

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
на тему: «ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА МЕДІЙНОЇ СФЕРИ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 "УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ"  
спеціальність 073 "МЕНЕДЖМЕНТ"  
освітньо-професійна програма  
“МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ”**

**СОКОЛЮКА ВАДИМА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності,  
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В.о. Завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2026**

## ЗМІСТ

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                      | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МЕДІЙНОЇ СФЕРИ ..... | 5  |
| 1.1 Сутність мотивації персоналу та її роль в управлінні підприємством.....                                      | 5  |
| 1.2 Особливості формування системи мотивації персоналу у медійній сфері .....                                    | 15 |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІЛІЇ АТ «НСТУ» «ЧЕРНІГІВСЬКА РД».....        | 19 |
| 2.1 Характеристика Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД» та її системи управління персоналом.....                    | 19 |
| 2.2 Аналіз діючої системи мотивації персоналу Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД» .....                            | 29 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА МЕДІЙНОЇ СФЕРИ.....         | 41 |
| 3.1 Формування ефективної системи мотивації персоналу Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД» .....                    | 41 |
| 3.2 Запровадження сучасних інструментів мотивації персоналу Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД» .....              | 46 |
| ВИСНОВОК.....                                                                                                    | 55 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                  | 58 |

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває ефективне управління персоналом, яке виступає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Особливо це стосується підприємств медійної сфери, діяльність яких базується на інтелектуальному, творчому та інформаційному потенціалі працівників. Саме тому питання формування дієвої системи мотивації персоналу набуває актуальності та потребує глибокого наукового й практичного дослідження.

Медійна сфера характеризується високим рівнем динамічності, постійними змінами, значним інформаційним навантаженням і жорсткою конкуренцією. У таких умовах традиційні підходи до мотивації персоналу не завжди є ефективними, оскільки працівники медіаорганізацій часто орієнтовані не лише на матеріальні стимули, а й на можливості самореалізації, професійного розвитку, визнання та творчої свободи. Відповідно, виникає необхідність формування комплексної системи мотивації, яка б враховувала специфіку медійної діяльності.

Проблематика мотивації персоналу широко досліджувалася у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Серед них: Thomas N. Garavan, Szczuraczyński J., Білорус Т.В., Бульбах Л.І., Васильєва О.О., Васюта В.Б., Вернадський А.А, Гріньова В.М., Гребінська С.І., Завадський Й.С., Кір'ян Т.М., Кичко І.І., Колот А. М., Крушельницька О.В., Лаврук Н.А., Лукашевич В.М., Міценко Н.Г., Цимбалюк С.О.

Однак питання адаптації класичних теорій мотивації до умов сучасних медійних підприємств України потребує подальшого дослідження.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування системи мотивації персоналу підприємства медійної сфери та розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити теоретико-методологічні основи формування системи мотивації персоналу підприємств медійної сфери;
- розкрити сутність мотивації персоналу та її значення в управлінні підприємством;
- визначити особливості мотивації персоналу в медійній сфері;
- проаналізувати існуючу систему мотивації на підприємстві медійної сфери виявивши при цьому її недоліки та проблеми;
- визначити основні напрями вдосконалення для формування ефективної системи мотивації персоналу підприємства медійної сфери;
- Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві медійної сфери.

Об'єктом дослідження є процеси формування мотивації та стимулювання праці персоналу у Філії акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Чернігівська регіональна дирекція».

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичні підходи до формування та вдосконалення системи мотивації персоналу Філії акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Чернігівська регіональна дирекція».

У процесі виконання магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечив всебічний аналіз проблеми формування системи мотивації персоналу підприємства медійної сфери. Зокрема, застосовано такі методи: теоретичного узагальнення та систематизації для дослідження сутності мотивації персоналу, її ролі в управлінні підприємством та особливостей у медійній сфері; аналізу і синтезу для вивчення складових системи мотивації та їх взаємозв'язків; порівняльного аналізу для зіставлення існуючих підходів до мотивації персоналу та виявлення їх переваг і недоліків. Метод економічного аналізу використано для оцінки ефективності діяльності підприємства та впливу мотиваційних чинників на результати його роботи. Соціологічні методи

(анкетування, опитування) застосовано для дослідження рівня задоволеності персоналу та виявлення основних мотивуючих факторів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності системи мотивації персоналу в Філії акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Чернігівська регіональна дирекція».

