо оплати, результативності та прозорості винагороди наголошується, що працівники реагують на винагороди та стимули лише тоді, коли розуміють їхню логіку, правила застосування та зв'язок із результатами праці [80; 81]. Тому наявність премій або бонусів сама по собі ще не гарантує мотиваційного ефекту. Для працівника важливо розуміти, за що саме він отримує винагороду, які показники враховуються, хто ухвалює рішення і наскільки справедливо ця система застосовується до різних членів колективу.

Управлінська роль мотивації особливо помітна в умовах конкуренції за кваліфікований персонал. Для організацій, які працюють у динамічному середовищі, важливо не лише залучити працівників, а й утримати їх, підтримати стабільну продуктивність, сформувати довіру до керівництва та зацікавленість у довгостроковій співпраці. Якщо працівник не бачить зв'язку між власними зусиллями й винагородою, не має можливостей для розвитку або сприймає управлінські рішення як несправедливі, його залученість поступово знижується. На практиці це може проявлятися у формальному виконанні обов'язків, втраті ініціативності, зростанні напруженості в колективі, прихованій плинності або фактичному звільненні. Саме тому мотивація персоналу є не лише засобом підвищення продуктивності, а й важливим інструментом запобігання кадровим ризикам.

Для організації мотивація персоналу має стратегічне, економічне, соціальне та управлінське значення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні аспекти ролі мотивації персоналу в управлінні організацією *

Аспект ролі мотивації	Зміст прояву	Очікуваний результат для організації
1	2	3
Стратегічний	Узгодження інтересів персоналу з цілями організації	Реалізація стратегії, підтримка довгострокового розвитку

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Економічний	Вплив на продуктивність, якість праці та результативність	Зростання ефективності, зменшення втрат, підвищення віддачі від персоналу
Соціальний	Формування задоволеності працею, довіри та стабільності колективу	Зниження плинності кадрів, поліпшення клімату в колективі
Організаційний	Підтримка дисципліни, відповідальності та командної взаємодії	Узгодженість дій працівників і підрозділів
Інноваційний	Стимулювання ініціативності, навчання та професійного розвитку	Підвищення адаптивності, готовність до змін
Репутаційний	Формування позитивного образу роботодавця	Привабливість для працівників і кандидатів на ринку праці

* Розроблено автором на основі [17; 49]

Наведені аспекти показують, що мотивація персоналу має багатовимірний характер і не може зводитися лише до економічного стимулювання. Працівник реагує не тільки на рівень оплати праці, а й на те, у якому організаційному середовищі він працює, яким є стиль керівництва, наскільки справедливими є внутрішні процедури, чи має він можливість впливати на результати своєї роботи та бачити перспективу професійного розвитку. Тому організація, яка прагне побудувати дієву систему управління персоналом, має розглядати мотивацію не як разовий захід у відповідь на зниження продуктивності чи плинність кадрів, а як постійний управлінський процес.

Мотивація персоналу безпосередньо пов'язана з організаційною культурою. Якщо в організації підтримуються відкрита комунікація, взаємна повага, відповідальність і розвиток, мотиваційні інструменти сприймаються працівниками значно краще. У такому середовищі премії, визнання, кар'єрні можливості чи навчання не виглядають випадковими управлінськими рішеннями, а стають частиною зрозумілої кадрової політики. Натомість за умов

непрозорих правил, надмірного контролю, нерівності у винагороді або слабого зворотного зв'язку навіть високий рівень матеріального стимулювання може не дати очікуваного результату. Саме тому мотивація має бути узгоджена з цінностями організації, її управлінським стилем, кадровою політикою та реальною практикою прийняття рішень.

У системі управління персоналом мотивація також тісно пов'язана з оцінюванням результативності. Працівник повинен розуміти, за якими критеріями оцінюється його робота, які результати вважаються успішними і як саме вони впливають на винагороду, кар'єрне просування або інші форми визнання. Якщо такого зв'язку немає, мотиваційна система швидко набуває формального характеру. У такому випадку премії можуть сприйматися не як результат об'єктивної оцінки внеску працівника, а як суб'єктивне рішення керівництва. Тому сучасні підходи до мотивації дедалі частіше поєднують оплату праці, KPI, оцінювання компетентностей, індивідуальні плани розвитку, регулярний зворотний зв'язок і нематеріальне визнання.

Окремого значення набуває питання справедливості мотивації. Працівники оцінюють не лише абсолютний розмір винагороди, а й те, наскільки вона відповідає їхньому внеску порівняно з іншими членами колективу. Якщо людина вважає, що її зусилля залишаються непоміченими або винагорода розподіляється несправедливо, це поступово знижує довіру до керівництва і самої системи управління. Натомість прозорі правила преміювання, зрозумілі критерії оцінювання, відкритий зворотний зв'язок і послідовність управлінських рішень посилюють мотиваційний ефект. Отже, справедливість є не додатковою характеристикою, а однією з базових умов ефективності мотиваційної системи.

З позиції системного підходу мотивація персоналу є складовою загальної системи управління організацією. Вона взаємодіє з плануванням, організацією праці, оплатою, оцінюванням, навчанням, розвитком, внутрішніми комунікаціями та контролем. Її ефективність залежить від того, наскільки узгоджено працюють ці елементи. Наприклад, високий рівень оплати не завжди компенсує відсутність професійного розвитку, а сильна корпоративна культура

не може повністю замінити несправедливу систему винагороди. Тому мотивація персоналу має будуватися як збалансована система, у якій матеріальні й нематеріальні інструменти не конкурують між собою, а доповнюють один одного.

1.2. Складові, принципи, сучасні підходи та методика оцінювання системи мотивації персоналу

Система мотивації персоналу є одним із ключових елементів управління людськими ресурсами, оскільки вона визначає, яким чином організація впливає на трудову поведінку працівників, підтримує їхню зацікавленість у результатах праці, формує лояльність і забезпечує зв'язок між індивідуальними цілями працівника та стратегічними цілями підприємства.

Систему мотивації персоналу доцільно розуміти як упорядковану сукупність цілей, принципів, методів, інструментів, процедур і показників, за допомогою яких організація формує, підтримує та коригує трудову активність працівників. Така система не обмежується заробітною платою або преміями. Вона охоплює матеріальні винагороди, нематеріальні стимули, професійний розвиток, кар'єрні можливості, корпоративну культуру, стиль керівництва, комунікацію, оцінювання результатів праці та зворотний зв'язок. Саме поєднання цих елементів створює мотиваційне середовище, у якому працівник розуміє, за що саме його винагороджують, які результати очікуються, як можна професійно зростати та яку цінність має його внесок для організації.

У сучасному менеджменті дедалі частіше використовується підхід, за яким мотиваційна система має бути не універсальною для всіх працівників, а диференційованою. Це пов'язано з тим, що персонал організації є неоднорідним за віком, посадою, професійним досвідом, рівнем відповідальності, очікуваннями, життєвими обставинами та кар'єрними орієнтирами.

Наприклад, для одних працівників основним мотиватором є стабільна оплата праці, для інших – можливість кар'єрного зростання, для третіх – гнучкий

графік, навчання, автономія або визнання. Тому ефективна система мотивації повинна поєднувати загальні правила з можливістю адаптації до окремих категорій персоналу.

Основними складовими системи мотивації персоналу є такі [16; 31; 54]:

1. Матеріальна мотивація. Вона включає посадовий оклад, премії, бонуси, доплати, надбавки, компенсації, соціальний пакет, медичне страхування, оплату навчання, матеріальну допомогу та інші фінансові або умовно фінансові винагороди.

2. Нематеріальна мотивація. До неї належать визнання досягнень, подяки, участь у прийнятті рішень, професійний розвиток, кар'єрне просування, гнучкий графік, комфортні умови праці, корпоративні заходи, підтримка психологічного добробуту та позитивна організаційна культура.

3. Організаційно-управлінська складова. Вона охоплює стиль керівництва, прозорість управлінських рішень, якість внутрішніх комунікацій, справедливий розподіл завдань, чіткість посадових обов'язків і можливість отримувати регулярний зворотний зв'язок.

4. Оціночно-результативна складова. Вона передбачає наявність критеріїв оцінювання результатів праці, KPI, індивідуальних і командних показників, процедур атестації, оцінювання компетентностей і зв'язку між результатами та винагородою.

5. Розвивальна складова. До неї належать навчання, підвищення кваліфікації, наставництво, внутрішня мобільність, формування кадрового резерву, розвиток soft skills і hard skills, а також підтримка професійної самореалізації працівників.

6. Соціально-психологічна складова. Вона включає морально-психологічний клімат, рівень довіри до керівництва, командну взаємодію, відчуття безпеки, підтримку в кризових ситуаціях і загальне ставлення організації до працівника як до цінного ресурсу.

Такий перелік свідчить, що система мотивації персоналу має комплексний характер. Її ефективність визначається не кількістю окремих стимулів, а тим,

наскільки вони взаємопов'язані між собою і чи сприймаються працівниками як справедливі, зрозумілі та реально пов'язані з результатами праці. Наприклад, висока премія не завжди мотивує, якщо працівник не розуміє правил її нарахування. Водночас навіть нематеріальне визнання може мати значний мотиваційний ефект, якщо воно є своєчасним, конкретним і справедливим.

Для наочності складові системи мотивації персоналу можна подати у вигляді рис. 1.1.

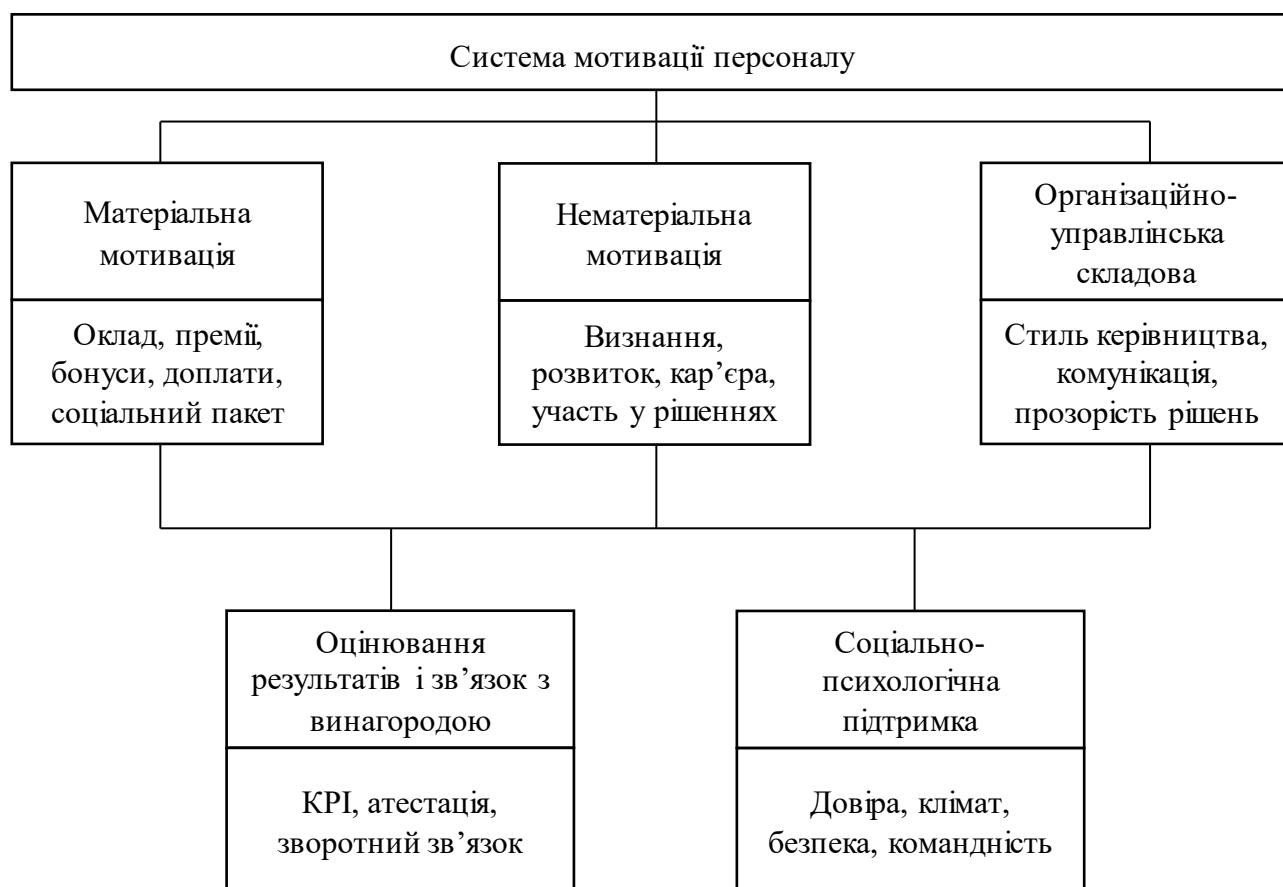


Рис. 1.1. Складові системи мотивації персоналу організації *

* Розроблено автором на основі [2; 27; 44]

Рис. 1.1. показує, що система мотивації персоналу має не лінійну, а взаємопов'язану структуру. Матеріальні стимули створюють базову економічну зацікавленість працівника, однак вони не можуть повністю замінити нематеріальні чинники. Організаційно-управлінська складова забезпечує умови, у яких працівник розуміє свої завдання, очікування керівництва та правила

взаємодії. Оцінювання результатів праці дає змогу пов'язати винагороду з конкретним внеском, а соціально-психологічна підтримка формує довіру, стабільність і готовність працівника залишатися в організації.

Формування ефективної системи мотивації персоналу повинно ґрунтуватися на певних принципах. Принципи виконують роль методичних орієнтирів, які визначають, якою має бути мотиваційна система, щоб вона не була формальною, суперечливою або несправедливою. До основних принципів формування системи мотивації персоналу належать принципи системності, справедливості, прозорості, диференціації, результативності, гнучкості, своєчасності, відповідності стратегії організації та збалансованості матеріальних і нематеріальних стимулів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи формування системи мотивації персоналу організації *

Принцип	Зміст принципу
Системність	Усі мотиваційні інструменти мають бути взаємопов'язаними
Справедливість	Винагорода має відповідати внеску, складності роботи та результатам
Прозорість	Працівники повинні розуміти правила преміювання та оцінювання
Диференціація	Стимули мають враховувати категорії персоналу, посади й результати
Результативність	Винагорода має бути пов'язана з досягненням цілей і показників
Гнучкість	Система має змінюватися відповідно до умов ринку та потреб персоналу
Своєчасність	Винагорода або визнання мають надаватися недовзі після досягнення
Збалансованість	Поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів
Стратегічна узгодженість	Мотивація має підтримувати цілі організації

* Розроблено автором на основі [35; 53; 55; 20]

Наведені принципи мають важливе практичне значення. Наприклад, принцип справедливості означає, що працівники оцінюють не лише власну винагороду, а й те, наскільки вона співвідноситься з винагородою інших

працівників. Якщо система преміювання непрозора, навіть реальне підвищення оплати праці може не дати очікуваного ефекту.

Принцип диференціації є особливо важливим для організацій зі складною структурою персоналу, де працюють офісні працівники, менеджери, фахівці з продажу, технічний персонал, адміністративний персонал та інші категорії. У такому випадку однаковий мотиваційний механізм для всіх може бути неефективним [78].

Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу поступово відходять від вузького розуміння мотивації як «оплати за результат». Натомість формується ширший підхід, у межах якого мотивація розглядається як частина *employee experience*, тобто загального досвіду працівника в організації [62]. Він охоплює не лише винагороду, а й умови праці, стиль комунікації, взаємодію з керівником, можливості розвитку, цифрові інструменти, психологічну безпеку та баланс між роботою й особистим життям.

Одним із сучасних підходів є концепція *total rewards*, або сукупної винагороди. Її зміст полягає у тому, що працівник отримує від організації не лише заробітну плату, а комплексну пропозицію цінності. Вона включає оплату праці, бонуси, соціальні пільги, розвиток, кар'єру, визнання, гнучкість, культуру та якість робочого середовища [10]. Такий підхід є більш ефективним, ніж ізольоване підвищення зарплати, оскільки враховує різні потреби працівника. Для одних категорій персоналу важливішими є стабільність і соціальні гарантії, для інших – автономія, навчання, кар'єра або баланс між роботою та приватним життям.

Другим важливим підходом є *performance-based motivation*, тобто мотивація на основі результатів. Вона передбачає, що винагорода працівника пов'язується з індивідуальними, командними або організаційними результатами. Найчастіше це реалізується через KPI, бонусні програми, преміювання за виконання планів, оцінювання компетентностей або систему цілей [29]. Водночас сучасні дослідження наголошують, що оплата за результат працює ефективно лише тоді, коли працівники розуміють логіку винагороди, правила її

нарахування та зв'язок між власними діями і підсумковою оцінкою. У звіті CIPD про оплату, результативність і прозорість зазначено, що працівники реагують на винагороди та стимули лише тоді, коли знають про них і розуміють, як вони працюють [80].

Водночас мотивація на основі результатів має певні ризики. Якщо показники встановлені формально або не враховують реальні умови роботи, працівники можуть орієнтуватися лише на «закриття KPI», а не на якість роботи чи довгостроковий результат [71]. Крім того, надмірна залежність винагороди від кількісних показників може знижувати командну взаємодію, якщо працівники починають конкурувати між собою. Тому результативна мотивація повинна поєднувати кількісні й якісні критерії, індивідуальні та командні показники, короткострокові й довгострокові цілі.

Третім сучасним підходом є мотивація через залученість персоналу. Залученість означає, що працівник не просто виконує посадові обов'язки, а емоційно й професійно пов'язаний з організацією, розуміє її цілі та готовий вкладати додаткові зусилля у досягнення результатів. За оцінками Gallup у звіті State of the Global Workplace 2024, низька залученість працівників коштує світовій економіці близько 8,9 трлн дол. США, або 9% глобального ВВП [83]. Це підтверджує, що мотивація персоналу має не лише внутрішньо організаційне, а й макроекономічне значення.

Для формування залученості важливими є не тільки оплата праці, а й якість управління. Працівник має розуміти свої цілі, отримувати підтримку керівника, бачити сенс у роботі, мати можливість професійного розвитку та відчувати, що його внесок помічають. Тому сучасна система мотивації повинна включати регулярний зворотний зв'язок, комунікацію цілей, визнання досягнень, участь працівників у вирішенні робочих питань і формування довіри між керівниками та підлеглими.

Четвертим підходом є персоналізована мотивація. Її зміст полягає в тому, що організація намагається враховувати різні мотиваційні профілі працівників [46]. У межах такого підходу важливо не просто створити єдиний набір стимулів,

а зрозуміти, які саме чинники є значущими для конкретних груп персоналу. Наприклад [60]:

- для молодих працівників часто важливими є навчання, наставництво, швидкий розвиток і зрозуміла кар’єрна траєкторія;
- для досвідчених фахівців – автономія, стабільність, визнання професійного статусу та справедлива оплата;
- для менеджерів – вплив на рішення, управлінська свобода, бонуси за результати підрозділу;
- для працівників продажу – прозорі премії, бонуси за виконання плану, конкурси, швидкий зворотний зв’язок;
- для адміністративного персоналу – стабільність, комфортні умови, чіткість процедур і соціальні гарантії.

Такий підхід не означає повної індивідуалізації винагороди для кожного працівника, оскільки це може ускладнити управління. Йдеться насамперед про адаптацію мотиваційних інструментів до різних категорій персоналу, посадових ролей і характеру виконуваної роботи.

П’ятим сучасним підходом є мотивація через добробут працівників. У сучасних умовах працівники дедалі більше звертають увагу не тільки на зарплату, а й на безпеку, здоров’я, психологічний стан, баланс роботи й особистого життя, можливість працювати гнучко та отримувати підтримку з боку роботодавця [64]. Це особливо актуально для України в умовах воєнного стану, коли на мотивацію впливають стрес, невизначеність, безпекові ризики, мобільність працівників і потреба в стабільності [40].

Шостим підходом є цифровізація мотиваційної системи. Вона проявляється у використанні HRM-систем, електронних кабінетів працівника, автоматизованого розрахунку бонусів, digital-оцінювання результатів, онлайн-навчання, платформ зворотного зв’язку та аналітики персоналу. Цифрові інструменти не замінюють мотивацію як управлінський процес, але роблять її більш прозорою, швидкою та контрольованою [43]. Наприклад, працівник може бачити виконання власних показників, історію премій, індивідуальні цілі,

доступні курси навчання або результати оцінювання. Для керівництва цифровізація дає змогу оперативніше виявляти проблеми з продуктивністю, плинністю кадрів або залученістю персоналу.

Формування системи мотивації персоналу можна представити як послідовний управлінський процес. Він починається з аналізу цілей організації та потреб персоналу, після чого визначаються мотиваційні інструменти, встановлюються показники результативності, впроваджується система винагороди, здійснюється моніторинг її ефективності та коригування.



Рис. 1.2. Логіка формування системи мотивації персоналу організації *

* Розроблено автором на основі [28; 64]

Ця логіка показує, що мотиваційна система не може бути створена раз і назавжди. Вона потребує постійного перегляду, оскільки змінюються стратегічні цілі організації, фінансові можливості, структура персоналу, ситуація на ринку праці та очікування працівників.

Важливою умовою ефективності мотиваційної системи є її комунікація персоналу. Навіть добре розроблена система може не працювати, якщо працівники не розуміють, які саме результати очікуються, як розраховується премія, які можливості розвитку існують і до кого звертатися за зворотним зв'язком. Тому впровадження мотиваційної системи повинно супроводжуватися поясненням її правил, проведенням зустрічей з працівниками, інструктажем керівників, підготовкою внутрішніх положень і регулярним оновленням інформації.

Окремо варто наголосити на ролі керівника в системі мотивації персоналу. Навіть якщо в організації існують формальні положення про преміювання, соціальний пакет і кар'єрний розвиток, реальний мотиваційний вплив значною мірою залежить від безпосереднього керівника. Саме керівник ставить завдання, пояснює очікування, оцінює результати, надає зворотний зв'язок, визнає досягнення або, навпаки, демотивує працівників через несправедливість, ігнорування чи надмірний контроль. Тому розвиток управлінських компетентностей керівників є важливою передумовою ефективної мотиваційної системи.

Таким чином, система мотивації персоналу є складним управлінським механізмом, який включає матеріальні, нематеріальні, організаційні, оцінювальні, розвивальні та соціально-психологічні складові. Її формування повинно ґрунтуватися на принципах системності, справедливості, прозорості, диференціації, результативності, гнучкості та стратегічної узгодженості. Сучасні підходи до мотивації персоналу орієнтуються не лише на оплату праці, а й на сукупну винагороду, залученість, персоналізацію, добробут, цифровізацію HR-процесів і розвиток працівників.

Оцінювання ефективності системи мотивації персоналу є необхідною умовою її практичного використання в управлінні організацією. Якщо система мотивації розроблена формально і не супроводжується регулярним аналізом результатів, вона поступово втрачає зв'язок із реальними потребами працівників, фінансовими можливостями підприємства та стратегічними цілями організації.

[26]. Тому ефективність мотиваційної системи доцільно розглядати не лише через рівень витрат на оплату праці або наявність премій, а через те, наскільки ця система впливає на продуктивність, залученість, стабільність персоналу, якість роботи, лояльність працівників і досягнення організаційних результатів.

Методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу можна поділити на кілька груп [14; 32; 73]:

1. Економічний підхід, який передбачає аналіз продуктивності праці, витрат на персонал, фонду оплати праці, співвідношення витрат на мотивацію та фінансових результатів організації.

2. Соціально-психологічний підхід, що орієнтується на вивчення задоволеності працею, залученості, лояльності, рівня довіри до керівництва, морально-психологічного клімату та сприйняття справедливості винагороди.

3. Поведінковий підхід, який оцінює фактичну поведінку персоналу: плинність кадрів, абсентеїзм, дисциплінарні порушення, ініціативність, участь у навчанні, готовність брати додаткову відповідальність.

4. Результативний підхід, за якого ефективність мотивації оцінюється через виконання KPI, досягнення індивідуальних і командних цілей, якість роботи, виконання планів продажу або виробничих завдань.

5. Комплексний підхід, який поєднує кількісні фінансово-економічні показники, HR-метрики, результати опитувань персоналу, експертні оцінки та аналіз управлінських процедур.

Найбільш доцільним є саме комплексний підхід, оскільки він дає змогу оцінити систему мотивації не фрагментарно, а як цілісний управлінський механізм. У межах такого підходу важливо не лише розрахувати окремі коефіцієнти, а й пояснити, що саме вони означають для організації. Наприклад, зростання фонду оплати праці саме по собі не доводить підвищення мотивації персоналу. Воно може бути наслідком інфляції, кадрових змін або розширення штату. Ефективність мотиваційної системи можна підтвердити лише тоді, коли зростання витрат на персонал супроводжується підвищенням продуктивності,

зниженням плинності кадрів, кращими результатами роботи та вищим рівнем задоволеності працівників.

Для систематизації методичних підходів до оцінювання ефективності мотивації персоналу доцільно подати їх у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу *

Методичний підхід	Основний зміст	Показники /оцінювання
1	2	3
Економічний	Оцінка зв'язку між витратами на персонал і результатами діяльності	продуктивність праці, фонд оплати праці, витрати на персонал, зарплатовіддача, прибуток на одного працівника
Соціально-психологічний	Вивчення ставлення працівників до праці, винагороди, керівництва та умов роботи	анкетування, інтерв'ю, індекс задоволеності, індекс залученості, eNPS
Поведінковий	Аналіз фактичної трудової поведінки персоналу	плинність кадрів, абсентеїзм, дисциплінарні порушення, участь у навчанні
Результативний	Оцінка виконання індивідуальних, командних і організаційних цілей	KPI, виконання плану, якість роботи, результативність підрозділів
Комплексний	Поєднання кількісних, якісних, фінансових і HR-показників	система KPI, HR-аналітика, опитування, експертна оцінка, порівняльний аналіз

* Розроблено автором на основі [9; 34; 63]

Наведені підходи доповнюють один одного. Економічний аналіз показує, наскільки раціонально організація використовує кошти на персонал. Соціально-психологічний підхід дає змогу з'ясувати, як працівники сприймають систему

мотивації. Поведінковий підхід показує фактичні наслідки мотиваційної політики. Результативний підхід пов'язує мотивацію з досягненням цілей, а комплексний підхід сприяє униканню однобічності аналізу.

Одним із базових напрямів оцінювання є аналіз продуктивності праці. У найпростішому вигляді продуктивність праці визначається як співвідношення обсягу реалізації, виробленої продукції, наданих послуг або отриманого доходу до середньооблікової чисельності працівників:

$$\text{ПП} = \frac{Д}{Ч_{\text{сер}}},$$

де ПП – продуктивність праці;

Д – дохід або обсяг реалізації;

Ч_{сер} – середньооблікова чисельність працівників.

Цей показник дає змогу оцінити, який обсяг результату припадає на одного працівника. Для аналізу мотиваційної системи важливо досліджувати не лише абсолютне значення продуктивності, а й її динаміку. Якщо після зміни системи преміювання, запровадження бонусів або посилення нематеріальних стимулів продуктивність зростає, це може свідчити про позитивний вплив мотиваційних заходів. Однак такий висновок потребує обережності, оскільки на продуктивність впливають також ринкові умови, технології, сезонність, зміна асортименту, організація праці та інші чинники.

Другим важливим показником є зарплатовіддача, яка характеризує співвідношення доходу підприємства до фонду оплати праці:

$$\text{ЗВ} = \frac{Д}{\text{ФОП}},$$

де ЗВ – зарплатовіддача;

Д – дохід підприємства;

ФОП – фонд оплати праці.

Зарплатовіддача показує, скільки гривень доходу припадає на одну гривню витрат на оплату праці. Для оцінювання мотиваційної системи цей показник є

корисним, оскільки дає змогу визначити економічну результативність витрат на персонал.

Оберненим до зарплатовіддачі показником є зарплатомісткість продукції або послуг:

$$ЗМ = \frac{\text{ФОП}}{Д},$$

де ЗМ– зарплатомісткість;

ФОП– фонд оплати праці;

Д– дохід підприємства.

Цей показник демонструє, яку частку доходу становлять витрати на оплату праці. Його доцільно використовувати разом із показниками продуктивності, прибутковості та чисельності персоналу.

Для оцінювання стабільності персоналу доцільно використовувати коефіцієнт плинності кадрів:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{сер}} \times 100\%,$$

де $K_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{зв}$ – чисельність працівників, які звільнилися за власним бажанням або з причин, пов'язаних із незадоволеністю роботою;

$Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність персоналу.

Плинність кадрів є одним із найважливіших поведінкових індикаторів ефективності мотивації. Якщо працівники масово залишають організацію, це може свідчити про проблеми з оплатою праці, умовами роботи, кар'єрними можливостями, стилем керівництва або організаційним кліматом. Водночас плинність потрібно аналізувати диференційовано: окремо для управлінського персоналу, фахівців, працівників продажу, адміністративного персоналу тощо. Особливо важливо виявляти плинність серед цінних працівників і працівників критичних посад.

Індекс залученості зазвичай визначається за результатами анкетування працівників. Анкета може містити питання щодо розуміння цілей організації,

якості комунікації з керівником, відчуття визнання, можливостей розвитку, справедливості винагороди, командної взаємодії та готовності рекомендувати організацію як роботодавця. Узагальнено індекс залученості можна подати так:

$$ІЗ = \frac{\sum B_{\text{факт}}}{\sum B_{\text{max}}} \times 100\%,$$

де ІЗ— індекс залученості персоналу;

$\sum B_{\text{факт}}$ — фактична сума балів за результатами опитування;

$\sum B_{\text{max}}$ — максимально можлива сума балів.

Схожим інструментом є eNPS, тобто employee Net Promoter Score. Він визначає готовність працівників рекомендувати організацію як місце роботи. Для цього працівникам ставлять запитання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте цю організацію як роботодавця?» Відповіді за шкалою від 0 до 10 групуються на прихильників, нейтральних і критиків. Формула має такий вигляд:

$$eNPS = \%П - \%К,$$

де $\%П$ — частка прихильників;

$\%К$ — частка критиків.

Перевага eNPS полягає у простоті застосування. Він дає змогу швидко оцінити загальне ставлення працівників до організації. Однак цей показник не пояснює причини задоволеності або незадоволеності, тому його доцільно доповнювати відкритими питаннями, інтерв'ю або фокус-групами.

Для комплексної оцінки ефективності системи мотивації персоналу доцільно використовувати систему показників, подану в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Система показників оцінювання ефективності мотивації персоналу організації *

Група показників	Конкретні показники	Джерела інформації	Надає можливість оцінити
1	2	3	4
Економічні	продуктивність праці, зарплатовіддача, зарплатомісткість, прибуток на одного працівника	фінансова звітність, управлінська звітність, дані бухгалтерії	економічну результативність витрат на персонал
Кадрові	плинність кадрів, коефіцієнт стабільності персоналу, абсентеїзм, укомплектованість штату	кадрова звітність, HRM-система, накази про прийняття і звільнення	стабільність персоналу та кадрові ризики
Результативні	виконання KPI, виконання планів продажу, якість роботи, кількість помилок або скарг	звіти підрозділів, CRM, операційна звітність	зв'язок мотивації з результатами діяльності
Соціально-психологічні	задоволеність працею, залученість, eNPS, довіра до керівництва	анкетування, інтерв'ю, фокус-групи	сприйняття мотиваційної системи працівниками
Розвивальні	участь у навчанні, внутрішнє просування, кадровий резерв, оцінка компетентностей	HR-звіти, плани розвитку, результати атестації	вплив мотивації на розвиток персоналу

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
Організаційні	прозорість правил преміювання, своєчасність винагороди, зрозумілість критеріїв оцінювання	положення про оплату праці, внутрішні регламенти, опитування	якість побудови самої мотиваційної системи

* Розроблено автором на основі [7; 8; 60]

З таблиці видно, що оцінювання ефективності мотивації має спиратися на різні джерела інформації. Фінансова звітність дає змогу оцінити економічний аспект, кадрова звітність – рух персоналу, управлінська звітність – виконання планів і KPI, а опитування персоналу – якісне сприйняття мотиваційної системи. Важливо, щоб ці дані не аналізувалися окремо.

Отже, методичні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу мають бути комплексними й поєднувати економічні, кадрові, поведінкові, результативні та соціально-психологічні показники. Найбільш обґрунтованим є використання комбінованої методики, що включає аналіз продуктивності праці, зарплатовіддачі, плинності кадрів, виконання KPI, задоволеності працівників, залученості та прозорості винагороди. Саме такий підхід забезпечує не лише оцінку поточного стану мотиваційної системи, а й визначення її проблемних зон, причини демотивації та резерви розвитку. Для подальшого аналізу ТОВ «М.С.Л.» доцільно використати цю методику як основу оцінювання діючої системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «М.С.Л.»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «М.С.Л.» та практичні аспекти управління персоналом

ТОВ «М.С.Л.» є підприємством, діяльність якого пов'язана з організацією та проведенням державних лотерей на території України. Специфіка його функціонування визначається поєднанням комерційної, організаційної, фінансової, маркетингової та соціально відповідальної складових, оскільки лотерейний бізнес належить до сфер із підвищеним рівнем державного регулювання, фінансового контролю та суспільної уваги. Для такого підприємства особливо важливими є не лише стабільність фінансово-економічних показників, а й надійність внутрішніх управлінських процедур, прозорість операцій, відповідальність персоналу, якість обслуговування клієнтів і здатність підтримувати ефективну роботу розгалуженої мережі представництв.

Основні організаційно-правові відомості про підприємство доцільно подати у табличній формі.

Таблиця 2.1

Загальна організаційно-правова характеристика ТОВ «М.С.Л.»*

Показник	Характеристика
1	2
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «М.С.Л.»
Скорочена назва	ТОВ «М.С.Л.»
Код ЄДРПОУ	30109292
Дата державної реєстрації	28.09.1998
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Основний вид діяльності	92.00 Організування азартних ігор

Продовження табл. 2.1.

1	2
Сфера діяльності	Організація, проведення та розповсюдження державних лотерей
Адреса	Україна, Київська обл., м. Богуслав, вул. Шевченка, буд. 40, приміщення 1–8
Організаційна побудова	Центральний апарат управління та регіональні представництва

* Розроблено автором на основі [66-67]

ТОВ «М.С.Л.» є підприємством із тривалим досвідом роботи на українському ринку, тому система мотивації персоналу в ньому має бути не фрагментарною, а організованою та стабільною. Це особливо важливо з огляду на розгалужену структуру компанії, яка охоплює центральний апарат, регіональні представництва та персонал, залучений до забезпечення роботи мережі продажу.

Організаційна структура ТОВ «М.С.Л.» має функціонально-регіональний характер. Центральний апарат відповідає за управлінські, фінансові, маркетингові, технічні, кадрові та контрольні функції, тоді як регіональні представництва забезпечують реалізацію бізнес-процесів на місцях, взаємодію з точками продажу, контроль планових показників і підтримку партнерських зв'язків.

До ключових підрозділів центрального апарату належать керівництво, маркетингова, фінансова й технічна дирекції, управління кадрів, юридичний відділ, служба внутрішнього аудиту та фінансового моніторингу, канцелярія і консультаційна служба. Така структура відповідає специфіці діяльності підприємства, яке потребує постійного контролю фінансів, персоналу, маркетингу, технічної підтримки та дотримання нормативних вимог.

Для узагальнення організаційну побудову ТОВ «М.С.Л.» можна подати у вигляді рис. 2.1.

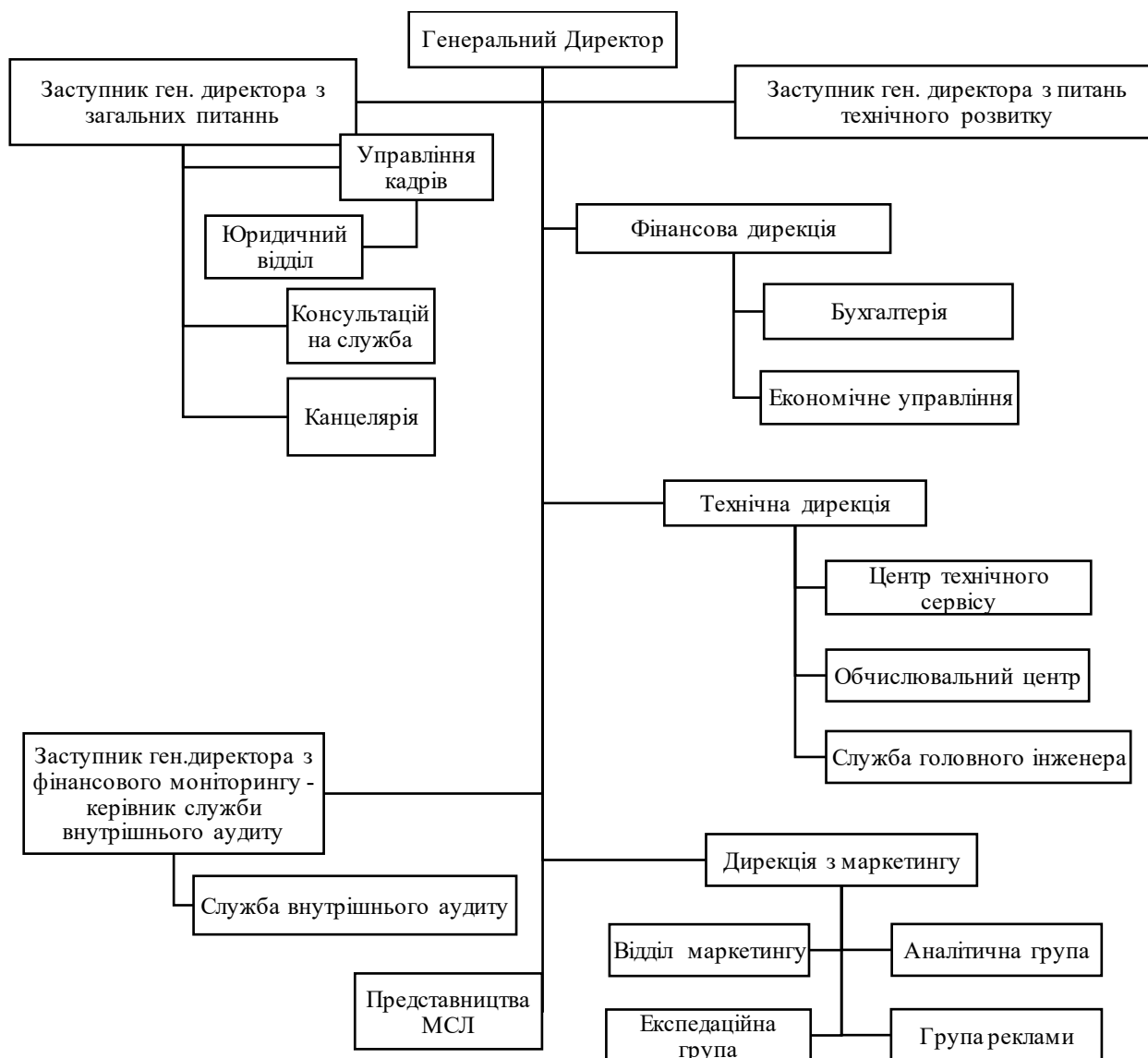


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «М.С.Л.»*

* Розроблено автором

Наведена схема демонструє, що управління ТОВ «М.С.Л.» поєднує централізовану координацію з роботою регіональної мережі. Це ускладнює побудову єдиної системи мотивації, оскільки працівники центрального офісу, регіональні менеджери, фінансові, технічні, маркетингові й кадрові служби виконують різні функції. Тому для одних категорій персоналу важливішими є стабільна оплата, соціальні гарантії та професійний розвиток, а для інших –

премії за виконання планів, бонуси, швидкий зворотний зв'язок і визнання результатів.

Особливістю управління підприємством є розвинена система планування та контролю. Бізнес-план формується на рік, а на його основі складаються квартальні плани підрозділів і кошториси представництв. Виконання планів контролюється керівництвом, фінансовим директором, економічним управлінням та іншими відповідальними службами. Це створює основу для результативної мотивації, коли винагорода може пов'язуватися з виконанням планових показників.

Для регіональних менеджерів мотивація може залежати від виконання плану реалізації, якості роботи точок продажу, своєчасності звітності, дотримання стандартів і стабільності партнерської мережі. Для адміністративно-управлінського персоналу доцільними є показники якості виконання функцій, ефективності внутрішніх процесів, своєчасності звітності та підтримки роботи регіонів.

Фінансово-економічний стан ТОВ «М.С.Л.» визначає можливості його мотиваційної політики. Стабільність доходів, ліквідність, платоспроможність і фінансова стійкість впливають на здатність підприємства забезпечувати оплату праці, премії, соціальний пакет, навчання та розвиток персоналу. Тому для подальшого аналізу доцільно використати основні фінансові показники підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «М.С.Л.» у 2021-2025 рр. *

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Доходи, тис. грн	496 614	234 442	346 127	310 266	294 030
Чистий прибуток, тис. грн	140 738	585 178	51 855	-113 083	2 950
Активи, тис. грн	2 886 493	2 968 065	3 096 179	2 958 303	3 086 587
Зобов'язання, тис. грн	1 215 867	712 057	788 665	905 227	1 030 721
Чиста маржа (NPM)	28,3%	249,6%	15,0%	-36,4%	1,0%

Продовження таблиці 2.2

Коефіцієнт фінансової незалежності	0,58	0,58	0,76	0,69	0,67
Коефіцієнт фінансової залежності	0,73	0,73	0,31	0,44	0,50
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,74	0,74	0,81	0,72	0,73
Рентабельність активів (ROA)	4,9%	19,7%	1,7%	-3,8%	0,1%
Фінансовий скоринг	B/2,8	B/2,8	B/2,7	D/1,4	C/2,2
Ринковий скоринг	A/3,6	B/2,8	B/3,1	B/2,8	B/3,1

* Розроблено автором на основі [66-67]

Дані таблиці свідчать, що протягом 2021–2025 рр. підприємство загалом зберігало достатній рівень фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансової незалежності впродовж усього періоду залишався вищим за 0,5, що свідчить про переважання власного капіталу у фінансуванні діяльності підприємства. Найвищого значення цей показник досяг у 2023 р. – 0,76, після чого дещо знизився до 0,69 у 2024 р. та 0,67 у 2025 р. Незважаючи на зменшення після 2023 р., рівень фінансової незалежності залишається достатнім для забезпечення поточної діяльності й підтримки управлінських процесів.

Коефіцієнт фінансової залежності, навпаки, знизився з 0,73 у 2021 р. до 0,31 у 2023 р., що вказує на зменшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У 2024–2025 рр. спостерігається його зростання до 0,44 та 0,50 відповідно, однак ці значення не свідчать про критичне погіршення фінансового стану. Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом усього періоду залишався високим – у межах 0,74–0,81. Це означає, що підприємство має достатній обсяг мобільних власних ресурсів, які можуть бути використані для поточної діяльності, підтримки операційних процесів, модернізації управління та, зокрема, фінансування кадрових заходів.