Структура магістерської роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МЕДІЙНОЇ СФЕРИ**

### **1.1 Сутність мотивації персоналу та її роль в управлінні підприємством**

Однією з ключових характеристик людського капіталу є рівень його мотивації до праці, а управління цим показником посідає важливе місце в системі управління персоналом. Це пояснюється загальновизнаною залежністю між рівнем мотивації працівника та результативністю його трудової діяльності. У країнах із розвиненою ринковою економікою мотиваційні підходи до організації праці широко впроваджуються в управлінську практику.

Мотивація персоналу є однією з ключових категорій управління підприємством, яка визначає спрямованість, інтенсивність і результативність трудової діяльності працівників. Вона відображає сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають людину до праці, формують її поведінку та орієнтують на досягнення як особистих, так і організаційних цілей.

Сутність мотивації полягає у створенні таких умов, за яких інтереси працівника узгоджуються з цілями підприємства. Це забезпечує зацікавленість персоналу у підвищенні ефективності праці, якості виконання завдань і

досягненні високих результатів діяльності. Водночас мотивація виступає процесом впливу на потреби, інтереси та цінності працівників через використання відповідних стимулів [5].

В основі мотивації лежать потреби людини, які зумовлюють виникнення мотивів і визначають її поведінку. Потреби можуть бути матеріальними, соціальними, професійними та духовними, а їх задоволення є головним рушієм трудової активності. Відповідно, мотиви виступають внутрішніми спонукальними причинами дій працівника, тоді як стимули є зовнішніми засобами впливу, що застосовуються з боку підприємства.

Мотивація персоналу реалізується через систему матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних належать заробітна плата, премії, надбавки та інші фінансові винагороди. Нематеріальна мотивація охоплює визнання, кар'єрне зростання, професійний розвиток, сприятливий психологічний клімат у колективі та можливості самореалізації.

Важливою особливістю мотивації є її динамічний характер, оскільки потреби та інтереси працівників змінюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Тому система мотивації повинна бути гнучкою, адаптивною та враховувати індивідуальні особливості персоналу.

В Україні ж мотивація праці як економічна категорія сформувалася відносно нещодавно, поступово відійшовши від ідеологічного трактування. Сьогодні серед науковців відсутня єдина точка зору щодо сутності поняття «мотивація», що зумовлює існування різноманітних підходів до його визначення в навчальній і науковій літературі.

Так, Амоша О.І. трактує мотивацію як орієнтацію на використання стимулів людської активності з метою регулювання поведінки персоналу та підвищення ефективності управління для досягнення організаційних цілей [1].

Бериславська А.В. підкреслює, що мотивація є усвідомленим прагненням до здійснення певних дій, спрямованих на задоволення потреб [3].

Подібної думки дотримується і Кір'ян Т.М., яка розглядає мотивацію як систему способів і інструментів впливу на персонал з метою активізації його участі в оновленні організації через різні групи інтересів [16].

Лаврук О.В. наголошує, що мотивація праці є складним соціально-економічним і психологічним процесом, який регулює поведінку працівників відповідно до їхніх знань, здібностей і можливостей для досягнення високих результатів діяльності підприємства [20].

Лещенко Л.О. розглядає мотивацію як одну з ключових функцій управління, адже персонал є стратегічним ресурсом, що має значний потенціал розвитку та вдосконалення [21].

Матеріальний аспект мотивації детально висвітлюють Лисак В.Ю. та Ткачук В.В. На їхню думку, ключовим інструментом стимулювання працівників є матеріальне заохочення, яке зазвичай реалізується через виплату заробітної плати, премій і різноманітних доплат. Вони також підкреслюють значення застосування аналітичних систем оплати праці, що передбачають диференційовану оцінку складності виконуваної роботи з урахуванням кваліфікації працівників, рівня фізичних навантажень, умов праці та інших чинників [22].

Лукашевич В.М. визначає мотивацію як сукупність форм і методів впливу на працівників, спрямованих на стимулювання їх до розвитку організації із залученням економічних, соціальних, морально-психологічних та інших інтересів особистості [24].

Міценко Н.Г. розглядає ефективну мотивацію праці як фундаментальну основу управління персоналом підприємства. Дослідниця наголошує, що система мотивації має охоплювати всі складові преміювання, зокрема показники та умови нарахування премій, механізми застосування санкцій, а також джерела фінансування преміальних виплат [25].

Заслуговує на увагу позиція Севідова І.О., який трактує мотивацію як формування таких умов і критеріїв, що забезпечують чітку відповідність між

інтересами працівника та роботодавця, внаслідок чого виникає внутрішня потреба сумлінно та віддано працювати [37].

У наукових джерелах існує значна кількість підходів до трактування мотивації. Зокрема, Урманов Ф.Ш. узагальнює, що більшість визначень зводяться до розуміння мотивації як сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які активізують діяльність працівника та спрямовують її на досягнення особистих і спільних цілей [39].

У свою чергу, Ущатовський К.В. визначає мотивацію як складову управлінського процесу, за допомогою якої енергія людини трансформується у відповідну поведінку [40].

Шпикуляк О.Г. під мотивацією розуміє причини поведінки людини, що зумовлюють вибір нею певних дій у конкретних ситуаціях [45].

На нашу думку, найбільш повним є підхід Ядранського Д.М., який розглядає мотивацію як процес формування системи умов і стимулів, що впливають на поведінку працівника, спрямовують її у напрямі, необхідному для організації, регулюють інтенсивність діяльності та спонукають до відповідального й наполегливого досягнення поставлених цілей [46].

Трудова мотивація визначається як процес стимулювання як окремих працівників, так і колективів до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації та ефективне виконання поставлених завдань.

Отже, узагальнюючи наведені підходи, мотивацію доцільно розглядати як процес спонукування працівників до діяльності, що передбачає використання різних мотивів і стимулів з метою досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей.

Кожен роботодавець по-різному тлумачить поняття «мотивація». Для деяких роботодавців це обмежується коригуванням зарплат до середніх показників ринку, тоді як для інших це можуть бути додаткові матеріальні вигоди, такі як субсидії на догляд за дітьми. Ще інші ототожнюють мотивацію з низкою заходів, спрямованих на те, щоб працівники пишалися брендом

компанії та невпинно прагнули до успіху через страх втратити свої престижні посади.

Матеріальні стимули зазвичай включають заробітну плату, бонуси та стимули. Решта вигод класифікуються як нематеріальні або негрошові стимули. Наприклад, соціальні виплати, додаткові пенсії, медичне страхування, транспортні субсидії, обіди, підтримка рахунків за мобільний телефон та абонементи в басейн зазвичай вважаються нематеріальними стимулами, оскільки, хоча працівники не отримують готівку безпосередньо, компанія несе витрати.

Окрім грошової компенсації, інші форми стимулювання включають підтримку компанії щодо житла та автокредитів (сплата початкових внесків, субсидування комісій за погашення кредиту), підтримку витрат на дороговартісне навчання менеджменту, проведення корпоративних заходів та надання підтримки у відпустках та навчанні. Крім того, окрім грошової компенсації, заохочуються різні заходи, спрямовані на підвищення ефективності роботи працівників. Наприклад, це включає міжвідомчі конкурси та змагання з професій, похвали та винагороди для старанних і довгострокових працівників, а також розміщення фотографій довгострокових працівників на дошках пошани або у виданнях компанії. Сьогодні ці системи стимулювання з епохи планової економіки знову набувають популярності серед вітчизняних роботодавців, особливо серед великого та малого бізнесу.

Слід підкреслити, що для підприємства нематеріальні стимули не є безвитратними, і недооцінка цього факту може створювати серйозні ризики для ефективності бізнесу.

Як зазначає І.І. Кичко, роботодавці звертаються до немонетарних методів мотивації, як правило, у двох випадках: або з метою скорочення витрат на оплату праці та оптимізації кадрових витрат, або, навпаки, тоді, коли базові матеріальні потреби працівників уже задоволені, і виникає потреба у розвитку нематеріальних аспектів мотивації [15]. У першому випадку керівники часто помилково вважають, що нематеріальні стимули потребують менших ресурсів

порівняно з фінансовими заохоченнями. Проте такі підходи нерідко призводять до зворотного ефекту, оскільки спроби замінити матеріальне стимулювання нематеріальним без належного обґрунтування можуть бути неефективними.