Для теми мотивації персоналу ці фінансові показники мають прикладне значення. Стабільна фінансова база створює передумови для використання не

лише мінімальних форм оплати праці, а й більш гнучких інструментів мотивації: премій за виконання планів, бонусів за якість роботи, програм навчання, внутрішніх конкурсів, соціальних гарантій і заходів нематеріального визнання. Водночас зниження фінансової незалежності після 2023 р. показує, що система мотивації має бути економічно обґрунтованою, тобто не повинна створювати надмірного навантаження на фінансові ресурси підприємства.

Людські ресурси ТОВ «М.С.Л.» забезпечують стабільну роботу адміністративних, фінансових, технічних, маркетингових, контрольних і регіональних процесів. Умовно персонал підприємства можна поділити на дві основні групи: менеджерів середньої ланки, які організовують роботу власної, партнерської та агентської мереж, і адміністративно-управлінський персонал, що відповідає за стратегічне управління, фінанси, маркетинг, кадрове адміністрування та розвиток продуктів.

Менеджери середньої ланки є зв'язковою ланкою між центральним офісом і регіональною мережею. Вони контролюють виконання планів, взаємодіють із точками продажу, організовують роботу на місцях і забезпечують зворотний зв'язок із регіонів. Саме тому їхня мотивація має особливе значення для дисципліни виконання планових показників і стабільності роботи мережі.

Адміністративно-управлінський персонал підтримує внутрішні бізнес-процеси підприємства: фінансове планування, облік, маркетинг, юридичний супровід, кадрову роботу, внутрішній контроль і технічну підтримку. Для цієї категорії працівників важливими є не лише матеріальні стимули, а й чіткість обов'язків, стабільні умови праці, професійний розвиток і визнання внеску в роботу підприємства.

Узагальнену характеристику основних груп персоналу ТОВ «М.С.Л.» подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні групи персоналу ТОВ «М.С.Л.» та мотиваційні акценти їх діяльності *

Група персоналу	Основні функції	Значення для діяльності підприємства	Мотиваційні акценти
Вище керівництво	Стратегічне управління, прийняття ключових рішень, контроль виконання планів	Забезпечує загальний напрям розвитку підприємства	Управлінська автономія, результативність, стратегічні показники
Менеджери середньої ланки	Координація регіональної мережі, контроль точок продажу, виконання планів	Забезпечують зв'язок між центральним офісом і регіонами	Премії за виконання планів, бонуси, визнання результатів
Адміністративно-управлінський персонал	Фінанси, бухгалтерія, кадри, юридичний супровід, документообіг	Підтримує стабільність внутрішніх процесів	Стабільна оплата, розвиток, комфортні умови праці
Маркетинговий персонал	Просування продуктів, аналіз попиту, підтримка бренду, робота з POS-матеріалами	Формує попит і підтримує взаємодію з клієнтами	Оцінка результатів кампаній, творчі завдання, професійний розвиток
Технічний персонал	Підтримка ІТ-систем, обчислювального центру, технічного сервісу	Забезпечує безперервність операційних процесів	Чіткість завдань, доплати за складність, навчання
Працівники регіональної та торговельної мережі	Реалізація продукції, обслуговування клієнтів, дотримання стандартів	Безпосередньо впливають на продажі та клієнтський досвід	Бонуси за продажі, навчання, швидкий зворотний зв'язок

* Розроблено автором

Персонал ТОВ «М.С.Л.» є неоднорідним за функціями, тому система мотивації має бути диференційованою. Для працівників, пов'язаних із продажами та виконанням планів, доцільними є премії, бонуси й результативне стимулювання. Для адміністративного персоналу важливішими є стабільність, зрозумілі правила оплати, навчання та комфортні умови праці. Для менеджерів середньої ланки варто поєднувати матеріальне заохочення з автономією, визнанням результатів і можливістю впливати на розвиток регіональної мережі.

Управління персоналом у ТОВ «М.С.Л.» охоплює підбір, адаптацію, навчання, оцінювання, мотивацію та розвиток працівників. Підбір здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства, зокрема важливими є відповідальність, комунікаційні навички та здатність працювати з фінансовими операціями. Адаптація нових працівників передбачає ознайомлення зі стандартами роботи, продуктами компанії та внутрішніми процедурами.

Важливе значення має навчання персоналу. У компанії проводяться тренінги, інструктажі та перевірка знань, що дає змогу підтримувати професійний рівень працівників і забезпечувати дотримання внутрішніх стандартів. Окрему роль відіграють внутрішній контроль і фінансовий моніторинг, оскільки працівники мають дотримуватися точності, дисципліни та відповідальності під час роботи з лотерейною продукцією і грошовими потоками.

Отже, ТОВ «М.С.Л.» має сформовану управлінську структуру, регіональну мережу, систему планування, кадрові процедури, навчання та внутрішній контроль. Це створює передумови для ефективної мотивації персоналу. Водночас розгалужена структура підприємства потребує чіткої, прозорої та диференційованої системи стимулювання для різних категорій працівників.

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л»

Система мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.» залежить від специфіки діяльності підприємства, його регіональної мережі, ролі фінансового контролю та необхідності стабільної роботи власних, партнерських і агентських точок продажу. Для такого підприємства мотивація не може обмежуватися лише заробітною платою. Вона має підтримувати виконання планів, якість обслуговування, фінансову дисципліну, відповідальність працівників і дотримання внутрішніх стандартів.

Персонал ТОВ «М.С.Л.» охоплює кілька функціональних груп: керівництво, менеджерів середньої ланки, адміністративно-управлінський, маркетинговий, технічний персонал, а також працівників регіональної та торговельної мережі. У матеріалах практики окремо виділено дві основні категорії: менеджерів середньої ланки, які організовують роботу мережі, та адміністративно-управлінський персонал, що забезпечує стратегічне управління, фінанси, маркетинг і розвиток продуктів. Через різний характер завдань ці групи потребують різних мотиваційних підходів.

Діюча система мотивації ТОВ «М.С.Л.» має комбінований характер. Вона поєднує матеріальні стимули – посадовий оклад, премії, бонуси та оплату відповідно до посади й результатів роботи – з нематеріальними інструментами: навчанням, адаптацією, оцінюванням знань, визнанням кращих працівників, внутрішніми конкурсами, корпоративними заходами та підтримкою професійного розвитку.

Матеріальна мотивація виконує базову роль, оскільки забезпечує економічну зацікавленість працівників у виконанні посадових обов'язків. Її основою є заробітна плата, що залежить від посади, кваліфікації та умов штатного розпису. Водночас важливе значення мають премії й бонуси, особливо для працівників, пов'язаних із продажами та виконанням планових показників. Для підприємства з розгалуженою мережею така модель є логічною, адже

результати реалізації лотерейних продуктів безпосередньо впливають на доходи компанії та виконання бізнес-плану.

Узагальнення основних складових матеріальної мотивації ТОВ «М.С.Л.» подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Складові матеріальної мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.»*

Складова матеріальної мотивації	Зміст прояву в ТОВ «М.С.Л.»	Основні групи персоналу	Очікуваний мотиваційний ефект
1	2	3	4
Посадовий оклад	Базова оплата праці відповідно до посади, кваліфікації та штатного розпису	Усі категорії персоналу	Забезпечення стабільності, передбачуваності доходу, базової лояльності
Преміювання	Додаткова винагорода за якісне та своєчасне виконання обов'язків, досягнення планових результатів	Менеджери, адміністративний персонал, працівники підрозділів	Підвищення відповідальності за результати роботи
Бонуси за виконання планів продажу	Винагорода за досягнення або перевиконання планових показників у точках власної мережі	Працівники торговельної мережі, регіональні менеджери	Орієнтація на продажі, активізація роботи з клієнтами
Матеріальне стимулювання за якість роботи	Можливе заохочення за відсутність порушень, точність операцій, дотримання стандартів	Працівники, що працюють із фінансовими операціями та клієнтами	Підвищення дисципліни, зменшення операційних помилок

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Забезпечення умов праці	Надання робочого місця, оргтехніки, матеріалів, інструментів для виконання завдань	Усі категорії персоналу	Підтримка продуктивності та зниження організаційних бар'єрів
Оплата з урахуванням кваліфікації	Залежність винагороди від посади, професійного рівня та службових обов'язків	Фахівці, управлінський і технічний персонал	Стимулювання професійного розвитку та відповідального ставлення до роботи

* Розроблено автором

Матеріальна мотивація ТОВ «М.С.Л.» має переважно функціонально-результативний характер. Базовий оклад забезпечує стабільність, а премії та бонуси орієнтують працівників на виконання планів, дотримання стандартів і якісну роботу. Найбільше це стосується працівників торговельної мережі та менеджерів, відповідальних за продажі й координацію точок. Для адміністративно-управлінського персоналу мотивація більше пов'язана зі стабільною оплатою, посадовою відповідальністю та якістю виконання внутрішніх функцій.

Перевагою такої системи є її зв'язок із плануванням діяльності підприємства. Оскільки в ТОВ «М.С.Л.» бізнес-план, квартальні плани підрозділів і кошториси представництв є основою управління, преміювання може бути прив'язане до конкретних планових показників. Це створює умови для більш результативної мотивації персоналу.

Водночас надмірна орієнтація лише на кількісні показники продажу може мати обмеження. Для лотерейного бізнесу важливими є не тільки обсяги реалізації, а й якість обслуговування, дотримання стандартів, коректність фінансових операцій і клієнтський досвід. Тому система преміювання має враховувати як кількісні, так і якісні результати роботи.

Окрім матеріальних стимулів, у ТОВ «М.С.Л.» застосовуються нематеріальні інструменти мотивації. До них належать навчання, адаптація нових працівників, оцінювання знань, визнання кращих працівників, внутрішні конкурси, корпоративні заходи та підтримка соціально-психологічного клімату.

Навчання має для підприємства не лише розвивальне, а й контрольне значення. Працівники повинні знати правила лотерейних продуктів, порядок проведення операцій, стандарти обслуговування, вимоги до фінансової дисципліни та внутрішні процедури. Адаптація нових працівників допомагає швидше включитися в роботу, зрозуміти вимоги компанії та знизити кількість помилок.

Визнання досягнень, конкурси й корпоративні заходи підтримують залученість персоналу та відчуття належності до команди. Це особливо важливо для працівників регіональної та торговельної мережі, які часто працюють віддалено від центрального офісу. В умовах воєнного стану також зростає значення психологічної підтримки, профілактики вигорання та створення комфортного робочого середовища.

Основні складові нематеріальної мотивації ТОВ «М.С.Л.» систематизовано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Складові нематеріальної мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.» *

Складова нематеріальної мотивації	Зміст прояву в компанії	Мотиваційне значення	Потенційні обмеження
1	2	3	4
Адаптація нових працівників	Ознайомлення зі стандартами роботи, продуктами компанії та внутрішніми процедурами	Швидше включення у роботу, зниження помилок, формування первинної лояльності	Потребує однакової якості реалізації в усіх підрозділах і регіонах

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Навчання та інструктажі	Регулярні тренінги, інструктажі, оцінювання знань	Підвищення компетентності, впевненості працівників, якості обслуговування	Може сприйматися формально, якщо не пов'язане з розвитком або винагородою
Визнання кращих працівників	Відзначення результативних працівників, внутрішнє заохочення	Підвищення залученості, формування позитивної конкуренції	Ефект знижується за відсутності прозорих критеріїв відбору
Внутрішні конкурси	Змагання між працівниками або точками продажу за результатами роботи	Активізація продажів, підвищення ініціативності	Потрібно уникати надмірної конкуренції між працівниками
Корпоративні заходи	Заходи для підтримки командності та корпоративної культури	Посилення належності до підприємства, покращення комунікації	Мотиваційний ефект залежить від регулярності та змістовності
Соціально-психологічна підтримка	Підтримка в умовах стресу, профілактика вигорання, увага до потреб персоналу	Підвищення стійкості, зниження емоційного виснаження	Потребує більшої формалізації та системності
Можливості професійного зростання	Атестація, підвищення кваліфікації, розвиток професійних навичок	Стимулювання довгострокової лояльності	Потребує чіпких кар'єрних маршрутів

* Розроблено автором

Нематеріальна мотивація ТОВ «М.С.Л.» є досить різноплановою, однак окремі її елементи потребують кращої систематизації. Найбільш розвиненими є

навчання, інструктажі, адаптація та визнання працівників, оскільки вони прямо пов'язані зі специфікою діяльності підприємства й підтримують якість роботи персоналу. Водночас психологічна підтримка, кар'єрний розвиток і регулярний зворотний зв'язок потребують посилення, адже саме ці чинники впливають на довгострокову залученість працівників.

Для ТОВ «М.С.Л.» важливо застосовувати диференційований підхід до мотивації різних груп персоналу (табл. 2.6). Працівники продажу більше орієнтовані на бонуси, конкурси, швидке визнання результатів і чіткий зв'язок між виконанням плану та винагородою. Для адміністративного персоналу важливішими є стабільність, зрозумілі процедури, комфортні умови праці та професійний розвиток. Менеджери середньої ланки потребують поєднання преміювання з управлінською автономією, відповідальністю за регіональні результати та можливістю впливати на прийняття рішень.

Таблиця 2.6

Диференціація мотиваційних інструментів за групами персоналу ТОВ «М.С.Л.»

Група персоналу	Основні матеріальні стимули	Основні нематеріальні стимули	Загальна оцінка відповідності мотивації функціям
1	2	3	4
Вище керівництво	Посадова оплата, винагорода за стратегічні результати	Управлінська автономія, участь у стратегічних рішеннях, статус	Відповідає характеру управлінської відповідальності
Менеджери середньої ланки	Премії, бонуси за виконання планів, винагорода за результати регіону	Визнання, участь у нарадах, управлінська самостійність, професійний розвиток	Загалом відповідає, але потребує прозорих KPI

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Працівники торговельної мережі	Бонуси за продажі, премії за виконання плану	Конкурси, визнання кращих працівників, навчання продуктам	Висока відповідність, але потрібен баланс між продажами і якістю сервісу
Адміністративний персонал	Стабільна заробітна плата, можливі премії за якість виконання функцій	Комфортні умови, чіткість процедур, навчання, командна взаємодія	Відповідає базовим потребам, але потребує посилення розвитку
Маркетинговий персонал	Оплата праці, премії за результативність кампаній	Творчі завдання, участь у проєктах, визнання результатів	Доцільно посилювати проєктну мотивацію
Технічний персонал	Оплата з урахуванням складності роботи, доплати за навантаження	Професійне навчання, чіткі завдання, стабільність	Потребує чіткої оцінки складності та критичності робіт

* Розроблено автором

Чинна система мотивації ТОВ «М.С.Л.» має ознаки диференціації, однак окремі її елементи недостатньо формалізовані. Найчіткіше простежується зв'язок між мотивацією та результатами продажу у працівників власної мережі. Натомість внесок адміністративних, технічних і маркетингових працівників оцінюється менш прозоро, що може знижувати мотивацію до ініціативності, розвитку та підвищення якості внутрішніх процесів.

Мотиваційна система підприємства також тісно пов'язана з трудовою дисципліною. Працівники мають сумлінно виконувати посадові обов'язки, дотримуватися внутрішніх правил, підвищувати професійний рівень, відповідально працювати з технікою та майном підприємства, а також підтримувати нормальний психологічний клімат у колективі. Це свідчить, що мотивація в компанії виконує не лише стимулюючу, а й регулятивну функцію.

Для ТОВ «М.С.Л.» це особливо важливо, оскільки частина персоналу працює з фінансовими операціями. Тому система мотивації не повинна орієнтувати працівників лише на збільшення продажів. Вона має поєднувати комерційні, сервісні та контрольні цілі: виконання планів, якісне обслуговування клієнтів, дотримання внутрішніх процедур, фінансової дисципліни та правил звітності.

Важливе значення мають і внутрішні комунікації. Щотижневі наради керівного складу та залучення керівників представництв можуть підтримувати мотивацію, оскільки дають змогу обговорювати результати, поточні проблеми та управлінські рішення. Водночас ефективність такої комунікації залежить від наявності реального зворотного зв'язку. Для регіональних менеджерів це особливо важливо, адже вони відповідають за результати на місцях, але значною мірою залежать від рішень центрального офісу, маркетингової підтримки, технічного забезпечення та кадрової ситуації.

Окремим елементом мотивації є професійний розвиток. Внутрішні правила передбачають підвищення професійного рівня працівників і створення умов для їхньої кваліфікації. Проте для більшого мотиваційного ефекту навчання має бути пов'язане не лише з інструктажами, а й з кар'єрним просуванням, участю у проектах, розширенням відповідальності та підвищенням винагороди.

До сильних сторін діючої системи мотивації ТОВ «М.С.Л.» можна віднести поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, бонуси за виконання планів продажу, внутрішні конкурси, програми визнання, навчання, адаптацію нових працівників, зв'язок мотивації з плануванням і контролем, а також увагу до дисципліни та професійного рівня персоналу.

Водночас система потребує вдосконалення. Насамперед варто чіткіше формалізувати критерії преміювання й нематеріального визнання, посилити диференціацію мотивації для різних категорій персоналу, розвивати психологічну підтримку працівників і доповнити кількісні показники продажу якісними критеріями сервісу, дисципліни та клієнтської взаємодії.

Систематизувати виявленні проблеми системи мотивації персоналу в ТОВ «М.С.Л.» найбільш ефективно можна через побудови діаграми Ісікави (рис. 2.2). Діаграма надає можливість згрупувати основні причини недостатньої ефективності мотивації персоналу за ключовими напрямками та встановити головні резерви її подальшого розвитку.



Рис. 2.2. Діаграма Ісікави причин недостатньої ефективності системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.» *

* Розроблено автором

Узагальнення через діаграму Ісікави включає 6 гілок - матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація; управління та контроль; комунікації; розвиток персоналу та організаційні особливості. Матеріальна мотивація: недостатня прозорість; орієнтація на кількісні показники; недостатня диференціація; слабкий зв'язок окремих KPI. Нематеріальна мотивація:

відсутність формалізованого визнання; слабкий зв'язок між навчанням та просуванням; нерівномірне застосування стимулів; недостатні можливості кар'єри. Управління та контроль: переважання контролю над підтримкою; недостатній зворотній зв'язок; суб'єктивність оцінки; різні підходи керівників до мотивації. Комунікації: складність взаємодії; недостатнє інформування про критерії оцінювання; недостатня швидкість обміну інформації; Розвиток персоналу: відсутність індивідуальних планів розвитку; обмежені кар'єрні траєкторії; формальне сприйняття навчання; недостатнє оцінювання компетентностей. Організаційні особливості: велика регіональна мережа; різні категорії персоналу; складність стандартизації мотивації; високі вимоги до фінансової дисципліни.

Для узагальнення переваг і проблем діючої системи мотивації доцільно використати аналітичну таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка діючої системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу
ТОВ «М.С.Л.» *

Напрямок мотивації	Сильні сторони	Потенційні проблеми
Оплата праці	Наявність базової оплати відповідно до посади та кваліфікації	Обмежена інформація щодо прозорості структури оплати
Премії та бонуси	Зв'язок із виконанням планів продажу	Ризик надмірної орієнтації лише на кількісні показники
Визнання працівників	Програми кращих працівників, конкурси	Можлива суб'єктивність без чітких критеріїв
Навчання	Регулярні тренінги, інструктажі, оцінювання знань	Ризик формального сприйняття навчання
Адаптація	Ознайомлення нових працівників зі стандартами та продуктами	Можлива нерівномірність у регіонах
Корпоративна культура	Корпоративні заходи, командна взаємодія	Потреба в посиленні залучення регіонів

Продовження таблиці 2.7

Психологічна підтримка	Усвідомлення актуальності в умовах війни	Недостатня формалізація програм підтримки
------------------------	--	---

* Розроблено автором

Отже, діюча система мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.» має змішаний характер і поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти. Матеріальна мотивація представлена базовою оплатою праці, преміями та бонусами, насамперед за виконання планів продажу. Нематеріальна мотивація охоплює адаптацію, навчання, інструктажі, оцінювання знань, програми визнання, внутрішні конкурси, корпоративні заходи та елементи соціально-психологічної підтримки. Найбільш розвиненою є мотивація працівників, пов'язаних із продажами та функціонуванням власної мережі, оскільки їхні результати легше виміряти через планові показники. Водночас для адміністративного, технічного, маркетингового та управлінського персоналу мотиваційна система потребує більш чіткого зв'язку між результатами, якістю роботи, професійним розвитком і винагородою.

Оцінка проблем і резервів розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.» має спиратися не лише на опис наявних стимулів, а й на їх зв'язок з організаційною структурою, фінансовими можливостями, особливостями роботи персоналу та вимогами до результативності. Тому в цьому підрозділі важливо не просто перелічити проблеми, а показати, як вони пов'язані з реальною моделлю управління персоналом підприємства.

Попередній аналіз показав, що система мотивації ТОВ «М.С.Л.» уже має певну організаційну основу. На підприємстві застосовуються підбір, адаптація, навчання, оцінювання, мотивація та розвиток працівників. Нові працівники проходять ознайомлення зі стандартами роботи, продуктами компанії та внутрішніми процедурами. Це свідчить, що мотивація не обмежується лише оплатою праці, а доповнюється іншими HR-інструментами.

Водночас наявність окремих мотиваційних елементів ще не гарантує їхньої ефективності. Для підприємства з регіональною мережею, різними категоріями персоналу та високими вимогами до дисципліни важливо, щоб стимули були узгоджені між собою. Менеджери середньої ланки, адміністративно-управлінський, технічний, маркетинговий і торговельний персонал виконують різні функції, тому не можуть оцінюватися за однаковими критеріями.