У процесі формування системи мотивації доцільно зосереджувати увагу не лише на способах реалізації окремих заходів (організація свят, тренінгів, атестацій тощо), а передусім на визначенні їхньої доцільності та цілей. Важливо чітко розуміти, з якою метою впроваджуються ті чи інші інструменти: наприклад, розробка бонусних програм для керівного складу, проведення навчальних заходів чи організація корпоративного відпочинку.

Водночас практика свідчить, що на багатьох вітчизняних підприємствах застосовується протилежний підхід – заходи матеріальної та нематеріальної мотивації впроваджуються фрагментарно, без урахування реальних потреб бізнесу та очікувань працівників, а також без належної оцінки їх ефективності. Це знижує результативність мотиваційної політики та не дозволяє досягти бажаних управлінських результатів.

Мотивація відіграє ключову роль у системі управління підприємством, оскільки саме вона забезпечує активізацію трудової діяльності персоналу та спрямування його зусиль на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Ефективне управління неможливе без належного врахування потреб, інтересів і очікувань працівників, що формують їхню поведінку в процесі праці.

Передусім мотивація виступає одним із основних інструментів впливу на продуктивність праці. Високий рівень мотивації сприяє підвищенню ефективності виконання завдань, покращенню якості роботи та зростанню загальних результатів діяльності підприємства. Водночас недостатня мотивація призводить до зниження продуктивності, плинності кадрів і втрати конкурентних позицій.

Крім того, мотивація є важливим елементом функцій управління, зокрема пов'язана з плануванням, організацією, контролем і регулюванням

діяльності підприємства. Вона забезпечує узгодження індивідуальних цілей працівників із цілями організації, що дозволяє досягати синергічного ефекту в діяльності колективу.

Важливою є також роль мотивації у формуванні корпоративної культури та сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Система мотивації впливає на рівень задоволеності працівників працею, їхню лояльність до підприємства, готовність до інновацій та змін.

У сучасних умовах господарювання мотивація набуває особливого значення як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вона сприяє розвитку персоналу, підвищенню його кваліфікації та творчого потенціалу, що є важливим для адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

В умовах воєнного стану мотивація персоналу набуває особливого значення та специфічних рис, зумовлених підвищеним рівнем невизначеності, ризиків і психологічного навантаження. У таких обставинах підприємства стикаються з новими викликами, пов'язаними зі збереженням трудового потенціалу, підтримкою працездатності персоналу та забезпеченням безперервності діяльності.

Формування ефективної системи мотивації працівників є критично важливим питанням. Система мотивації – це складна система взаємопов'язаних інструментів, методів та управлінських рішень, розроблених для стимулювання продуктивності праці відповідно до стратегічних цілей компанії. Встановлення таких механізмів зумовлене взаємодією різних внутрішніх та зовнішніх факторів, включаючи пільги для працівників, характеристики виробництва, організаційну культуру та умови функціонування на ринку [22].

Загалом, систему мотивації можна розглядати як багатоступеневу систему, яка включає форми (матеріальні та нематеріальні), методи (стимулювання, визнання, кар'єрний ріст), інструменти (системи бонусів, розподіл прибутку, навчання) та організаційні стратегії (розвиток

корпоративної культури, внутрішній маркетинг, стратегічне партнерство зі співробітниками). Метою формування системи мотивації є забезпечення високої зацікавленості співробітників у результатах своєї роботи, сприяння орієнтації на досягнення спільних цілей та зміцнення зв'язку між індивідуальною ефективністю та корпоративною ефективністю [7].

Система мотивації на підприємстві являє собою комплекс організаційно-економічних і соціально-психологічних механізмів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства через активізацію людського фактору (рис.1.1).



Рис. 1.1. Ключові складові системи мотивації персоналу підприємства

\* Джерело: складено автором за [13]

Для створення ефективної системи мотивації на підприємстві необхідно вивчити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів середовища на персонал. Це

вимагає визначення трудового потенціалу підприємства, кваліфікації, чисельності персоналу, структури управління, фінансів, бухгалтерського обліку та внутрішніх можливостей.

Для збільшення продуктивності працівників на підприємстві та досягнення хороших результатів, необхідно створити належну систему мотивації.

Система мотивування персоналу повинна формуватися з урахуванням стратегічних цілей підприємства та його організаційної культури. У цьому контексті важливу роль відіграють нормативно-правові та внутрішні регламентуючі документи підприємства, які визначають основні принципи управління персоналом. Зокрема, діяльність працівників суспільного мовника України регламентується відповідними законодавчими актами та внутрішніми документами компанії, серед яких Кодекс поведінки та етики, колективний договір, антикорупційна програма та інші нормативні документи. Вони визначають стандарти професійної діяльності, принципи взаємодії між працівниками та керівництвом, а також механізми стимулювання і відповідальності персоналу [17; 18].

Розробку ефективної системи мотивації слід починати безпосередньо з моніторингу ринку праці та вивчення очікувань кандидатів. Ринок праці також диктує керівництву організації розмір ринкової заробітної плати та рамки, в яких організація може її варіювати. При цьому важливий комплексний аналіз з різних точок зору: співбесіди зі співробітниками компанії, співбесіди на вакансії, вивчення інтернет-сайтів компаній-конкурентів, дослідження тощо. Роблячи узагальнені висновки з практики, роботодавець обов'язково звертається до теорій мотивації, яких існує чимало. Також не слід недооцінювати значення психологічних теорій у цьому питанні. Вивчення останніх допоможе уникнути деяких помилок у виборі неправильних способів мотивації, виявивши закономірності психологічної поведінки людей у певних ситуаціях. Ну а порівнюючи аналіз ринку праці та теоретичний матеріал щодо

мотивації персоналу, необхідно розробити відповідну кадрову політику підприємства [37].

Важливо також зазначити, що система мотивації персоналу компанії повинна поширюватися на всіх без винятку співробітників, вона повинна бути комплексною. Підвищення мотивації, ймовірно, можливе в деяких сферах, але це не означає, що іншим працівникам воно не потрібне. Крім того, регулярні зміни в системі мотивації персоналу є обов'язковими, оскільки робота компанії динамічна та постійно розвивається. Також не слід забувати про вплив змін у ситуації в країні, у ринкових відносинах тощо, які також впливають на потреби людей.

Сутність мотивації персоналу в умовах війни полягає не лише у стимулюванні продуктивної праці, а й у забезпеченні психологічної стійкості працівників, їхньої лояльності та готовності працювати в складних і нестабільних умовах. Важливим стає формування відчуття безпеки, соціальної підтримки та впевненості у майбутньому.

Зміст мотивації в таких умовах зазнає трансформації: поряд із традиційними матеріальними стимулами (заробітна плата, премії, надбавки) значно зростає роль нематеріальних чинників. До них належать моральна підтримка, гнучкі умови праці, можливість дистанційної роботи, стабільність зайнятості, відкрита комунікація з керівництвом та участь працівників у прийнятті рішень.

Особливого значення набуває соціальна відповідальність підприємства, яка проявляється у турботі про працівників, їхні родини, забезпеченні безпечних умов праці, наданні допомоги у кризових ситуаціях. Це сприяє формуванню довіри до роботодавця та підвищенню рівня залученості персоналу.

Отже, мотивація є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством, оскільки забезпечує цілеспрямовану поведінку персоналу, підвищення результативності діяльності та досягнення стратегічних цілей організації.

## **1.2 Особливості формування системи мотивації персоналу у медійній сфері**

Ефективність функціонування сучасних медійних підприємств значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами, а також від рівня мотивації працівників, які забезпечують створення та поширення інформаційного продукту. У сфері медіа діяльність персоналу характеризується високим рівнем творчості, інтелектуальної праці та необхідністю швидкого реагування на зміни інформаційного середовища. Саме тому система мотивування працівників виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності роботи медійної організації, забезпечення її конкурентоспроможності та сталого розвитку. Відповідно до сучасних наукових підходів, мотивація персоналу розглядається як сукупність економічних, соціальних, психологічних і організаційних чинників, що стимулюють працівників до досягнення високих результатів праці та реалізації стратегічних цілей підприємства [21].