Основною проблемою чинної системи мотивації ТОВ «М.С.Л.» є недостатньо чіткий зв'язок між стимулами, показниками результативності та групами персоналу. У компанії використовуються бонуси, навчання, інструктажі, адаптація, оцінювання знань і контроль, однак не простежується цілісна система показників, яка б одночасно враховувала продажі, якість роботи, дотримання процедур, клієнтський сервіс, професійний розвиток і командну взаємодію. Через це окремі інструменти можуть діяти фрагментарно.

Проблеми мотиваційної системи ТОВ «М.С.Л.» доцільно згрупувати за кількома напрямками: організаційно-методичним, матеріальним, нематеріальним, комунікаційним, контрольним і соціально-психологічним. Такий підхід дає змогу перейти від загального опису до конкретного визначення резервів удосконалення (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Проблеми чинної системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.» та їх управлінські наслідки *

* Розроблено автором

Проблеми мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.» не є критичними, однак вони можуть стримувати подальший розвиток системи управління персоналом. Компанія вже має необхідну основу: кадрові процедури, адаптацію, навчання, контроль, планування, регіональну структуру та управлінські комунікації. Водночас мотиваційна система потребує більшої прозорості, вимірюваності та диференціації.

Основні проблеми системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.»:

1. Недостатній зв'язок матеріальної мотивації з якістю роботи. Бонуси за виконання планів продажу є логічними, однак для лотерейного підприємства важливі також правильність операцій, точність звітності, дотримання регламентів, якість обслуговування та мінімізація помилок. Тому

преміювання має враховувати не лише обсяг продажу, а й якість виконання роботи.

2. Недостатня диференціація мотивації для різних груп персоналу. Менеджери середньої ланки, працівники точок продажу, адміністративний, технічний, маркетинговий і контрольний персонал виконують різні функції. Якщо мотивація надмірно орієнтована на продажі, внесок адміністративних і технічних служб може залишатися менш помітним.

3. Слабка формалізація нематеріальної мотивації. У компанії використовуються адаптація, наставництво, навчання, інструктажі, конкурси та визнання працівників. Проте ці інструменти доцільно чіткіше пов'язати з оцінюванням компетентностей, професійним розвитком і можливістю кар'єрного просування.

4. Потреба в балансі між контролем і довірою. Для ТОВ «М.С.Л.» контроль є необхідним через фінансові операції, звітність і нормативні вимоги. Водночас він не повинен сприйматися лише як перевірка або покарання. Його варто поєднувати з навчанням, підтримкою працівників і визнанням якісної безпомилкової роботи.

5. Складність комунікації між центральним офісом і регіональною мережею. Наявність центрального апарату та 26 регіональних представництв ускладнює єдине донесення мотиваційних правил, стандартів і зворотного зв'язку. Тому підприємству потрібна більш стандартизована система комунікації щодо мотивації персоналу.

Для узагальнення резервів розвитку мотиваційної системи доцільно подати їх у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Резерви розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.» *

Проблемна зона	Резерв розвитку	Очікуваний результат
Недостатня формалізація КРІ	Запровадження диференційованої системи КРІ для різних груп персоналу	Працівники краще розумітимуть зв'язок між результатами, винагородою та визнанням
Орієнтація переважно на кількісні показники продажу	Додавання якісних критеріїв: сервіс, точність операцій, дотримання регламентів, відсутність скарг	Збалансування комерційних результатів і якості роботи
Нерівномірність нематеріальної мотивації	Створення єдиної програми нематеріального визнання для центрального офісу й регіонів	Підвищення залученості та відчуття справедливості
Формальне сприйняття навчання	Поєднання навчання з оцінюванням компетентностей, наставництвом і кар'єрними можливостями	Перетворення навчання на інструмент розвитку, а не лише контролю
Високе контрольне навантаження	Поєднання перевірок із підтримкою, профілактикою помилок і позитивним визнанням якісної роботи	Зменшення напруги, підвищення відповідальності без демотивації
Складність комунікації з регіонами	Регулярний зворотний зв'язок, короткі онлайн-зустрічі, єдині інформаційні матеріали щодо мотивації	Узгодження правил і посилення зв'язку регіонального персоналу з компанією
Психологічне навантаження персоналу	Запровадження елементів підтримки добробуту, профілактики вигорання та стресостійкості	Зниження ризику емоційного виснаження і плинності кадрів

* Розроблено автором

На основі визначених резервів можна запропонувати логіку розвитку системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.». Вона має спиратися на збереження

сильних сторін чинної системи, але передбачати її подальшу структурування. Підприємству не потрібно повністю змінювати мотиваційну модель, оскільки базові елементи вже існують. Доцільнішим є поступове вдосконалення: уточнення критеріїв, посилення прозорості, диференціація стимулів, розвиток нематеріального визнання та поєднання контролю з підтримкою працівників.

Розвиток мотиваційної системи ТОВ «М.С.Л.» має відбуватися комплексно. Насамперед потрібно чіткіше визначити критерії оцінювання для різних груп персоналу. Для працівників продажу доцільно враховувати не лише виконання плану, а й якість обслуговування, відсутність помилок, дотримання стандартів і участь у навчанні. Для адміністративного персоналу важливими є своєчасність і якість виконання функцій, точність документообігу та підтримка внутрішніх процесів. Для технічних працівників – стабільність роботи систем, швидкість реагування на збої та профілактика технічних ризиків. Для менеджерів середньої ланки варто поєднувати виконання регіональних планів із якістю управління мережею та розвитком персоналу.

Окремим резервом є підвищення прозорості преміювання й нематеріального визнання. Працівники повинні розуміти, за які результати вони можуть отримати премію, бонус, подяку, участь у конкурсі або можливість професійного просування. Для цього доцільно розробити коротке внутрішнє положення або пам'ятку з основними критеріями преміювання, правилами визнання та порядком оцінювання результатів.

Важливим напрямом є посилення нематеріальної мотивації в регіональній мережі. Працівники регіонів і точок продажу часто менш залучені до корпоративного середовища, тому варто використовувати регулярні, але прості інструменти: рейтинги кращих точок, щомісячне визнання працівників, онлайн-зустрічі з регіонами, повідомлення про досягнення та обмін кращими практиками між представництвами. Це не потребує значних витрат, але підвищує відчуття належності до компанії.

Ще одним резервом є розвиток навчання не лише як контрольного, а й як мотиваційного інструменту. Наявні тренінги, інструктажі й оцінювання знань

доцільно доповнити індивідуальними картами розвитку. Наприклад, для працівника точки продажу така карта може охоплювати базове навчання продуктам, засвоєння процедур, розвиток навичок обслуговування, наставництво для новачків, участь у внутрішніх конкурсах і можливість переходу на вищу посаду. Це дає працівнику не лише поточну винагороду, а й зрозумілу перспективу професійного зростання

Таким чином, оцінка чинної системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.» показує, що підприємство має достатню організаційну базу для її подальшого розвитку: сформовану структуру управління, розгалужену регіональну мережу, кадрові процедури, систему навчання, адаптацію, наставництво, планування та контроль. Водночас основними проблемами є недостатня формалізація КРІ, потреба в диференціації мотивації за групами персоналу, ризик надмірної орієнтації на кількісні показники продажу, нерівномірність нематеріального визнання, складність комунікації з регіонами та необхідність поєднання контролю з підтримкою працівників. Основними резервами розвитку є уточнення критеріїв преміювання, запровадження якісних КРІ, розвиток нематеріального визнання, посилення зворотного зв'язку, поєднання навчання з кар'єрним розвитком і впровадження елементів психологічної підтримки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «М.С.Л.»

3.1. Запровадження ML-моделі в систему мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.»

Ефективність діяльності ТОВ «М.С.Л.» значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, а саме персоналу Власної Мережі, котрі є ключовим фактором впливу на формування попиту компанії, реалізацію її стратегічних цілей та якість обслуговування клієнтів. Питання вдосконалення матеріальних та нематеріальних систем мотивації є актуальним механізмом для збільшення продуктивності працівників. Традиційні підходи матеріальної мотивації, як показують сучасні дослідження, вже не забезпечують достатнього рівня продуктивності працівників, адже не враховують їх індивідуальних потреб, як людино центричний підхід у мотивації, а також реальний вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності.

Підприємство ТОВ «М.С.Л.» та її система мотивації персоналу включає матеріальні стимули такі, як КРІ або “Планова система”, яка повинна заохочувати працівників через більшу грошову винагороду за виконання планів продажів, а також деякі нематеріальні системи мотивації – визначення досягнень та тренінги для нових працівників. Існуюча система мотивації має низку недоліків, до яких відноситься відсутність людино центричного підходу, а також відсутність системи визначення ефективності факторів, які найбільше впливають на КРІ працівників і фінансові показники компанії. Прийняття управлінських рішень стосовно мотивації персоналу приймаються на основі припущень або суб’єктивної оцінки керівників. Дані інструменти не лише є не ефективними у сучасному менеджменті, а й можуть призводити до неефективного використання

ресурсів компанії. Застарілі інструменти мотивації, як збільшення преміальних виплат не завжди забезпечують пропорційне зростання продуктивності праці по відношенню до зростання виручки компанії. Водночас нематеріальні фактори людино центричного підходу, можуть мати більший вплив на ефективність діяльності підприємства, але через неможливість оцінити їх вклад у мотивацію персоналу звичайними аналітичними методами, часто залишаються не використаними.

У зв'язку з цим доречним є впровадження сучасних підходів аналітичного інструментарію до аналізу системи мотивації. Використання машинного навчання для оцінки впливу окремих мотиваційних факторів на ключові показники діяльності підприємства – це один з найсучасніших методів оцінки впливу факторів. Даний інструментарій надає можливість data-driven підходу, котрий уможливорює змінення акценту від інтуїтивного управління персоналом до прийняття управлінських рішень на основі фактичних даних та аналітичних моделей. Метод машинного навчання дає можливість аналізувати значний обсяг даних підприємства про діяльність працівників, визначати приховані закономірності, а також оцінювати ступінь впливу кожного окремого фактора на виручку підприємства. Сучасні ML-моделі здатні враховувати нелінійні взаємозв'язки між показниками та забезпечувати точні результати прогнозування.

ML-модель будується з метою визначати силу впливу окремих факторів матеріальної та нематеріальної мотивації, їх силу впливу на KPI працівників, котрим виступає реалізація точки продажу Власної Мережі. Використання даного новітнього data-driven підходу надає можливість сформувати більш ефективну систему мотивації персоналу, основуючись на аналітичних даних та результатах діяльності працівників. В межах побудови аналітичної моделі, цільовим показником виступає реалізація точки продажу до якого застосовується інші перемінні, котрі забезпечують оцінку ефективності впровадженої системи мотивації та визначення ступеню впливу окремих факторів на фінансовий результат підприємства.

Таблиця 3.1

Порівняння класичного підходу і ML-моделей

Класичний підхід	ML-підхід
Інтуїтивність рішення	Data-driven
Аналіз окремих факторів	Аналіз сукупного впливу
Лінійні залежності	Нелінійні залежності
Суб'єктивність	Об'єктивна оцінка

*Розроблено автором

Використання ML-моделей у сфері HR-менеджменту сприятиме спрощенню, підвищенню точності та автоматизації процесу аналізу персоналу, а також забезпечить виявлення прихованих закономірностей поведінки, які складно визначити за допомогою традиційних статистичних та аналітичних методів. Особливо коли, взявши до увагу велику кількість співробітників мережі продажів, де аналіз кожного співробітника окремо буде займати велику кількість часу для обробки операційних даних та може бути недостатньо ефективним.

При вдосконаленні системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «М.С.Л.» було запроваджено поєднати матеріальні вже існуючі та людиноцентричні нематеріальні підходи до мотивації персоналу Власної Мережі продажів, адже сукупний вплив даних показників формує рівень продуктивності та може впливати на виручку підприємства. Використання даного більш комплексного підходу надасть можливість ML-моделі більш точно визначити показники які є більш ефективнішими для персоналу, а також підвищують результати діяльності компанії.

Для оцінки впливу окремих факторів матеріальної та нематеріальної мотивації за допомогою ML-моделей доцільне використання tree-based models, а саме XGBoost та являє собою одну з найефективніших ансамблевих моделей градієнтного бустингу, розроблена для навчання з структурованими табличними даними, використовує дерева рішень для мінімізації помилок “бустинг”. Тобто

модель базується на послідовному створенні дерев рішень, де кожне наступне дерево зменшує помилки попереднього. Тому дана модель ефективно виявляє нелінійні взаємозв'язки між показниками та забезпечує можливість оцінювання важливості окремих факторів у формуванні системи мотивації персоналу. Одним з ключових інструментів оцінки впливу факторів у ML-моделі є показник Feature Importance, який забезпечує кількісне визначення впливу кожного окремого фактора на підсумковий прогноз ML-моделі.

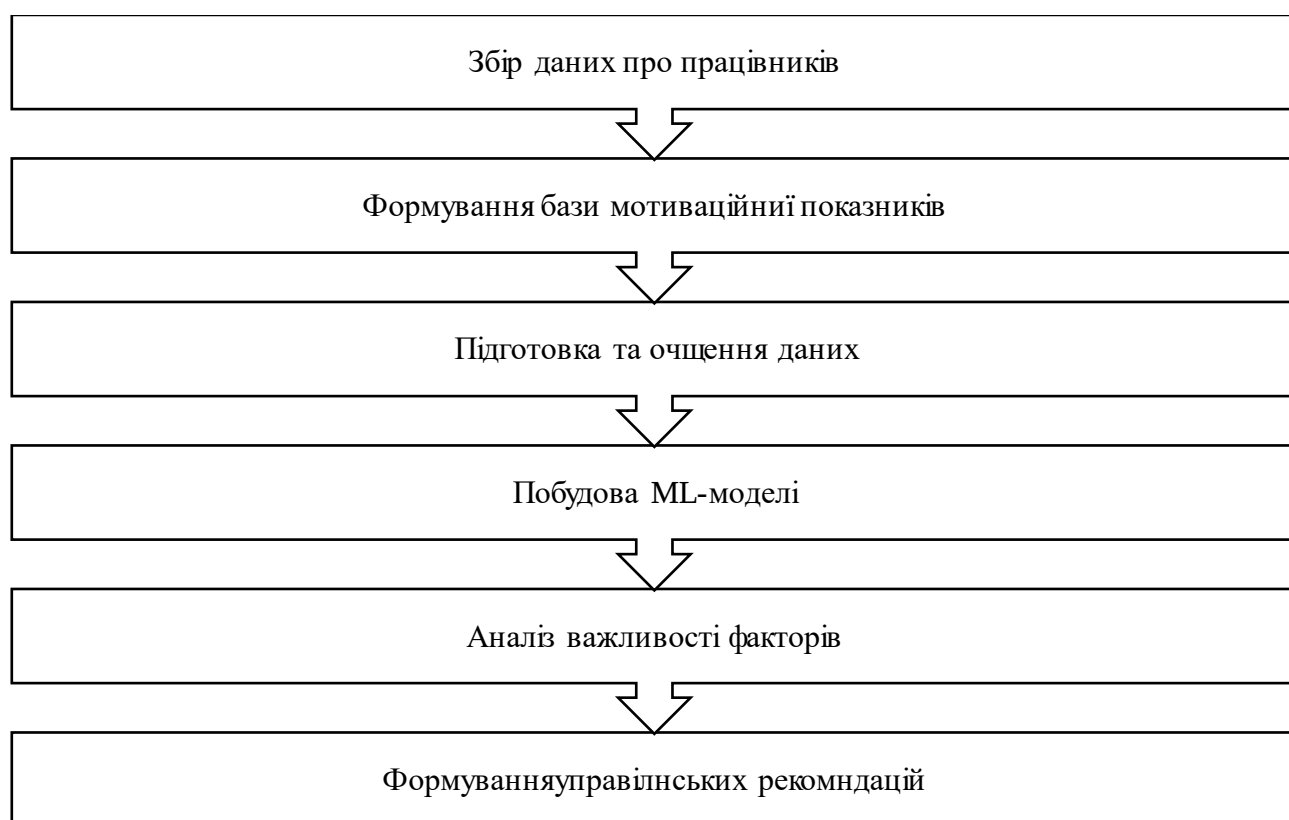


Рис. 3.1 Етапи використання машинного навчання для оцінки мотиваційних факторів

*Розроблено автором

До групи матеріальної мотивації було віднесено фактори пов'язані насамперед с фінансовим стимулюванням працівників. Такі, як базовий рівень заробітної плати працівників та КРІ преміювання, які передбачають винагороду за досягнення встановлених показників ефективності і являють собою вже існуючу модель матеріальної мотивації для працівників Власної Мережі.

Важливим фактором, який був включений, є надбавки за стаж роботи. Фактор був включений насамперед через наявність людей котрі вже давно працюють на точках і спрямований на підвищення їх лояльності та зниження плинності кадрів. Також, запроваджені соціальні виплати новий фактор, до которого відносяться пільги на транспорт, а також компенсації за некритичну помилку на робочому місці, таку, як компенсація за помилково вибитий білет. Дані ситуації зустрічаються регулярно, а впровадження даного фактора повинний збільшити лояльність до підприємства.

Група нематеріальної мотивації є новим напрямком для підвищення ефективності працівників Власної Мережі в ТОВ «М.С.Л.». Фактори які були сформовані сприяють підвищенню рівня професійної зацікавленості, психологічного комфорту та довгостроковому рівню залученості персоналу. Професійне навчання фактор, який передбачає участь працівників у тренінгах та навчальних програмах, сприяє підвищенню професійних навичок і якості виконання праці. Кар'єрне зростання, забезпечує можливість професійного розвитку та підвищення посади, формує довгострокову мотивацію до ефективності виконання роботи. Включення фактора визнання досягнень сприяє підвищенню рівня залученості працівників та покращення ставлення працівників до виконання своїх обов'язків. Підтримка керівництва – фактор, який впливає на психологічний комфорт, задоволеність та продуктивність праці та характеризується рівнем взаємодії працівника з керівництвом. Гнучкий графік роботи дає змогу працівникам адаптувати робочий час відповідно до кількості клієнтів на день, коли наприклад людино потік зранку мінімальний виторг точки майже або повністю відсутній, отримуючи ту саму заробітну плату та позитивно впливаючи на задоволеність умовами праці. Оцінка рівня задоволеності праці, параметр котрий надає безпосередньо працівник до умов праці та внутрішнього середовища підприємства, безпосередньо впливає на лояльність та рівень залученості працівника.

Таблиця 3.2

Джерела даних для побудови ML-моделі оцінки мотиваційних факторів

Показник	Джерело
КРІ працівників	Внутрішня система продажів
Виручка	База даних продажів
Стаж роботи	HR-відділ
Навчання	Система тренінгів
Рівень задоволеності працею	Опитування працівників

*Розроблено автором

Таблиця 3.3

Сформована група факторів матеріальної та нематеріальної мотивації підприємства ТОВ «М.С.Л.» для працівників Власної Мережі

Група факторів	Фактор мотивації	Опис	Можливий вплив на виручку/продуктивність
Матеріальна мотивація	КРІ-преміювання	Винагорода за досягнення більш високих рівнів виконання плану	Підвищує орієнтацію працівників на результат
	Надбавки за стаж	Додаткові виплати залежно від тривалості роботи	Сприяє зниженню плинності кадрів
	Соціальні виплати	Компенсаційні пільги	Підвищує лояльність працівників
Нематеріальна мотивація	Професійне навчання	Участь на тренінгах	Підвищує якість роботи та професійні навички
	Кар'єрне зростання	Наявність можливості підвищення посади	Підвищує довгострокову мотивацію працівників
	Визнання досягнень	Система похвали та відзначення працівників	Підвищує залученість працівників

Продовження таблиці 3.3

Нематеріальна мотивація	Підтримка керівництва	Рівень взаємодії працівника з керівником	Впливає на психологічний комфорт та продуктивність
	Гнучкий графік роботи	Можливість адаптації робочого часу	Покращує задоволеність працівників
	Рівень задоволеності працею	Оцінка працівниками умов праці	Впливає на продуктивність та лояльність

*Розроблено автором

Сформована система матеріальної та нематеріальної мотивації сприятиме комплексному оцінюванню впливу різних факторів на результативність працівників Власної Мережі ТОВ «М.С.Л.». Використання зазначених факторів у ML-моделі забезпечить можливість визначення найбільш ефективних інструментів мотивації та оцінювання їхнього впливу на КРІ працівників і фінансові результати підприємства. Впровадження даного підходу сприятиме переходу підприємству від інтуїтивного управління мотивацією до прийняття управлінських рішень на основі даних (data-driven management).

3.2. Розрахунково-аналітична база використання ML-моделі у системі оцінки мотиваційних факторів

Побудова моделі машинного навчання для оцінки мотиваційних факторів – це багатогранний процес котрий включає декілька етапів. В основі цього лежить RACE-аналіз, тобто поетапний процес котрий включає 4 пункти, а саме: P – Plan (Планування); A – Analyze (Аналіз); C – Construct (Побудова); E – Execute (Представлення результатів), між кожним етапом доцільним є комунікація між підрозділами для вирішення тих чи інших проблем, котрі виникають під час побудови моделі рис. 3.2.

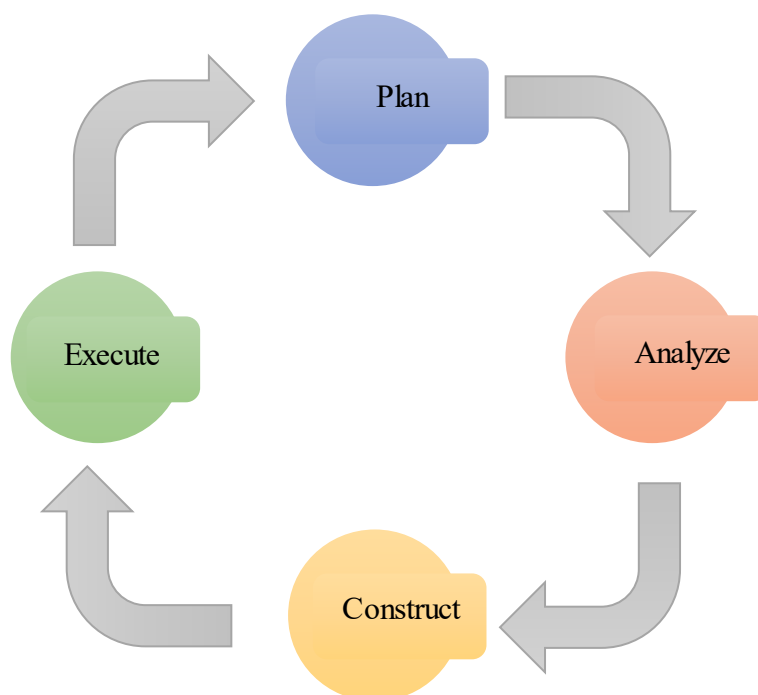


Рис. 3.2 Етапи RACE-аналізу

*Розроблено автором

Розділ – Plan (Планування), найважливіший етап, на цьому етапі слід визначити чи потрібна взагалі модель. Багато аналітичних завдань можуть бути використані без побудови комплексних складних моделей, наприклад для прогнозування чи впливає продажі одного фактора на продажі іншого достатньо

буде простої лінійної регресії (Linear regression), адже побудова для простих завдань складних моделей просто витратить час. Для прогнозування, як впливає фактори мотивації персоналу на продажі можна використовувати логістичну регресію (Logistic regression). Проте використання моделей машинного навчання – це не тільки новітній підхід, його особливість в тому, що машинні моделі можуть бути, як лійними та нелійними, менш чутливі до мультиколінеарності, мають більшу точність та не потребують статистичних припущень, що робить їх нашим фаворитом у вирішенні проблеми з оцінювання впливу факторів мотивації. Існує декілька алгоритмів машинного навчання, а саме supervised learning та unsupervised learning, кероване та не кероване машинне навчання відповідно. Supervised learning використовується коли існують історичні дані з відомими класифікаціями, тобто ми знаємо що кожна колонка у даних це певна категорія даних, а Unsupervised learning коли ми не знаємо природу чисел і нам потрібно розподілити дані по категоріям. У нашому випадку XGBoost – це класична модель supervised learning, її ми і обрали.

Після визначення необхідного інструменту слід врахувати, чи є усі необхідні дані для побудови моделі. Якщо набір даних містить один або дві змінні-пердиктори, модель буде не інформативна та не корисною, з набір даних ми визначилися у табл. 3.3. Також якщо буде мало точок даних, то модель теж постраждає, тому ми будемо використовувати продажі на 239 точок власної мережі котрі приймали участь в експерименті, на котрих працює 478 працівників за Квітень місяць з розбивкою по неділі, адже працівники працюють по змінах котра триває неділю. Отримаємо 1912 точок даних.

На етапі – Analyze (Аналіз), ми проводимо аналіз усіх наших даних. На цьому етапі слід перевірити чи усі дані відповідають один одному та чи нема в них пропусків інформації. Також слід впевнитися у нормальному розподілі даних, адже продажі, котрі є показником ефективності мотивації, за своєю природою не є нормально розподіленими та мають перекося що не допустимо при побудові моделі. Для визначення нормальності розподілу слід побудувати візуалізацію, швидкість і точність у побудові нам надасть програмне

забезпечення Tableau, а при відсутності даного слід прологарифмувати дані через натуральний логарифм для забезпечення нормального розподілу рис. 3.3.

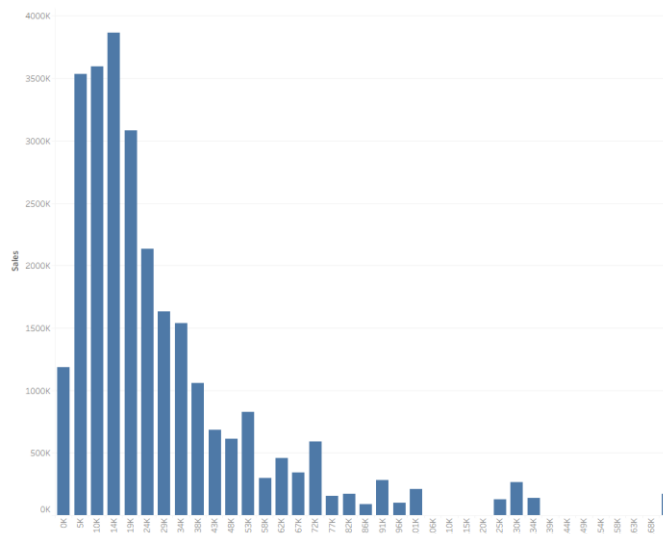


Рис. 3.3 Візуалізація продажів за квітень

*Розроблено автором на основі програмного забезпечення Tableau

Після побудови бачимо, що розподіл має перебіс у праву сторону, тому слід прологарифмувати продажі рис. 3.4.

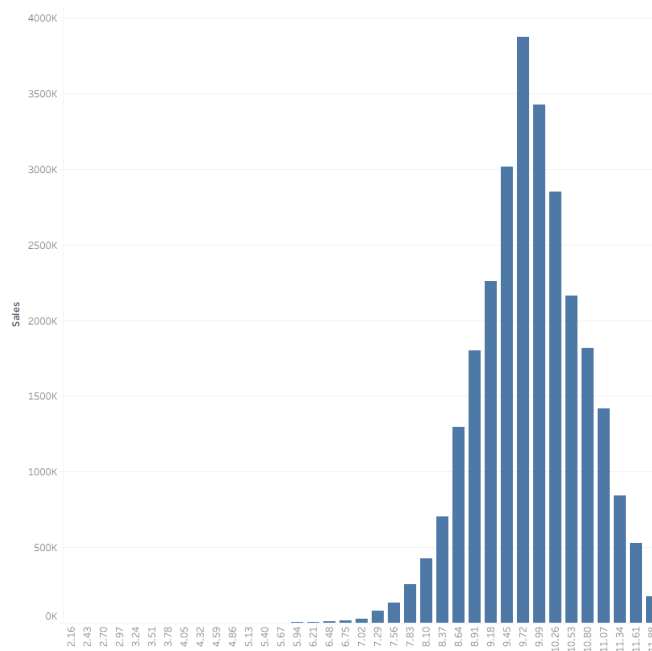


Рис. 3.4 Прологарифмована візуалізація продажів за квітень

*Розроблено автором на основі програмного забезпечення Tableau

Коли ми впевнилися у тому що наші дані від котрих залежить розрахунок, вірні та відповідають дійсності, переходимо до етапу С – Construct (Побудова). На цьому етапі побудова нашої моделі XGBoost буде здійснено через Jupyter notebook на мові програмування python.

Jupyter notebook дає змогу обробляти строки коду поступово, а не цілою програмою, що надасть можливість методично та аналітично підходити до побудови коду та виправляти помилки у синтаксисі коду при їх виникненні.

Для оцінки ефективності алгоритмів класифікації нашої моделі слід використати Матрицю невідповідностей. Вона наочно порівнює прогнозовані моделлю класи, де кожен з рядків матриці – це зразки справжнього класу: позитивні або негативні, а кожен стовпець представляє зразки прогнозованого класу: прогнозовані позитивні або прогнозовані негативні. Кожне з даних може бути класифіковано у чотири клітинки: TP – істино позитивне, модель передбачила позитивний клас і він справді позитивний; FN – хибно позитивне, модель передбачила негативний клас, а фактичний позитивний; FP – хибно негативний, модель передбачила позитивний клас, а фактичний виявився негативний; TN – істино негативний, модель передбачила негативний клас і він справді негативний рис. 3.5.

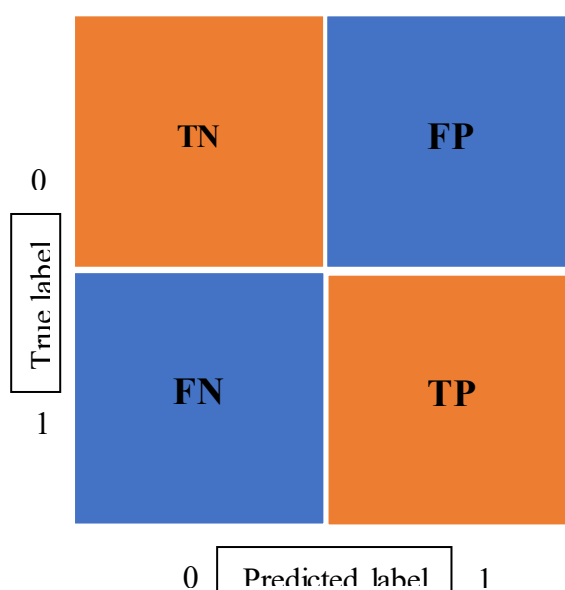


Рис. 3.5 Структура матриці невідповідностей

*Розроблено автором

Оцінити ефективність моделі можливо за базовими метриками: accuracy, precision, recall та F1- score. Котрі обчислюються на основі матриці невідповідностей, дають змогу оцінити загальний рівень класифікації:

1. Accuracy – загальна частка правильних відповідей.

$$Accuracy = \frac{TP + TN}{TP + TN + FP + FN}$$

2. Recall – здатність моделі знаходити всі позитивні випадки.

$$Recall = \frac{TP}{TP + FN}$$

3. Precision – наскільки можна довіряти моделі, коли вона видає позитивний результат.

$$Precision = \frac{TP}{TP + FP}$$

4. F1-score – гармонійне середнє між Precision та Recall.

$$F_1 = 2 * \frac{Precision * Recall}{Precision + Recall}$$

Навчання на основі дерева рішень – це один з найефективніших методів машинного навчання, яке можливо зараз використовувати на підприємствах. Дерево рішень – це структура, подібна до блок-схеми, яка використовує розгалужені шляхи для прогнозування результатів подій, ймовірності певних результатів або для прийняття рішень. Вирішення управлінських питань через дерево рішень використовується десятиліття. Проте, технічний прогрес уможливив їх комп’ютерне моделювання, забезпечивши більш глибокий і точний аналіз.

Побудова дерева рішень відбувається через бібліотеку scikit-learn. Структура дерев рішень схоже по структурі на справжні дерева. Дерева рішень складаються з nodes – вузлів. Вузли – це група зразків. Перший вузол називається root node – кореневий вузол. Перше розгалуження завжди відбувається з

кореневого вузла, яке розділяє вибірки на дві нові вузли на основі значень, які вони містять для певної ознаки. Ці два вузли називаються *child nodes* – дочірні вузли, вони являють собою будь-який вузол, що виникає в результаті розколу. Вузол з якого розділяється дочірній вузол називається: *parent node* – батьківським вузлом. Кожен з наступних вузлів розділяються на наступні два, розділяючи дані на основі нового критерію, цей процес продовжується доки вузли не перестануть розділятися. Останні вузли, котрі не розділяються, називаються *leaf nodes* – кінцевими вузлами. Усі вузли над кінцевими вузлами, називаються *decision nodes* – вузлами рішень, оскільки вони приймають рішення яке сортує дані ліворуч або праворуч рис. 3.6.

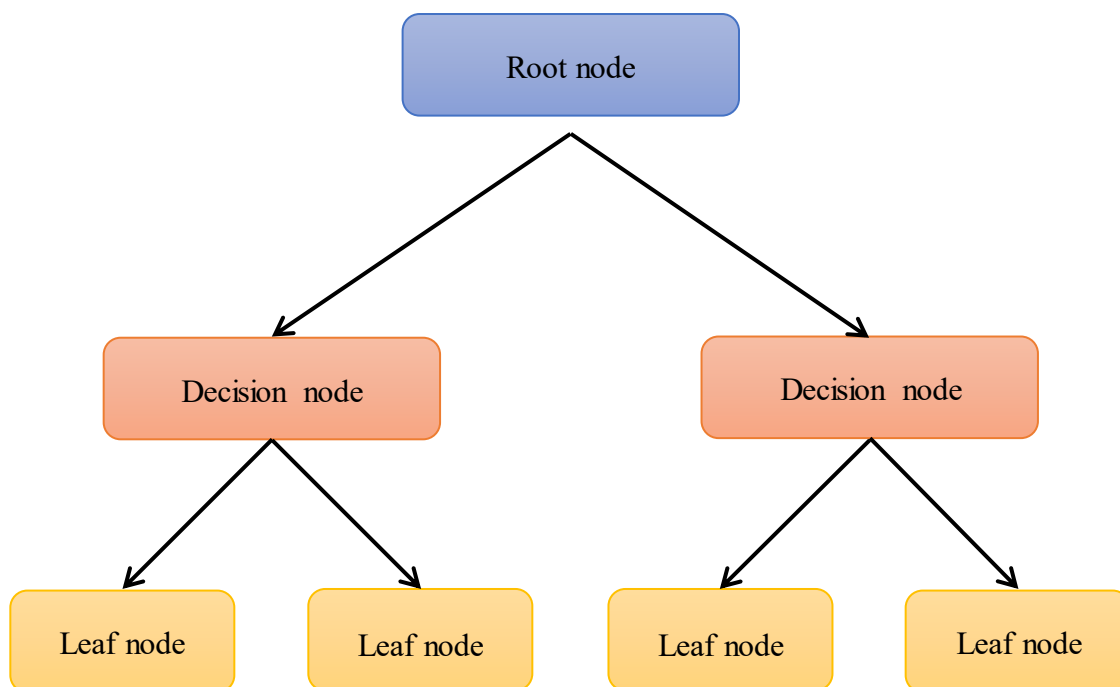


Рис. 3.6 Модель дерева прийняття рішень

*Розроблено автором

Тренування моделі градієнтного бустингу, у моделі XGBoost, відбувається паралельно під час процесу пошуку розділення гілок дерева. Під час процесу паралельного поділу дані розділяються на кілька підмножин і за доступними ядрами. Потім усі значення перевіряються на всі можливі значення та апроксимуються за допомогою алгоритму жадібності. Дані з усіх ядер потім

об'єднуються в гістограму, яка використовується як наближення для поділу дерев. Процес зображено на рис. 3.7 (у прикладі розділ на 3 ядра).

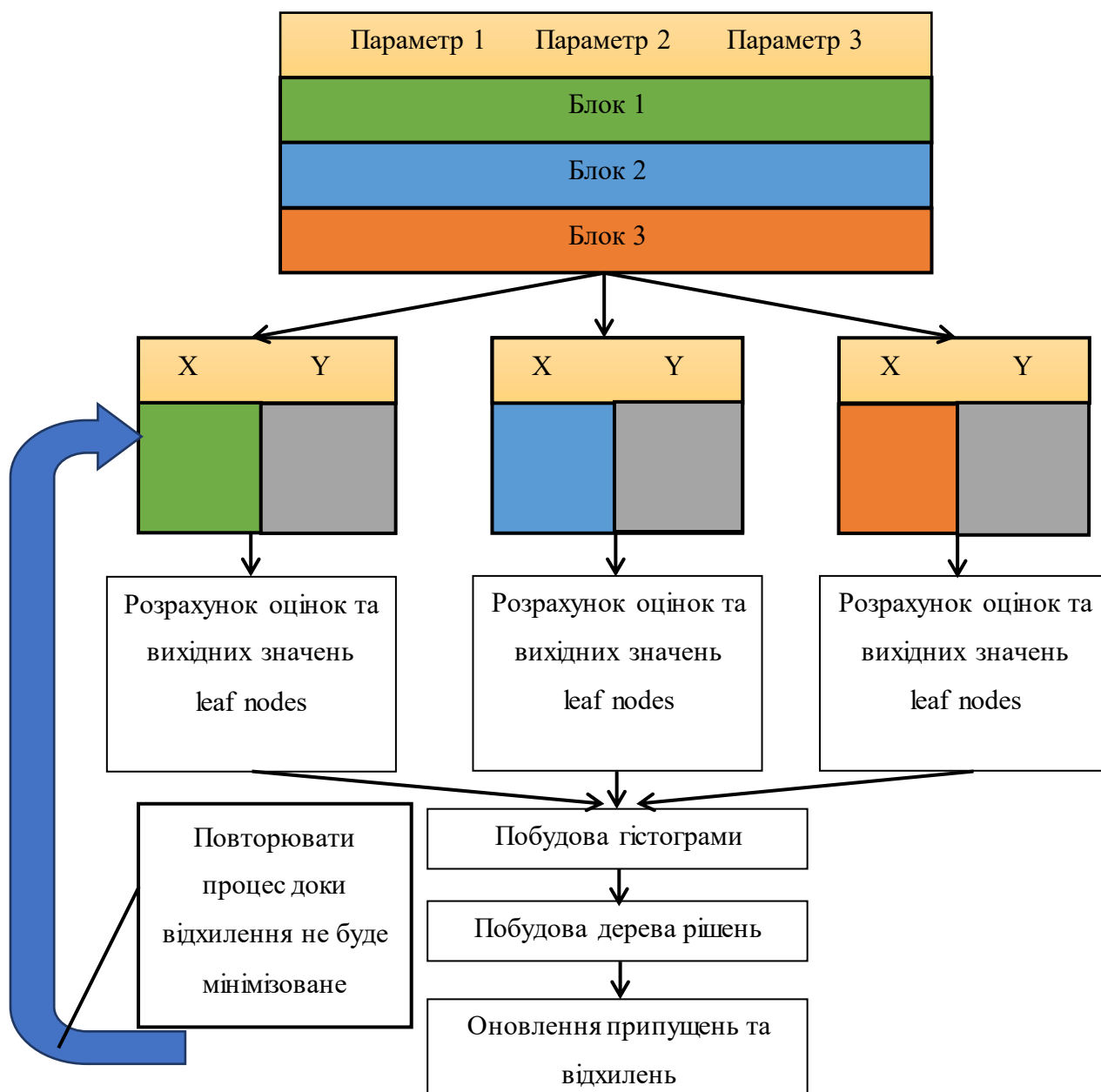


Рис. 3.7 Модель роботи XGBoost

*Розроблено автором

В побудовані моделі, головний фактор котрий буде визначати результативність запровадженої мотивації буде – задоволеність працею. Адже саме він впливає на мотивацію працівника на робочому місці. До перемінних значень увійшли – продажі на точці, компенсаційні пільги та KPI, матеріальні фактори котрі докорінно впливають на мотивацію, адже посадовий оклад є базою

побудови трудових відносин, а продажі впливають як на трудове навантаження працівника так і на його КРІ. До не матеріальних факторів увійшли:

- надбавки за стаж;
- участь у тренінгах;
- наявність можливості підвищення;
- визнання досягнень;
- підтримка керівництва;
- гнучкий графік.

Після побудови моделі маємо такі вихідні дані (побудований код додано у додатку Г на ст. 100):

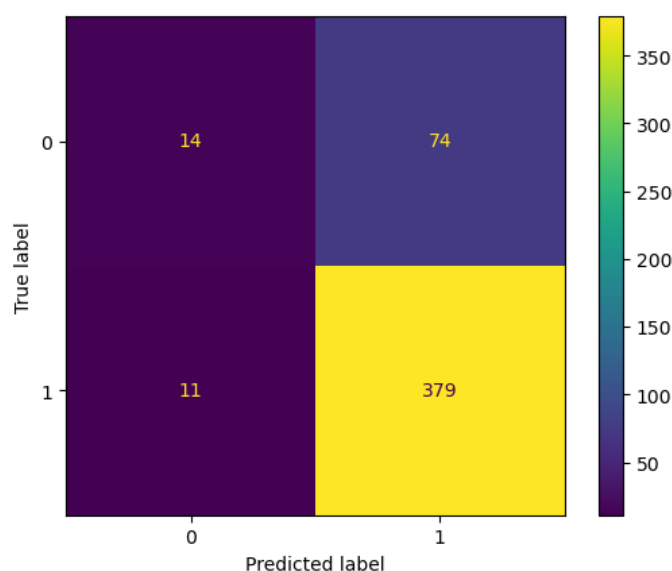


Рис. 3.8 Матриця невідповідностей побудовано на основі моделі мотивації працівників

*Розраховано автором на основі даних та побудованого коду

```
accuracy score: 0.8221757322175732
precision score: 0.8366445916114791
recall score: 0.9717948717948718
f1 score: 0.8991696322657177
```

Рис. 3.9 Розраховані показники ефективності моделі на основі матриці невідповідностей

*Розраховано автором на основі даних та побудованого коду

Е – Execute (Представлення результатів). Результат оцінки XGBoost моделі свідчить, що модель має високу здатність до прогнозів. Значення Ассигасу становить 82,2% це вказує на коректну класифікацію більшості спостережень. Показник Precision дорівнює 83,7% тобто переважна більшість прогнозів позитивного класу є коректними. Recall – 97,2% демонструє здатність моделі виявляти майже всі об'єкти цільового класу, а інтегральний показник F1-score дорівнює 89,9% це характеризує модель як високоякісну та придатну для практичного використання при аналізі факторів.