У дослідження Гриньової В.М. та Грузіна І.А. мотивація праці визначається як складний управлінський процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівника до активної трудової діяльності. Зокрема, дослідники підкреслюють, що ефективна система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечуючи баланс між інтересами працівників і організації. Матеріальні стимули включають заробітну плату, премії, надбавки та інші фінансові винагороди, тоді як нематеріальні пов'язані з професійним розвитком, визнанням результатів праці, можливістю кар'єрного зростання та сприятливим психологічним кліматом у колективі [10].

Особливе значення для медійних підприємств має врахування специфіки творчої праці журналістів, редакторів, операторів та інших фахівців медійної галузі. Така діяльність потребує не лише матеріального стимулювання, а й створення умов для самореалізації працівників, розвитку їх професійних

компетентностей та підтримки творчої ініціативи. Дослідники зазначають, що у сфері медіа важливими чинниками мотивації виступають можливість реалізації творчих ідей, участь у суспільно значущих проєктах, доступ до сучасних технологій та професійного навчання [7].

Формування моделі мотивації праці медійних підприємств є комплексним багаторівневим процесом, що передбачає врахування особливостей діяльності організації, її корпоративної культури та індивідуальних потреб працівників. Він включає визначення ключових мотиваційних чинників, розробку системи стимулювання та інструментів її реалізації, а також регулярну оцінку ефективності з метою подальшого вдосконалення. Головною метою такої моделі є забезпечення балансу між інтересами персоналу та цілями підприємства шляхом створення умов для самореалізації працівників і підвищення їхньої продуктивності [22].

Ефективне функціонування медійних організацій значною мірою залежить від рівня мотивації їхнього персоналу, оскільки саме людський капітал є ключовим ресурсом у створенні контенту. У сучасних умовах високої конкуренції, швидких змін інформаційного середовища та цифровізації особливого значення набуває формування гнучкої, адаптивної та індивідуалізованої системи мотивації.

Система мотивації займає важливе місце в системі управління людськими ресурсами підприємства та у формуванні сильної корпоративної культури. Ключовою метою формування системи мотивації є правильно сформовані та визначені чинники (табл. 1.1).

Система мотивації персоналу у медійній сфері повинна враховувати специфіку діяльності працівників – журналістів, редакторів, продюсерів, дизайнерів та інших творчих фахівців. Для них важливими є не лише матеріальні стимули, але й можливості самореалізації, визнання професійних досягнень, участь у цікавих проєктах та творчій свободі.

Матеріальна мотивація включає базову заробітну плату, премії за досягнення KPI, бонуси за ексклюзивний контент або високі рейтинги, а також

додаткові соціальні гарантії [17]. Водночас у медіасфері значну роль відіграють нематеріальні стимули: гнучкий графік роботи, можливість віддаленої зайнятості, професійний розвиток, навчання, участь у тренінгах і конференціях, кар'єрне зростання та корпоративна культура.

Таблиця 1.1

## Характеристика принципів формування системи мотивації

| № п/п | Принцип                                    | Пояснення                                                                                                                                              |
|-------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Справедливість та прозорість               | Працівники чітко усвідомлюють, за які результати отримують винагороду, а показники ефективності (KPI) є прозорими, зрозумілими та однаковими для всіх. |
| 2     | Поступовість                               | Система мотивації адаптується до стратегічних цілей компанії та змін ринкового середовища.                                                             |
| 3     | Комплексність та системність               | Ефективна система мотивації має поєднувати в собі різні види стимулювання – внутрішні, зовнішні (матеріальні, нематеріальні).                          |
| 4     | Кар'єрний ріст та розвиток                 | Забезпечення можливостей для професійного розвитку, навчання та кар'єрного зростання працівників.                                                      |
| 5     | Сприятливий соціально-психологічний клімат | Сприяння психологічній мотивації через формування доброзичливої командної атмосфери та сильної корпоративної культури.                                 |
| 6     | Відчутність та своєчасність                | Винагорода має бути цінною для працівника та надаватися своєчасно — одразу або невдовзі після досягнення результату.                                   |
| 7     | Індивідуалізація                           | Урахування потреб різних груп працівників (молодих фахівців, топменеджерів, досвідчених співробітників) при формуванні підходів до мотивації.          |

\* Джерело: складено автором за [15, 23, 28]

Особливу увагу слід приділити індивідуалізації підходів до мотивації. Працівники різних поколінь мають різні цінності та очікування: для молодших фахівців важливі можливості розвитку та гнучкість, тоді як для досвідчених працівників стабільність і визнання. Тому ефективна система мотивації має поєднувати різні інструменти та адаптуватися до потреб конкретних працівників.