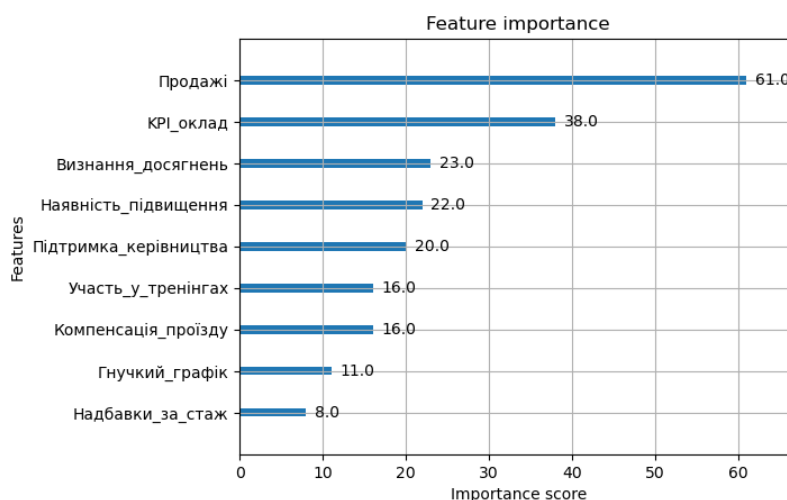


Рис. 3.10 Показники значимості кожного фактора

*Розраховано автором на основі даних та побудованого коду

Найважливіший фактор, котрий має найбільший вплив на рівень мотивації працівників – це “Продажі”. Високе значення важливості свідчить про тісний зв'язок між досягнутим результатами та рівнем мотивації.

KPI – другий за важливістю фактор, базовий показник матеріального стимулювання котрим не слід нехтувати, а доповнювати його як основний в побудові дієвої системи мотивації персоналу.

Визнання досягнень та наявність можливості просування по кар'єрі мають майже однакові показники значимості, що узгоджується з класичними теоріями мотивації Герцберга, Маслоу та МакКлелланда. Підтримка керівництва також має суттєвий показник та доказує що стиль управління безпосередньо впливає на мотивацію працівників.

Участь у тренінгах і компенсаційні пільги виявилися мало ефективними. Найнижчий рівень мають фактори гнучкого графіку та надбавки за стаж

Слід також виділити економічну вигоду запровадженої мотивації, адже за той самий період часу в минулому році ті самі продавці продали на 11% менше, незважаючи на те що на компенсаційні послуги та за надбавки стажу роботи постійні витрати для нової системи мотивації сягають 475 тис. грн. на місяць рис. 3.11.

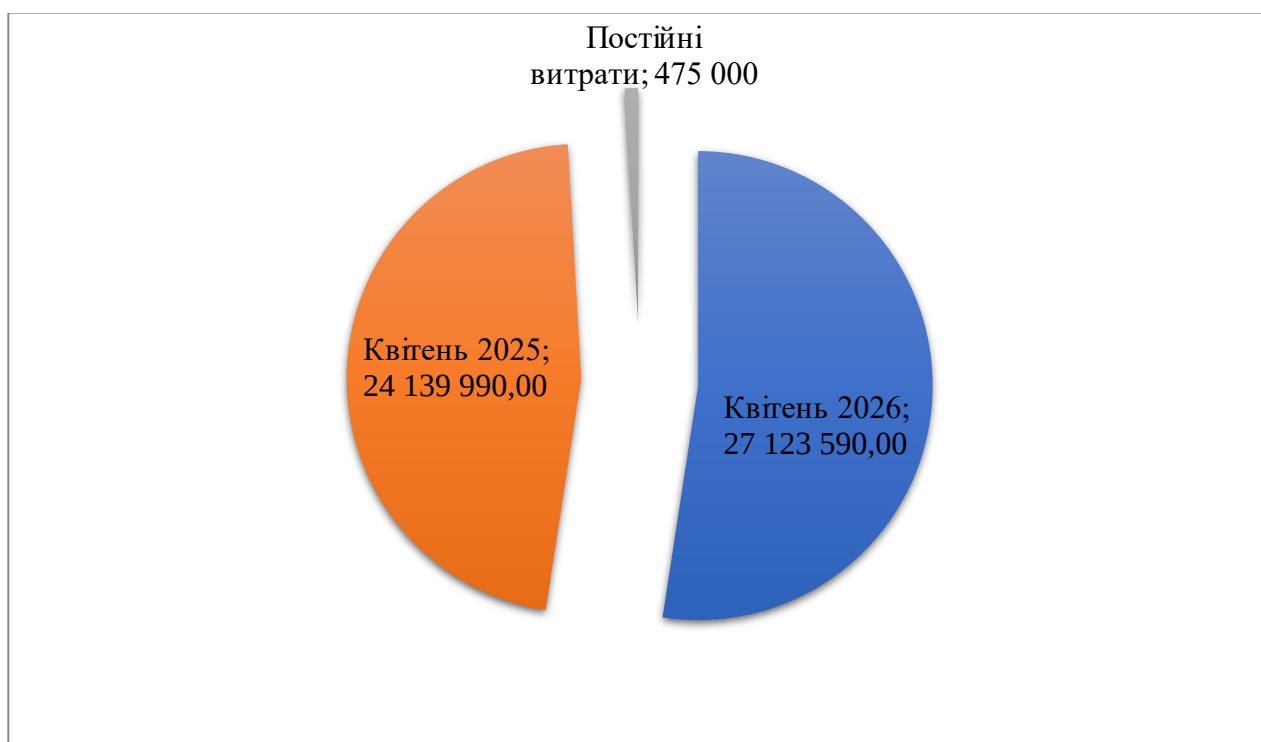


Рис. 3.11 Показники доходності діяльності

*Розраховано автором на показників діяльності підприємства

На основі проведеного статистичного та аналітичного аналізу можна зробити висновки, що запроваджена новітня система мотивації персоналу власної мережі має економічну вигоду, незважаючи на додані постійні витрати. Система КРІ показала свою ефективність, як базовий аспект матеріальної мотивації, котрий повинен бути невід'ємною частиною фундаментом для побудови людино центричного підходу до мотивації персоналу.

Такі аспекти як визнання досягнень, наявність можливості підвищення посаду та підтримка керівництва прямо кореспондують з класичними практиками мотивації персоналу, окрім цього була ще підтверджена їх економічна доцільність, адже вони докорінно впливають на мотивацію.

Інші аспектами нематеріальної мотивації не слід нехтувати, можливо вони і не показали своєї ефективності в загальному масштабі, проте можуть мати сильний ефект на певних робітників. Тому ця модель може змінюватися. Деякі аспекти можуть бути локальними залежно від типу точок або регіону, можуть вводитися нові або виводитися найменш ефективні. Модель має великий потенціал до розвитку, додаючи до неї вік працівників, соціальний статус, наявність освіти, регіон, тощо. Модель здатна відкривати нові інсайди та знаходити складні зв'язки де це не можливо зробити звичайними методами.

ВИСНОВКИ

У результаті опрацювання поставлених завдань були досліджені теоретичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу. Було встановлено ефективність системи мотивації персоналу, як одного з ключових факторів забезпечення результативності працівників, підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Відповідно до людино центричного підходу до мотивації встановлено, що система мотивації повинна ефективно поєднувати матеріальні та не матеріальні стимули, враховувати індивідуальні особливості кожного працівника та забезпечувати прозорий між результатами праці та винагородою.

Проаналізовано сучасні підходи до оцінювання ефективності системи мотивації персоналу, доцільність використання комплексного підходу, який

передбачає поєднання економічних, кадрових, результативних та соціально-психологічних показників для оцінювання стану мотивації персоналу.

Проведено організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства ТОВ “М.С.Л.”. Визначено особливості організаційної структури підприємства, системи управління персоналом та фінансово-економічного стану компанії. Встановлено наявність розгалуженої мережі представництва, що зумовлює використання диференційованих підходів до мотивації різних груп працівників.

Досліджена система мотивації персоналу підприємства показала наявність на підприємстві як матеріальних, так і базових не матеріальних аспектів стимулювання. Такі як оплату праці, преміювання, навчання персоналу, адаптацію працівників, програми визнання та корпоративні заходи. За результатами аналізу визначено необхідність до підвищення ролі нематеріальних стимулів до мотивації.

Обґрунтовано доцільність використання методів машинного навчання для подальшого оцінювання факторів впливу матеріальних та нематеріальних аспектів на мотивацію персоналу. Було сформовано перелік мотиваційних факторів, котрі було використано для побудови ML-моделі. Використання даного підходу створює передумови до переходу від інтуїтивного стилю управління до управління на основі даних. Встановлено доцільність використання моделі градієнтного бустингу XGBoost, як однієї з провідних та найефективніших моделей машинного навчання для мінімізації похибки в результатах та ефективності розрахунків. Визначений інструментарій надав змогу обробити значний масив даних, виявити приховані закономірності та встановити найбільш вагомі фактори, які впливають на результативність працівників.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості імплементування запропонованих інструментів аналізу в діяльність ТОВ “М.С.Л.” для підвищення ефективності системи мотивації персоналу, покращення показників продуктивності та підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

Виходячи з цього, робиться висновок, що поставлену мету роботи досягнуто, а визначенні завдання виконано у повному обсязі. Запропоновані підходи можуть бути використані у подальшому для розвитку існуючої та побудови нової системи мотивації персоналу та впровадження сучасних технологій як механізм прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко І. М. Мотивація персоналу в умовах змін : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 320 с.
2. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу // Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Бондаренко Т. С. Мотивація працівників у сучасних організаціях : навчальний посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 290 с.
4. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві // Економіка та держава. 2022. № 6. С. 54–59.

5. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна. 2022. № 1. С. 10–16.
6. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства // Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2911> (дата звернення: 03.05.2026).
7. Гаврилова О. В., Осійчук В. В. Мотивація персоналу як один із методів управління у готельних підприємствах // Modern Economics. 2023. № 38. С. 22–27.
8. Гавриш Н. П. Системи мотивації персоналу: теоретичні та практичні аспекти. Дніпро : ДНУ імені Олеся Гончара, 2023. 300 с.
9. Галушак М., Кучинський В. Міжнародний досвід мотивації персоналу як зразок для України // Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 6–7.
10. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46> (дата звернення: 30.04.2026).
11. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством // Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 02.05.2026).
12. Гуренко Т. О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період // Економіка та суспільство. 2022. Вип. 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1153/1111> (дата звернення: 01.05.2026).

13. Даниленко Л. В. Мотивація і стимулювання персоналу в умовах кризи. Київ : Знання, 2022. 250 с.
14. Діланян Д. Формування системи стимулювання праці на підприємстві // Економіка і фінанси бізнесу. Механізми забезпечення результативності та ефективності діяльності підприємств / за ред. Г. В. Блакити. 2023. С. 354–357.
15. Добровольська Е.В. Сучасні інструменти мотиваційного менеджменту персоналу в умовах нестабільного середовища та їх вплив на результативність і лояльність працівників // Економічний простір. 2025. № 208. С. 98-102
16. Долгальова О., Ремесник Т. Дослідження мотивації як важливої складової механізму управління персоналом // Галицький економічний вісник. 2022. № 5-6 (78-79). С. 103-109
17. Дячков Д., Потапюк І., Капко В., Тронеvський В. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 340(2). С. 495-500.
18. Дячков Д.В., Безніщенко А.В., Сисюк М.О. Мотивація персоналу як стратегічний інструмент управління підприємством в умовах сучасних організаційних трансформацій // Вісник ПДАУ. 2025. № 4. С. 9-15
19. Євтушенко Л. М. Стратегії мотивації персоналу у міжнародних компаніях. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2023. 310 с.
20. Єремія Г., Смик О. Управлінські стратегії мотивації працівників у готельно-ресторанному бізнесі: теоретичні підходи та практичні кейси // Економіка та суспільство. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-72> (дата звернення: 06.05.2026).
21. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 28.04.2026).
22. Іванова М., Міро І. Мотивація персоналу до креативності як фактор забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та адаптаційної спроможності підприємства // Збірник наукових праць Черкаського державного

технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2024. № 25(73(2)). С. 110–120.

23. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством // International Science Journal of Management Economics & Finance. 2023. № 2 (1). С. 75-83

24. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики // Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2022/6.pdf (дата звернення: 28.04.2026).

25. Коваль Н., Коваль І. Дослідження системи мотивації персоналу ТОВ «Нова Пошта» // Конференції ВНТУ. 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/download/25560/21268> (дата звернення: 29.04.2026).

26. Ковальчук Т. Г. Мотивація персоналу в аграрному секторі: моделі і практики. Чернівці : ЧНУ імені Юрія Федьковича, 2022. 290 с.

27. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни // Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-16> (дата звернення: 02.05.2026).

28. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану // Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14. № 2. С. 26–32.

29. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства // Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-17> (дата звернення: 04.05.2026).

30. Кузьменко В. С. Цифрові технології у системах мотивації працівників. Полтава : ПУЕТ, 2023. 310 с.

31. Кундицький О.О., Бойко С.Т., Ряшко А.Я. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу у сучасних організаціях // Агросвіт. 2024. № 12. С. 86-89

32. Купчик К., Хомюк Н. Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки функціонування системи мотивації персоналу підприємства // Сучасні технології менеджменту : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 15 листопада 2023 р. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 169–172.

33. Кушнірук В., Крамарчук М., Зозуля О. Вплив управління трудовими ресурсами на ефективність операційного менеджменту // Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-33> (дата звернення: 09.05.2026).

34. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства // Економіка та суспільство. 2025. № 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506> (дата звернення: 03.05.2026).

35. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств // Галицький економічний вісник. 2022. Т. 76. № 3. С. 74–80.

36. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації // Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 390–397.

37. Любохинець Л. Мотивація персоналу як спосіб попередження та вирішення трудових конфліктів на підприємстві // Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 2. Т. 2 (304). С. 286–291.

38. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства // Економіка та суспільство. 2022. №44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804> (дата звернення: 07.05.2026)

39. Материнська О., Любченко В. Мотивація персоналу в умовах цифрової трансформації підприємства: сучасні виклики та інструменти // Економіка та

суспільство. 2026. № 84. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-168> (дата звернення: 07.05.2026).

40. Махмудов Х., Чухліб В. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні // Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-83> (дата звернення: 05.05.2026).

41. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства // Проблеми економіки. 2024. № 2 (60). С. 167–173.

42. Мотивація персоналу: базові принципи і жодного єдиного для всіх часів та обставин рецепту // Молоко і ферма. 2024. № 2. URL: <https://milkua.info/uk/post/motivacia-personalu-bazovi-principi-i-zodnogo-edinogo-dla-vsih-casiv-ta-obstaviv-receptu> (дата звернення: 01.05.2026).

43. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення: 05.05.2026).

44. Немченко Т., Сторожук О. Мотивація працівників як ключовий чинник ефективного управління торговельними підприємствами в епоху соціальноорієнтованого бізнесу // Економіка та суспільство. 2025. № 75. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-96> (дата звернення: 08.05.2026).

45. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві // Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 28.04.2026).

46. Олійник Г. Л. Мотиваційні системи: методи та моделі. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 320 с.

47. Остряніна С. В. Соціально-психологічні особливості забезпечення управління організацій в контексті моделей мотивації персоналу в умовах війни // Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/434> (дата звернення: 29.04.2026).

48. Польгуль Д. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ // Економіка та суспільство. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-44> (дата звернення: 01.05.2026).

49. Потебня Г.Є. Шляхи мотивації праці співробітників в організації // Вісник Університету "Україна". 2025. № 13 (40). С. 169-183

50. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100> (дата звернення: 03.05.2026).

51. Прозоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів // Трансформаційна економіка. 2023. Вип. 2. С. 45–48.

52. Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів // Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48.

53. Пустовіт В., Нетудихата К., Броннікова Л. Теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією // Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-90> (дата звернення: 29.04.2026).

54. Резвих Є., Булах І. Мотивація професійної діяльності дорослих // Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. 2022. № 17 (62). С. 96-108

55. Решміділова С., Алейник П. Оцінювання задоволеності персоналу з позицій мотиваційних теорій // Економіка та суспільство. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-81> (дата звернення: 08.05.2026).

56. Романенко О. М. Мотивація у державному управлінні : підручник. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2024. 290 с.

57. Сазонова Т. О., Васюха О. В. Вплив емоційного вигорання на поведінку персоналу // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 3. С. 241–245.

58. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 36. С. 60–69.

59. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану // *Empirio*. № 1. С. 122-130

60. Сергієнко Л. В. Мотивація працівників у сферах послуг. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2022. 300 с.

61. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану // *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 11. С. 229-232

62. Степенко А. Адаптивність – важливий чинник мотивації персоналу сфери послуг // *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-73> (дата звернення: 09.05.2026).

63. Телічко Н. А., Дідур Г. І., Найда І. С., Петрів І. М. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки // *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 116–123.

64. Тимошенко І. О. Системи стимулювання працівників у фінансовому секторі. Київ : Знання, 2023. 290 с.

65. Ткаченко К. А., Коптєва Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2023. № 4. С. 33–38.

66. ТОВ «М.С.Л.» // You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30109292/ (дата звернення: 10.05.2026)

67. ТОВ «М.С.Л.» // Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/30109292> (дата звернення: 10.05.2026)

68. Федоришина Л., Гладун Р., Федоришин Ю. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування // *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1 (48). С. 47-55

69. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій // *Економіка та суспільство*.

2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66> (дата звернення: 05.05.2026).

70. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану // Сталий розвиток економіки. № 4 (51). С. 104-109

71. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні // Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 30.04.2026).

72. Шатілова І., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві // Grail of Science. 2024. № 35. С. 78–80.

73. Шаульська Л. В., Щерб І. Н., Тарасенко Л. О. Мотивація та механізми проактивного управління ризиками в екосистемі людиноорієнтованої економічної безпеки // Бізнес Інформ. 2025. № 12. С. 447–456.

74. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Цьопа А. Р. Якість трудового життя: аналіз, оцінювання, перспективи // Бізнес Інформ. 2022. № 2. С. 126–131.

75. Andriani D. Reward System Analysis on Employee Performance Improvement // Eduvest – Journal of Universal Studies. 2022. URL: <https://doi.org/10.36418/edv.v2i6.464> (дата звернення: 09.05.2026).

76. Bangura A. Evaluating the Effectiveness of Performance-Based Compensation Systems on Employee Motivation in Modern Workplaces // International Journal of Science and Business. 2025. URL: <https://doi.org/10.58970/ijsb.2636> (дата звернення: 08.05.2026).

77. Boadi S., Lartey A., Amoako R. The Effect of Reward Systems on Motivation and Employee Performance Among Technical Universities // International Journal of Research and Innovation in Social Science. 2025. URL: <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.914mg0028> (дата звернення: 10.05.2026).

78. Hirniak K. M., Tarasovych L. V. Personnel Motivation in the Context of Transformations and Changes at all Levels of Management // Problems of Modern

Transformations. Series: Economics and Management. 2025. № 17. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06> (дата звернення: 07.05.2026).

79. Kravchuk O. I., Varis I. O., Rubel K. O. HR Management Digitalization: Conceptual Aspects and Trends // Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04> (дата звернення: 10.05.2026).

80. Pay, performance and transparency 2024 // CIPD. 2024. URL: <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2024-pdfs/8551-pay-performance-and-transparency-report-web2.pdf> (дата звернення: 04.05.2026).

81. Reward management survey // CIPD. 2022. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/reward-surveys/> (дата звернення: 04.05.2026).

82. State of the Global Workplace 2026 // Gallup. 2026. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 05.05.2026).

83. State of the Global Workplace. The voice of the world's employees. Research summary // Gallup. 2024. URL: <https://www.ahtd.org/files/state-of-the-global-workplace-2024-key-insights.pdf> (дата звернення: 05.05.2026).

84. Vakouftsis D.F. (2024). Human resources management and motivation // Knowledge – International Journal, 65 (1), 25-30

ДОДАТКИ

Додаток А

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026.
ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ**

Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної
конференції студентів, аспірантів та молодих вчених

Київ - 2026

Заковоротна Наталія Юрійна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зінін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зиченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Івасиш Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафідон Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Київ Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Ключевська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДИЦІТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатолівна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кошіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Крисун Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КІВ»	79
Куделя Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулішова Марія Юрійна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курієвський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДИЦІТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макаренченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ OTT-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могитич Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
Мушин Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недзінківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костянтинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олексієнко Богдан Олегович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyshchenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олегович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паранчич Христина Тарасівна	РАДІКАЛЬНА ІНКЛЮЗИЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подольня Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	108
Поздняков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юрійна	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ

Огер Данило Костянтинович
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
IV курс ОПП «Менеджмент організацій»
Науковий керівник: к.е.н., доц. Герасименко О.О.

ADAPTATION OF THE ENTERPRISE STAFF MOTIVATION SYSTEM TO THE CONDITIONS OF WAR AND GLOBAL POLICRISIS

The current work is about the adaptation of employee motivation system according to the war and global polycrisis in Ukraine. This study analyze labor market transformation during 2022-2025, including fluctuations in unemployment and structural changes in employment. Special attention is paid to the evolution of material and non-material motivation methods under conditions of uncertainty, labor shortages, and increased social risks. The findings highlight that effective motivation systems serve as a strategic tool for ensuring organizational resilience and sustainable enterprise development.

Початок повномасштабного російського воєнного вторгнення зумовив масштабні трансформації в діяльності організацій та змінив підхід до мотивації персоналу у воєнний час задля збереження людського капіталу впродовж періоду нестабільності на ринку праці України. За даними Національного банку України впродовж 2022 року рівень безробіття досяг позначки 21,1 %. 2 млн безробітних осіб активно шукали роботу. Така ситуація стала наслідком погіршення економічної стабільності та руйнування інфраструктури, що призвело до зменшення кількості робочих місць. У 2023 році показник безробіття знизився до 18,2 %, що стало індикатором часткового відновлення діяльності підприємств та організацій завдяки адаптації бізнесу до умов воєнного стану. Рівень безробіття 13,1 % у 2024 році став підтвердженням повернення частини економічно активного населення до трудової діяльності. Станом на жовтень 2025 року позначка рівня безробіття 11,3 % демонструє подальше відновлення ринку праці. У дослідженні Національного банку України зазначено, що чисельність економічно активного населення, яке спроможне сплачувати податки, знизилася приблизно на 9 % в порівнянні з довоєнним станом. Це зумовлено, передусім, процесами міграції населення, мобілізацією та демографічним просіданням через бойові дії. Загострення ситуації щодо безробіття пов'язане не лише із кількісним скороченням чисельності економічно активних осіб, а й з дисбалансом у частках вікових груп [1; 2; 3] (рис. 1).

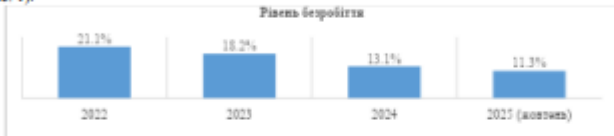


Рис. 1. Рівень безробіття в Україні за період 2022-2025 (жовтень).

Джерело: складено автором на основі даних [1; 2; 3].

Видання Reuters зазначає, що бізнес в Україні втратив майже чверть працеспроможної робочої сили з моменту початку повномасштабного вторгнення, яке стало однією з вагомих причин кадрового голоду. Приблизно 60 % компаній зазначають, що зіткнулися з проблемами у пошуках висококваліфікованих працівників. Дана ситуація змушує організації переглянути традиційні методи мотивування персоналу для його утримання на робочих місцях. За результатами дослідження Центру Разумкова зроблено висновки, що ризики, пов'язані з мобілізацією, та війна є ключовими чинниками, які впливають на зайнятість та трудову активність, котрі у свою чергу змінюють пріоритети мотивації та можуть мати ефект на персонал [4; 5].

В умовах гострого дефіциту висококваліфікованих фахівців та професіоналів організації вимушені посилювати дієвість матеріальних та розширювати спектр нематеріальних стимулів для зменшення плинності персоналу. Відповідно до міжнародного HR-дослідження, конкурентні зарплати залишаються головним аспектом заінтересованості персоналу та здатні посилити мотивальність, проте під час економічної кризи ключову роль відіграють доплати за ризики, релокаційні компенсації та розширені програми підтримки. Щодо нематеріальних аспектів мотивації, то HR-практики засвідчують значущість прозорості в комунікаціях, регулярного зворотного зв'язку та емоційної стабільності працівників, що суттєво впливає на їх залученість [6; 7] (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння матеріальних та нематеріальних методів мотивації у довоєнний та воєнний період			
Матеріальні		Нематеріальні	
Довоєнний період	Воєнний період	Довоєнний період	Воєнний період
Фіксована зарплата	Підвищені оклади як результат дефіциту кадрів	Кар'єрний розвиток	Психологічна підтримка
Річні бонуси	Доплати через ризики	Тренінги, навчання та професійний розвиток	Адаптаційні програми
Стандартний соціальний пакет	Релокаційні компенсації	Корпоративні заходи	Соціальна інтегрованість
Медичне страхування	Розширені програми соціальної підтримки	Визнання результатів	Мотивація через спільну місію

Джерело: складено автором на основі даних [6; 7].

Отже, глобальні кризи такі як війна змушують адаптуватися до умов ведення бізнесу на усіх його рівнях. Статистичні дані щодо безробіття за 2022-2025 (жовтень) демонструють часткову стабілізацію ринку праці, яка відбувається у нових соціально-економічних умовах. Адаптація системи мотивування персоналу під час воєнного стану є ключовим інструментом для забезпечення стійкості організацій. Вона повинна бути комплексною та гнучкою, включати в себе як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Даний підхід не лише підвищує загальний рівень задоволеності персоналу всередині організацій, а й зміцнює інтегрованість колективу в умовах тривалої соціально-економічної невизначеності та глобальної полікризи.

1. Unemployment rate in Ukraine fell to a minimum – Official data for July 2023 [Електронний ресурс] // RBC-Ukraine [сайт]. – Режим доступу: <https://newsukraine.rbc.ua/news/unemployment-rate-in-ukraine-fell-to-a-minimum-1692179672.html> (дата звернення: 27.02.26).

2. Про схвалення Стратегії зайнятості населення України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026 – 2028 роках [Електронний ресурс] // ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ [сайт]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/92-2026-%D1%80%D0%97Text> (дата звернення: 27.02.26).

3. The Labor Market during the War in Ukraine, by Andriy Tsapin and Oleksandr Zholud [Електронний ресурс] // National Bank of Ukraine [сайт]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/en/news/all/rinok-pratsi-pid-chas-viyni-v-ukrayini-andriy-tsapin-ta-oleksandr-zholud-eng> (дата звернення: 28.02.26).

4. Unemployment rate in Ukraine fell to a minimum – Official data for July 2023 [Електронний ресурс] // Reuters [сайт]. – Режим доступу: <https://www.reuters.com/world/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12/> (дата звернення: 28.02.26).

5. Labour resources for Ukraine's post-war recovery: current state, problems, solutions [Електронний ресурс] // Razumkov centre [сайт]. – Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyschulina-FKA-ZAIYATSS-ENGL-SITE.pdf> (дата звернення: 28.02.26).

6. HR Trends Report 2024 [Електронний ресурс] // AIHR [сайт]. – Режим доступу: <https://www.aihr.com/resources/AIHR-HR-Trends-Report-2024.pdf> (дата звернення: 28.02.26).

7. Ageism in recruiting: How to avoid age discrimination? [Електронний ресурс] // Cloudworks [сайт]. – Режим доступу: <https://wearecloudworks.com/en/cloudmag/ageism/> (дата звернення: 28.02.26).



УДК 331.108
 JEL Classification: M12, M14, M54
 DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-08-04-02>

МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

MOTIVATION OF STAFF IN CRISIS CONDITIONS

Андрій Денисенко

Кандидат економічних наук,
 доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
 Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
 м. Київ, Україна
 ORCID: 0009-0007-8057-9444

Данило Огер

Здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
 Економічного Факультету, D3 Менеджмент,
 Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
 м. Київ, Україна
 ORCID: 0009-0002-8573-4371

Andriy Denysenko

Candidate of Economic Sciences,
 Associate Professor at the Department of Management and Marketing,
 Private Higher Educational Institution «European University»,
 Kyiv, Ukraine
 ORCID: 0009-0007-8057-9444
andriy.denysenko@e-u.edu.ua (Corresponding author)

Danylo Oher

Applicant of the First (bachelor's) Level of Higher Education,
 Faculty of Economics, D3 Management,
 Taras Shevchenko National University of Kyiv,
 Kyiv, Ukraine
 ORCID: 0009-0002-8573-4371

У статті досліджено особливості мотивування персоналу в умовах кризових явищ та економічної нестабільності. Актуальність дослідження зумовлена передусім сучасними викликами, з якими стикаються українські підприємства, такими як воєнний стан, нестабільності на ринку праці, міграцією та мобілізацією працездатного населення, що загострює проблему збереження кадрового потенціалу та підвищує рівень психологічного навантаження на персонал. На основі аналізу літератури узагальнено, що традиційні підходи до мотивації персоналу все більше поступаються більш сучасним людиноцентричним підходам у сучасному HR-менеджменті. Проаналізовані теоретичні та практичні аспекти матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, а також сучасні тенденції розвитку системи мотивації в умовах кризових явищ. Узагальнено наукові підходи до визначення ролі професійного розвитку, балансу між особистим життям і роботою, гнучкі умови праці, психологічна підтримка та формування корпоративної культури як важливих елементів нематеріальної мотивації. Виявлено в наукових джерелах, що інтелектуальний капітал і професійне навчання працівників стають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та системно-структурний підхід, що дало змогу комплексно оцінити сучасні підходи до мотивування персоналу. Визначено основні фактори демотивації персоналу у кризових умовах та обґрунтовано необхідність адаптації систем мотивації відповідно до індивідуальних потреб персоналу різних поколінь. Обґрунтовано доцільність використання KPI як ключового інструменту оцінювання ефективності праці та формування комплексної системи мотивації персоналу. Було запропоновано комплексну людиноцентричну модель мотивації персоналу.

DOI: <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2026-08-04-02>

https://www.alst.com.ua/index.php/economics/issue/view/issue_8_2026



яка поєднує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, професійний розвиток, психологічну підтримку та адаптацію мотиваційних інструментів до сучасних кризових умов. Підкреслено практичну значущість запропонованого підходу для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та посилення залученості персоналу. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення HR-стратегій підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища. **Ключові слова:** мотивування персоналу; HR-менеджмент; кризові явища; економічна нестабільність; матеріальна мотивація; нематеріальна мотивація; людиноцентричний підхід; KPI; управління персоналом; продуктивність праці; професійний розвиток; психологічна підтримка; конкурентоспроможність підприємства.

The article examines the features of personnel motivation under conditions of crisis phenomena and economic instability. The relevance of the study is primarily determined by the modern challenges faced by Ukrainian enterprises, such as martial law, instability in the labor market, migration, and mobilization of the working-age population, which intensify the problem of preserving human resources and increase the level of psychological pressure on employees. Based on the analysis of the literature, it has been generalized that traditional approaches to personnel motivation are increasingly being replaced by more modern human-centered approaches in contemporary HR management. Theoretical and practical aspects of both material and non-material personnel motivation are analyzed, as well as current trends in the development of motivation systems under crisis conditions. Scientific approaches to defining the role of professional development, work-life balance, flexible working conditions, psychological support, and corporate culture formation as important elements of non-material motivation have been generalized. It has been revealed in scientific sources that intellectual capital and professional training of employees are becoming key factors in ensuring enterprise competitiveness. The study employed methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, and a systems-structural approach, which made it possible to comprehensively assess modern approaches to personnel motivation. The main factors of employee demotivation under crisis conditions have been identified, and the necessity of adapting motivation systems to the individual needs of employees from different generations has been substantiated. The expediency of using KPI as a key tool for evaluating work performance and forming an integrated personnel motivation system has been substantiated. A comprehensive human-centered model of personnel motivation has been proposed, combining material and non-material incentive methods, professional development, psychological support, and the adaptation of motivational tools to modern crisis conditions. The practical significance of the proposed approach is highlighted in terms of increasing labor productivity, reducing staff turnover, and strengthening employee engagement. The research results can be used to improve HR strategies of enterprises in an unstable external environment. **Key words:** personnel motivation; HR management; crisis phenomena; economic instability; material motivation; non-material motivation; human-centered approach; KPI; personnel management; labor productivity; professional development; psychological support; enterprise competitiveness.

ВСТУП

В умовах економічної невизначеності, обмеженості ресурсів людського капіталу та зростанні рівня нестабільності на ринку праці, ефективний HR-менеджмент набуває все більшої значимості в забезпеченні ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності. Найбільш значущий ефект, який забезпечує ефективність підприємства є мотивування персоналу. Рівень мотивації персоналу відіграє провідну роль у формуванні продуктивності праці, якості виконання поставлених операційних завдань та обов'язків, а як слід ефективності діяльності підприємств у цілому.

До сучасних умов у котрих функціонує українські підприємства можна віднести такі аспекти як: воєнний стан, вплив кризових явищ, нестабільність економічного середовища, високу плинність кадрів через мобілізацію та міграцію працездатних громадян. Дані умови підвищують психологічне навантаження персоналу, що призводить до вигорання працівників, а роботодавець втрачає досвідчених кадрів та кадровий резерв, при цьому традиційні методи мотивування персоналу стають все менш ефективними, а людиноцентричний підхід в HR-менеджменті навпаки стає більш вагомим.

Дослідженням мотивації персоналу було приділено багато уваги, як вітчизняними так і зарубіжними авторами, а значний внесок у розвиток даного напрямлення менеджменту, теоретичних і практичних аспектів мотивації персоналу зробили А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Д. Макклелланд та багато інших. Проте сучасні виклики потребують переосмислення традиційних підходів та їх вдосконалення до умов економічної невизначеності та кризи в умовах війни.

Виходячи з цього, особливо актуальним є дослідження та аналіз сучасних методів і робіт з мотивування персоналу з метою визначення сучасної адаптованої системи до мотивації виходячи з людиноцентричного підходу сучасного HR-менеджменту.

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері мотивації персоналу, недостатньо уваги приділено формуванню комплексних людиноцентричних моделей мотивації, адаптованих до умов воєнного стану, економічної нестабільності та дефіциту трудових ресурсів. Більшість досліджень розглядають окремі інструменти мотивації, тоді як питання їх інтеграції в єдину систему залишаються недостатньо висвітленими. Саме усунення цієї прогалини визначає наукову спрямованість даного дослідження.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Формування системи мотивації сучасного HR-менеджменту, складові мотивації та різновид матеріальних та нематеріальних стимулів зазначені у праці Оксенюк К. [2], а роль інтелектуального капіталу та розвиток працівників як мотиваційний фактор висвітлено у Островська Г. [3].

Класичні комплексні форми матеріальної мотивації їх принципи та детальні системи винагород та значимість описані у Герман І. [1]. Більш сучасні методи матеріальної мотивації такі, як системи бонусів та компенсаційні механізми, які використовуються в сьогоденні вказані в праці Бондар Т. та Краснонос А. [8]. Значимість нематеріальної мотивації, як сучасного HR-підходу, значимість та різновид мотивації різних поколінь їх професійний розвиток розкрито в праці Бунак Н. [7]. Інноваційні методи такі, як wellbeing, гнучкі умови праці та персоналізація мотивації викладено в праці Прохоровська С. [5] та Monika Bhoir, Vinita Sinha [11].

Причини виникнення демотивації у кризових умовах, антикризовий HR-менеджмент і підтримка залученості працівників описані в праці Горбаль Н., Мельничук К. [4] та Karin Sanders, Phong T. Nguyen, Dave Bouckenooghe, Alannah E. Rafferty, Gavin Schwarz [12]. Вплив воєнного стану та значимість психологічної підтримки, безпеки працівників, емоційного вигорання та адаптивну мотивацію розкрито в праці Мутерко Г. та Михальов Д. [6].

Значимість матеріальної та нематеріальної мотивації та її фінансове підтвердження описане у праці Поліщук О. Т., Поліщук О. А. та Грибовченко С. [9]. Роль KPI в системі мотивації, як стратегічного інструменту управління персоналом розкрито в праці Шапошников К., Денисенко А. та Кривенцов В. [10]. Водночас підходи авторів відрізняються щодо визначення пріоритетності окремих мотиваційних чинників та їх ролі в умовах кризових явищ. Зокрема, частина дослідників акцентує увагу на матеріальних стимулах як базовому факторі мотивації, тоді як інші наголошують на зростанні значення нематеріальних інструментів, психологічної підтримки та професійного розвитку персоналу.

Таким чином, у науковій літературі недостатньо висвітлено питання інтеграції матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації в єдину комплексну систему, адаптовану до сучасних кризових умов функціонування підприємств. Саме ця наукова прогалина визначає напрям даного дослідження та обумовлює необхідність розроблення комплексної моделі мотивації персоналу в кризових умовах.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є аналіз особливостей мотивування персоналу в умовах кризових явищ та економічної нестабільності, а також обґрунтування ролі людиноцентричного підходу у формуванні сучасної комплексної системи мотивації персоналу, що поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання праці. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: проаналізувати теоретичні підходи до сутності мотивації персоналу в сучасному HR-менеджменті; дослідити особливості функціонування системи мотивації в умовах економічної нестабільності та кризових явищ; узагальнити наукові підходи до матеріальної та нематеріальної мотивації; визначити ключові фактори демотивації персоналу в умовах воєнного стану; розглянути роль професійного розвитку, психологічної підтримки та балансу між особистим життям та роботою як складових нематеріальної мотивації; проаналізувати значення KPI як інструменту оцінювання ефективності праці та елемента мотиваційної системи; дослідити особливості мотивації працівників різних поколінь з урахуванням їхніх потреб; обґрунтувати доцільність переходу до людиноцентричної моделі мотивації персоналу; запропонувати комплексну модель мотивації, адаптовану до



eISSN 3041-2390

Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління
№ 8. 2026

Рубрика: Менеджмент

сучасних кризових умов і спрямовану на підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під час дослідження методів мотивування персоналу в умовах економічної нестабільності було використано методи аналізу та синтезу, що дозволило узагальнити сучасні методи мотивування персоналу, систематизувати їх, а також визначити сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту.

Для зіставлення класичних і сучасних підходів до мотивації, визначенню їх особливостей трансформації в умовах економічної невизначеності та оцінювання ролі матеріальних та нематеріальних факторів було використано метод порівняння.

Було застосовано системно-структурний підхід, який дав можливість розглянути систему мотивації як комплекс взаємопов'язаних компонентів, що включають різноманітні фактори впливу на мотивацію персоналу та став основою побудови авторської моделі (рис. 1).

Також використання методу узагальнення дало змогу сформулювати висновки найбільш сучасних методів мотивування персоналу в умовах кризових явищ та перспектив розвитку адаптованих систем мотивації на підприємствах.

РЕЗУЛЬТАТИ

Система мотивації персоналу – це комплексний процес заходів, які впливають та стимулюють діяльність персоналу підприємства для виконання її стратегічних цілей та мети, самим ефективним шляхом. Формування системи мотивації персоналу є багатограним, складним та безперервним процесом, який передбачає врахування індивідуальних потреб "людиноцентризму", специфіки діяльності та умов зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. Основні аспекти котрі формують систему мотивації персоналу можна визначити такі, як мотиви, потреби, стимули та інтереси. Матеріальна мотивація є базовим чинником впливу на мотивацію персоналу, до цих основних методів можна віднести: базовий посадовий оклад, премії, бонуси, дотикові виплати, соціальні пакети, участь в акціонерному капіталі, різні форми страхування, участь у прибутках, компенсації, персональні винагороди та інші форми грошового заохочення [1; 2].

Нематеріальні методи мотивації більш індивідуальні та не можуть впливати на кожного працівника однаково. Залежно від соціального статусу, віку, психологічних особливостей ефект може змінюватися. До основних методів нематеріального впливу можна віднести: мотиваційні заходи, вітання з іменними датами, публічна похвала, адаптовані умови роботи, гнучкий графік, можливість професійного розвитку та надання більш відповідальної роботи. Також до нематеріальних аспектів мотивації слід віднести wellbeing, який може проявлятися через створення комфортної та сприятливої атмосфери праці або через профілактику психологічного та емоційного вигорання [11]. В умовах сучасної трансформації відбувається перехід з формату робочої сили до людського капіталу. Все більше уваги приділяється навчанню та професійному розвитку, і як наслідок перерозподіл робочого часу, що витрачається на навчання. Інтелектуальний потенціал персоналу, ключовий фактор конкурентоспроможності підприємств сьогодні, а знання та професійний розвиток працівників – ресурсом інноваційного розвитку, котрим не слід нехтувати у забезпеченні нематеріальної мотивації. Відповідно до результатів досліджень, наведених у науковій літературі, професійний розвиток може не лише сприяти підвищенню продуктивності праці, а й підвищувати залученість та лояльність працівників. Оплата навчання та професійного розвитку персоналу є не мало важливим аспектом матеріальної мотивації. [2; 3; 5; 7; 8].

Нематеріальна мотивація - це сучасний інструмент HR-менеджменту, котрий підвищує якість трудового життя працівника, через підвищення професійного зростання та методів людиноцентричного підходу, де враховані його особливості, з метою забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Значимість нематеріальної мотивації полягає у:

- підвищені рівня продуктивності праці;
- зниження плинності кадрів;
- формування корпоративної культури;



- підвищення рівня лояльності персоналу;
- задоволеності працівників роботою.

Складність мотивації полягає не лише у людиноцентричному підході до мотивації, а й складності використання цих методів до різних поколінь працівників. Адже одні й ті самі інструменти можуть не підходити кожному поколінню, най стільки ефективно скільки іншому. Різновид мотивації різних поколінь представлено у табл. 1 [7].

Таблиця 1

Різновид мотивації поколінь

Покоління	Межі поколінь	Мотиваційні фактори
Бєбі-бумери (BB)	1946-1964	стабільність; статус; соціальні гарантії;
X	1965-1980	професійний розвиток; стабільний оклад; самостійність;
Y	1981-1996	швидкий результат; кар'єра; командна робота; корпоративна культура;
Z	1997-2012	гнучкість; баланс між роботою та особистим життям; персоналізація; самореалізація; самовдосконалення;

Джерело: складено авторами на основі [7]

Через пандемію ковіду в 2020 році та початком війни в Україні з 2022 року, такі заходи як матеріальна мотивація здебільшого відходить на другий план, а нематеріальні аспекти набувають сили. Виникнення проблеми мотивування персоналу зумовлено важким моральним станом українців. Формування позитивного психологічного клімату, безпеки на робочому місці в умовах нестабільності є одним з ключових аспектів нематеріальної мотивації персоналу та базовим за пірамідою Маслоу. Також війна спричинила відтік кваліфікованих кадрів і зменшення середнього розміру посадового окладу, що додатково впливає на демотивацію персоналу. До психологічних причин демотивації можна віднести: невизначеність та страх, економічні труднощі та нестабільність на робочому місці [12].

Сучасні виклики HR-менеджменту сьогодення це безпосередньо безпека працівників і психологічний стан персоналу. Пріоритетом є підтримка та допомога персоналу і розроблення або адаптація програм підтримки працівників через нематеріальні аспекти мотивації, котрі повинні додатково бути спрямовані на резилієнтність персоналу. Адаптована система мотивації повинна використовувати різноманітні методи мотивації та враховувати чинники такі, як:

- вік;
- стать;
- рівень освіти;
- особистісні цінності;
- регіональні особливості

Розроблена система мотивації повинна орієнтуватися насамперед на індивідуальні проблеми підприємства та його ресурси [4; 6].