Крім того, важливою складовою є формування позитивного психологічного клімату в колективі, що сприяє підвищенню залученості працівників. Відкрита комунікація, підтримка ініціатив, прозорість управлінських рішень та справедлива оцінка результатів праці підвищують довіру до керівництва та стимулюють продуктивність.

Таким чином, формування системи мотивації персоналу у медійній сфері має базуватися на комплексному підході, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні потреби працівників і спрямований на розвиток творчого потенціалу та досягнення стратегічних цілей організації.

Значну роль у формуванні ефективної системи мотивування відіграє стратегічне управління персоналом. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами передбачають інтеграцію мотиваційної політики у загальну стратегію розвитку організації. Це означає, що система стимулювання повинна бути спрямована на підвищення продуктивності праці, розвиток професійних компетенцій працівників та забезпечення довгострокової ефективності діяльності підприємства [24]. При цьому важливим є використання сучасних технологій управління персоналом, зокрема систем оцінювання результатів роботи, управління за цілями, індивідуальних планів розвитку працівників та програм професійного навчання.

Окремим напрямом розвитку системи мотивування персоналу є впровадження інноваційних методів управління трудовою діяльністю. У сучасних умовах медійні підприємства активно застосовують гнучкі форми організації праці, дистанційну роботу, проєктні команди та цифрові інструменти управління. Такі підходи сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу, покращують комунікацію між працівниками та створюють сприятливі умови для професійного розвитку [7]. Крім того, використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом, підвищити прозорість прийняття управлінських

рішень та забезпечити більш ефективний контроль за результатами діяльності працівників.

Важливим елементом системи мотивації є також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Ефективна комунікація, довіра між працівниками та керівництвом, можливість участі у прийнятті управлінських рішень сприяють підвищенню рівня задоволеності працівників своєю роботою та зростанню їх трудової активності. Як зазначають дослідники, мотиваційна політика підприємства повинна базуватися на принципах справедливості, прозорості та взаємної відповідальності, що забезпечують стабільність трудових відносин та підвищують ефективність діяльності організації [36].

Отже, розвиток системи мотивування працівників медійного підприємства є важливою складовою сучасного менеджменту персоналу. Ефективна мотиваційна політика повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати специфіку творчої діяльності працівників медійної галузі, а також базуватися на принципах стратегічного управління людськими ресурсами. Упровадження сучасних методів мотивації та інноваційних підходів до управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці, професійному розвитку працівників і забезпеченню сталого розвитку медійних підприємств у сучасному інформаційному середовищі.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ФІЛІЇ АТ «НСТУ» «ЧЕРНІГІВСЬКА РД»**

### **2.1 Характеристика Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД» та її системи управління персоналом**

Філія акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Чернігівська регіональна дирекція» (далі Філія

АТ «НСТУ» «Чернігівська РД») є відокремленим структурним підрозділом, що не має статусу юридичної особи та діє від імені головної компанії – АТ «НСТУ». Правовою підставою для функціонування філії виступає Положення про філію, яке визначає її статус, повноваження, порядок управління та основні засади діяльності (додаток А).

Організаційна структура філії побудована за функціональним принципом управління та спрямована на ефективну координацію редакційної, виробничої, технічної та адміністративно-господарської діяльності. Така структура дозволяє забезпечити належну організацію виробництва регіонального медіаконтенту, раціональний розподіл функцій між підрозділами та підвищити ефективність управління ресурсами підприємства. Основною метою організаційної структури є забезпечення стабільної роботи філії, виробництва якісного інформаційного продукту та реалізації стратегічних завдань суспільного мовлення (рис. 2.1).