Впроваджена комплексна система мотивації, яка поєднує ключові матеріальні та нематеріальні аспекти мотивації, стимулює персонал до більшої відповідальності, адже вони відчують задоволення від своєї роботи та належно оцінені від їхнього вкладу в розвиток компанії. У науковій літературі зазначається позитивний зв'язок між інвестиціями в навчання персоналу та результативністю діяльності підприємства. Прив'язана система KPI до матеріальної системи мотивації, яка відіграє роль преміювання, кар'єрного зростання та елемент управлінської парадигми, позитивно відображається на залученості та ініціативності самого персоналу. KPI як інструмент мотивації спрямований на оцінювання ефективності праці та формування дієвої системи мотивації. Даний показник допомагає не тільки контролювати



кадрові процеси, а й відкоригувати глобальні цілі підприємства до індивідуальних досягнень персоналу [9; 10].

Виходячи з вище викладеного матеріалу, можна впевнитися, що під впливом сучасних криз та нестабільної економічної ситуації відбувається прискорений перехід від матеріальних до нематеріальних факторів мотивації, хоч базові аспекти такі, як KPI, залишаються базисом оцінки результативності персоналу на котрий підлаштовується людиноцентричний підхід у сучасному HR-менеджменті. Відповідно до цього на рис. 1 переставлено комплексну модель – механізм, побудови людиноцентричного підходу до мотивації персоналу.

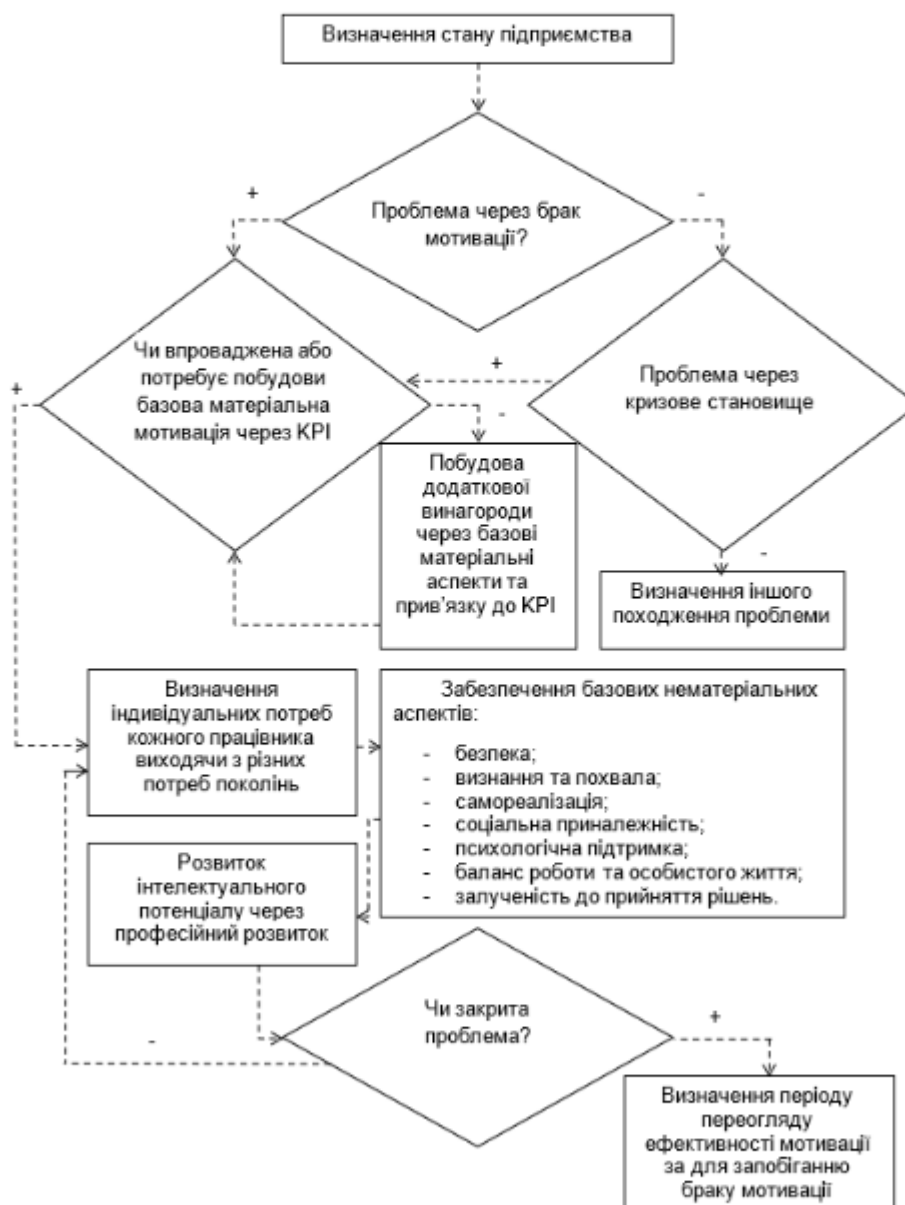


Рис. 1. Комплексна модель побудови мотивації на підприємстві

Джерело: сформовано авторами

Модель сформовано на основі узагальнення наукових підходів до матеріальної та нематеріальної мотивації, антикризового HR-менеджменту, концепції людиноцентричного управління та підходів до використання KPI. Включені елементи відображають найбільш поширені фактори мотивації персоналу, які згадуються в сучасній науковій літературі та мають особливе значення в умовах кризових явищ.

Запропонована модель являє собою концепт визначення проблеми вираженої через брак мотивації та/або кризове становище та її подальше вирішення виходячи з людиноцентричного підходу. До мотивації персоналу підходимо через визначення індивідуальних потреб кожного покоління, адаптацію матеріальної мотивації, професійний розвиток і перегляд ефективності мотивації з метою запобігання браку мотивації у подальшому.

ДИСКУСІЯ

Результати проведеного дослідження підтверджують, що сучасні кризові явища докорінно змінюють підходи до мотивування персоналу та змінюють роль HR-менеджменту в системі управління підприємством. На відміну від традиційних підходів, де основна увага приділялася матеріальному стимулюванню, сучасні умови економічної нестабільності, воєнного стану та дефіциту трудових ресурсів посилюють значимість нематеріальних методів мотивації. Отримані результати узгоджуються з науковими підходами вітчизняних дослідників щодо необхідності впровадження людиноцентричного підходу в систему управління персоналом.

У процесі дослідження було встановлено, що психологічна підтримка працівників, формування безпечного середовища праці, забезпечення гнучких умов зайнятості та професійного розвитку стають не менш важливими, ніж матеріальні стимули. Особливої актуальності це набуває в умовах війни, коли працівники стикаються з високим рівнем емоційного вигорання, невизначеністю та психологічним навантаженням. Водночас матеріальна мотивація не втрачає своєї значущості, а трансформується у більш адаптивні форми, що поєднуються із нематеріальними інструментами підтримки персоналу.

Проведений аналіз також показав, що ефективність системи мотивації значною мірою залежить від урахування поколінних особливостей працівників. Для різних вікових груп характерні відмінні мотиваційні пріоритети, що підтверджує необхідність персоналізації мотиваційних механізмів.

Зокрема, для молодших поколінь важливими є гнучкість, самореалізація та баланс між роботою й особистим життям, тоді як для старших поколінь більш вагомими залишаються стабільність та соціальні гарантії. Додаткову увагу в дослідженні було приділено ролі KPI як інструменту оцінювання результативності праці та елементу комплексної системи мотивації.

Встановлено, що використання KPI сприяє підвищенню прозорості оцінювання діяльності персоналу, посиленню відповідальності працівників та узгодженню індивідуальних результатів із стратегічними цілями підприємства.

Надмірна орієнтація виключно на кількісні показники може негативно впливати на психологічний стан персоналу, тому система KPI повинна поєднуватися із людиноцентричними методами управління.

Виходячи з цього, результати дослідження підтверджують доцільність формування комплексної адаптивної системи мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, професійний розвиток, психологічну підтримку й індивідуалізований підхід до працівників. Саме така модель дозволяє забезпечити підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових явищ.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що в умовах сучасних кризових явищ економічної нестабільності та воєнного стану система мотивування персоналу зазнає суттєвої трансформації. Сучасні виклики, пов'язані з нестабільністю ринку праці, міграцією населення, мобілізацією та психологічним навантаженням працівників, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до мотивації персоналу та адаптації HR-стратегій до нових умов функціонування підприємств.

Визначено, що матеріальна мотивація залишається важливою складовою стимулювання праці, однак її ефективність значною мірою залежить від поєднання з нематеріальними мето-



дами мотивації. Встановлено, що особливої значущості набувають такі чинники, як психологічна підтримка персоналу, безпечні умови праці, професійний розвиток, баланс між роботою та особистим життям, гнучкий графік роботи, підтримка корпоративної культури та забезпечення балансу між роботою й особистим життям.

На підставі проведеного аналізу наукових джерел узагальнено, що людиноцентричний підхід у сучасному HR-менеджменті сприяє підвищенню залученості працівників, зниженню рівня демотивації та плинності кадрів.

У процесі дослідження було систематизовано, що ефективність системи мотивації залежить від урахування індивідуальних потреб працівників різних поколінь, їхніх цінностей, професійних очікувань та соціально-психологічних особливостей.

Обґрунтовано значення KPI як інструменту оцінювання результативності праці та елемента комплексної системи мотивації, який забезпечує узгодження індивідуальних результатів працівників із стратегічними цілями підприємства.

Запропоновано комплексну людиноцентричну модель мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні та нематеріальні методи стимулювання, професійний розвиток, психологічну підтримку та адаптацію мотиваційних інструментів до сучасних кризових умов.

Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості його використання для підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрового потенціалу, зниження плинності кадрів та забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Herman, I. (2023). Motyvatsiini chynnyky ta pryntsyipy upravlinnia materialnym stymuluvanniam personalu pidpryiemstv turystychnoho biznesu. [Motivation factors and principles of management of material stimulation of staff of tourism business enterprises]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 4 (10), 19-26. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.4\(10\).2023.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.4(10).2023.2) [in Ukrainian].
2. Okseniuk, K. (2022). Formuvannia systemy motyvatsii personalu na pidpryiemstvi. [Okseniuk, K. (2022). The formation of a personnel motivation system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> [in Ukrainian].
3. Ostrovska, H. (2023). Motyvuvannia personalu shchodo pidvyshchennia rivnia intelektualizatsii pratsi v umovakh novitnoi upravlinskoi paradyhmy. [Motivation of Staff to Increase the Level of Labor Intellectualization in New Management Paradigm]. *Review of transport economics and management*, 7(23), 156–167. <https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780> [in Ukrainian].
4. Horbal, N. I., & Melnychuk, K. Y. (2023). Pidvyshchennia motyvatsii pratsivnykiv Ukrainykykh pidpryiemstv v umovakh kryzy. [Increasing motivation of employees of Ukrainian enterprises in crisis conditions]. *Naukovi zhurnaly ta konferentsii – Academic journals and conferences*, Volume 7, Number 1: 107-119. <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107> [in Ukrainian].
5. Prokhorovska, S. (2023). Motyvatsiia personalu pidpryiemstv v umovakh suchasnykh vykydkiv. [Motivation of the staff of enterprises in the conditions of modern challenges]. *Transformatsiina ekonomika - Transformational Economy*, (2 (02)), 45-48. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> [in Ukrainian].
6. Muterko, H., & Mykhalov, D. (2024). Osoblyvosti motyvatsii personalu pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu. [Motivation of the staff of enterprises in the conditions of modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> [in Ukrainian].
7. Buniak, N. (2023). Motyvuvannia personalu v systemi menedzhmentu suchasnoho pidpryiemstva. [Motivating personnel in the management system of the modern enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87> [in Ukrainian].
8. Bondar, T., & Krasnonos, A. (2023). Suchasni metody motyvatsii personalu. [Modern methods of staff motivation]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114> [in Ukrainian].
9. Polishchuk, O., Polishchuk, O. i Hrybovchenko, S. 2024. Oblik materialnykh ta nematerialnykh faktoriv motyvatsii pratsivnykiv, yikh vplyv na rezultaty dilnosti. [Accounting for material and non-material factors of employee motivation and their impact on performance results]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia - Economics and organization of management*. (Jun. 2024), 67-77. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.7> [in Ukrainian].
10. Shaposhnykov, K. S., Denysenko, A. A., & Kryventsov, V. E. (2025). Rol KPI v upravlinni personalom. [The Role of KPI in Human Resources Management]. *Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turizmu - Bulletin of the Academy of Labor, Social Relations and Tourism. Series: Economics, Psychology and Management*, 4. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-04-04-01> [in Ukrainian].

11. Monika Bhoir, Vinita Sinha (2024). Employee well being human resource practices: a systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*. Volume 10, article number 95. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00382-w>

12. Karin Sanders, Phong T. Nguyen, Dave Bouckennooghe, Alannah E. Rafferty, Gavin Schwarz (2024). Human resource management system strength in times of crisis. *Journal of Business Research*. Volume 171, article number 114365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114365>

Отримано: 19.05.2026

Прийнято: 18.06.2026

Опубліковано: 19.06.2026

© Copyright 2026 by the author(s)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

Баланс ТОВ “М.С.Л”

Стаття	Код	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000	994 268	988 154	982 641	976 583	976 087	854 021	854 071
Незавершені капітальні інвестиції	1005	441	326	326	326	326	326	784
Основні засоби	1010	3 096	2 509	2 080	1 615	1 223	889	227
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	20 516	20 826	21 156	21 156	21 156	7 808	1 529
Інші необоротні активи	1090	976 548	976 548	976 613	976 623	976 623	976 623	1 034 584
Усього необоротні активи	1095	1 994 869	1 988 363	1 982 816	1 976 303	1 976 303	1 839 667	1 891 195
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	6 400	7 168	12 773	15 053	21 189	25 137	28 882
Дебіторська заборгованість (товари)	1125	2 464	220	340	6 043	4 399	4 709	105
Інша дебіторська заборгованість	1155	564 206	756 543	656 160	735 498	861 076	930 479	1 004 687

Продовження додатку Б

Поточні фінансові інвестиції	1160	6 600	6 600	233 100	233 100	233 100	156 600	156 600
Гроші та їх еквіваленти	1165	785	725	906	1 618	809	1 452	4 893
Витрати майбутніх періодів	1170	59	289	79	78	95	109	132
Усього оборотні активи	1195	580 518	771 592	903 677	991 762	1 120 764	1 118 636	1 195 392
Баланс	1300	2 575 387	2 759 955	2 886 493	2 968 065	3 096 179	2 958 303	3 086 587
I. Власний капітал								
Статутний капітал	1400	137 846	137 846	137 846	137 846	137 846	137 846	137 982
Капітал у дооцінках	1405	1 959 856	1 953 819	1 953 387	1 952 938	1 952 470	1 830 077	1 728 668
Резервний капітал	1415	597	597	597	597	597	597	597
Нерозподілений прибуток	1420	-545 870	-558 866	-421 204	164 627	216 601	84 556	188 619
Усього власний капітал	1495	1 552 429	1 533 396	1 670 626	2 256 008	2 307 514	2 053 076	2 055 866
II. Довгострокові зобов'язання								
Інші довгострокові зобов'язання	1515	13 618	16 328	14 534	18 419	-	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	147	895	1 973	1 604	1 619	1 762	1 862

Продовження додатку Б

Призовий фонд	1540	268 113	414 024	587 999	216 237	264 541	348 781	461 092
Усього довгострокові	1595	282 104	431 247	604 716	236 270	266 214	350 664	462 954
III. Поточні зобов'язання								
Кредиторська заборгованість (товари)	1615	300 452	314 470	199 984	14 614	15 483	16 304	16 910
Розрахунки з бюджетом	1620	162 984	48 405	64 468	26 466	25 975	5 692	2 996
Інші поточні зобов'язання	1690	225 067	376 726	294 316	365 719	389 560	432 744	386 660
Усього поточні	1695	740 854	795 312	611 151	475 787	522 451	554 563	567 767
Баланс	1900	2 575 387	2 759 955	2 886 493	2 968 065	3 096 179	2 958 303	3 086 587

Додаток В

Фінансовий результат ТОВ "М.С.Л"

Показник	Код	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід	2000	401 331	380 266	496 614	234 442	346 127	310 266	294 030
Собівартість	2050	-273 929	-270 146	-357 862	-160 667	-230 997	-203 897	-201 888
Валовий прибуток	2090	127 402	110 120	138 752	73 775	115 130	106 369	92 142
Інші операційні доходи	2120	59 363	8 708	123 288	620 976	6 034	1 737	12 700

Продовження додатку В

Адміністративні витрати	2130	-11 175	-25 673	-11 331	-8 074	-8 952	-9 555	-10 695
Витрати на збут	2150	-88 446	-73 435	-90 906	-42 042	-42 870	-59 427	-65 477
Інші операційні витрати	2180	-19 229	-28 156	-4 116	-54 079	-8 866	-146 906	-9 825
Операційний результат	2190	67 915	-8 436	155 687	590 556	60 476	-107 782	18 845
Фінансові витрати	2250	-5 029	-5 855	-5 569	-3 088	-3 473	-3 822	-4 006
Прибуток до оподаткування	2290	64 809	-14 189	150 128	587 468	56 994	-106 493	8 472
Податок на прибуток	2300	-3 743	-5 801	-9 390	-2 290	-5 139	-6 590	-5 522
Чистий прибуток	2350	61 066	-19 990	140 738	585 178	51 855	-113 083	2 950

Додаток Г

ПОВНИЙ ЛІСТИНГ КОДУ

```

import numpy as np
import pandas as pd
import matplotlib.pyplot as plt
import pickle

from sklearn.model_selection import train_test_split
from sklearn.model_selection import GridSearchCV
from sklearn import metrics

```

```

from xgboost import XGBClassifier
from xgboost import plot_importance

data = pd.read_excel(r"C:\Users\MyHP2\Desktop\Dataset\Мотивація.xlsx")
data.head(10)

y = data["Задоволеністю_працею"]
X = data[["KPI_оклад", "Надбавки_за_стаж", "Компенсація_проїзду",
"Участь_у_тренінгах", "Наявність_підвищення", "Визнання_досягнень",
"Підтримка_керівництва", "Гнучкий_графік", "Продажі"]]

X_train, X_test, y_train, y_test = train_test_split(X, y, test_size = 0.25, random_state
= 0)
xgb = XGBClassifier(objective='binary:logistic', random_state=0)

cv_params = {'max_depth': [4, 6],
             'min_child_weight': [3, 5],
             'learning_rate': [0.1, 0.2, 0.3],
             'n_estimators': [5, 10, 15],
             'subsample': [0.7],
             'colsample_bytree': [0.7]
            }

scoring = ['accuracy', 'precision', 'recall', 'f1']

xgb_cv = GridSearchCV(xgb,
                     cv_params,
                     scoring = scoring,
                     cv = 5,
                     refit = 'f1')

```

```
%%time
```

```
xgb_cv = xgb_cv.fit(X_train, y_train)
```

```
xgb_cv
```

```
pickle.dump(xgb_cv, open('xgb_cv.sav', 'wb'))
```

```
y_pred = xgb_cv.predict(X_test)
```

```
ac_score = metrics.accuracy_score(y_test, y_pred)
```

```
print('accuracy score:', ac_score)
```

```
pc_score = metrics.precision_score(y_test, y_pred)
```

```
print('precision score:', pc_score)
```

```
rc_score = metrics.recall_score(y_test, y_pred)
```

```
print('recall score:', rc_score)
```

```
f1_score = metrics.f1_score(y_test, y_pred)
```

```
print('f1 score:', f1_score)
```

```
cm = metrics.confusion_matrix(y_test, y_pred)
```

```
disp = metrics.ConfusionMatrixDisplay(confusion_matrix=cm,
```

```
display_labels=xgb_cv.classes_)
```

```
disp.plot()
```

```
plot_importance(xgb_cv.best_estimator_)
```

АНОТАЦІЯ

Огер Д. К. Управління мотивацією персоналу підприємства у сфері сервісних послуг. - Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів системи мотивації персоналу ТОВ «М.С.Л.» та розробка на цій основі науково обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення. У роботі досліджено теоретико-методичні засади управління мотивацією персоналу, сучасні підходи до формування та оцінювання систем мотивації також особливості функціонування мотиваційної системи підприємства ТОВ «М.С.Л.». Проведено аналіз сучасного стану системи мотивації персоналу підприємства, визначено її сильні сторони та проблемні аспекти. Запропоновано напрями вдосконалення управління мотивацією персоналу шляхом використання методів машинного навчання, зокрема моделі XGBoost, для оцінювання впливу матеріальних і нематеріальних факторів на мотивацію працівників. Обґрунтовано розрахунково-аналітичну базу використання ML-моделі для підтримки управлінських рішень у сфері управління персоналом та підвищення ефективності мотиваційної системи підприємства.

Ключові слова: мотивація персоналу, система мотивації, управління персоналом, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, машинне навчання, XGBoost, HR-аналітика, мотиваційні фактори.

SUMMARY

Oher D. K. Personnel Motivation Management at a Service Enterprise, - Manuscript.

Bachelor's qualification work in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organizations". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to summarize theoretical approaches, analyze the practical aspects of the personnel motivation system at M.S.L. LLC, and develop scientifically grounded recommendations for its improvement. The thesis examines the theoretical and methodological foundations of personnel motivation management, modern approaches to the formation and evaluation of motivation systems, and the specifics of the motivation system functioning at M.S.L. LLC. The current state of the personnel motivation system is analyzed, and its strengths and weaknesses are identified. The study proposes directions for improving personnel motivation management through the implementation of machine learning methods, particularly the XBoost model, for assessing the influence of material and non-material motivational factors. The analytical framework for applying the ML model in the evaluation of motivational factors is substantiated in order to support managerial decision-making and improve the effectiveness of the personnel motivation system.

Keywords: personnel motivation, motivation system, human resource management, material motivation, non-material motivation, machine learning, XBoost, HR analytics, motivational factors.