Управління виробничими процесами здійснюється на основі комплексного застосування адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, що забезпечує ефективну організацію праці та досягнення поставлених цілей (табл. 2.1). Адміністративні методи реалізуються через систему владних відносин та організаційно-розпорядчих документів. Менеджер філії видає накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками, затверджує графіки роботи та відпусток, здійснює контроль виконавської дисципліни. Ці методи забезпечують чітку організацію виробничого процесу, розподіл функціональних обов'язків та відповідальності.



Рис. 2.1. Організаційна структура Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»

\* Джерело: складено автором

Економічні методи базуються на використанні матеріальної зацікавленості працівників та економічних важелів впливу. Кошторисне планування визначає обсяги витрат на виробництво окремих програм та проєктів, що дозволяє контролювати економічну ефективність. Матеріальне стимулювання через систему преміювання мотивує працівників до досягнення високих результатів. Управління витратами спрямоване на їх оптимізацію та раціональне використання ресурсів.

Таблиця 2.1

Методи управління виробничими процесами  
Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»

| Метод управління | Реалізація на підприємстві                                                                    |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Адміністративні  | Видання наказів та розпоряджень менеджером, затвердження графіків роботи, контроль дисципліни |

|                        |                                                                                                                |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічні             | Кошторисне планування, матеріальне стимулювання (премії), управління витратами                                 |
| Соціально-психологічні | Управління творчими колективами (шеф-редактор), сприятливий психологічний клімат, наради, безпечні умови праці |

*\* Джерело: складено автором*

Соціально-психологічні методи є особливо важливими в творчому колективі, де результат значною мірою залежить від індивідуальних здібностей, мотивації та психологічного клімату. Шеф-редактор як творчий керівник відповідає за управління творчими колективами, створення сприятливого психологічного клімату, проведення нарад та творчих обговорень. Забезпечення безпечних умов праці є базовою вимогою та обов'язком роботодавця відповідно до законодавства. Поєднання цих методів дозволяє створити ефективну систему управління, що враховує специфіку творчої діяльності.

Кадровий менеджмент є ключовим елементом системи управління сучасною організацією, оскільки персонал виступає не лише ресурсом, а й головним носієм компетенцій та корпоративної культури. Для філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД» ефективне управління людським капіталом набуває особливої ваги в умовах реформування суспільного мовлення, фінансової нестабільності та необхідності підвищення якості контенту. Рациональне співвідношення між адміністративним та виробничим персоналом визначає ефективність операційної діяльності медійного підприємства. Аналіз динаміки чисельності працівників за категоріями дозволяє виявити тенденції оптимізації структури та оцінити кадровий потенціал філії (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»  
за 2023-2025 рр.

| Показник                                | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------------------------------|------|------|------|
| Адміністративний персонал, осіб, з них: | 10   | 9    | 7    |
| - керівники                             |      |      |      |
| - менеджери та маркетологи              | 2    | 2    | 1    |
| - HR-фахівці                            | 3    | 2    | 2    |

|                                      |        |        |        |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|
| - бухгалтери та юристи               | 2<br>3 | 2<br>3 | 2<br>2 |
| Виробничий персонал, осіб,<br>з них: | 69     | 72     | 66     |
| - журналісти                         | 13     | 15     | 10     |
| - редактори                          | 8      | 10     | 9      |
| - оператори                          | 9      | 9      | 9      |
| - монтажери                          | 7      | 7      | 7      |
| - звукорежисери                      | 6      | 7      | 7      |
| - дизайнери                          | 7      | 8      | 8      |
| - ведучі                             | 5      | 6      | 6      |
| - інші фахівці                       | 14     | 10     | 10     |
| Загальна чисельність персоналу, осіб | 79     | 81     | 73     |

\* Джерело: складено автором за даними підприємства

Протягом аналізованого періоду загальна чисельність персоналу філії залишається відносно стабільною, коливаючись у межах 73–79 осіб. Однак внутрішня структура зазнає суттєвих змін, що свідчить про цілеспрямовану кадрову політику. Скорочення адміністративного персоналу з 10 до 7 осіб (на 30%) є індикатором оптимізації управлінського апарату, що є наслідком автоматизації облікових процесів або перерозподілу функцій. Водночас чисельність виробничого персоналу, який безпосередньо забезпечує створення контенту, зросла у 2024 році до 72 осіб, що пов'язано з розширенням виробничих програм. Проте у 2025 році відбулося скорочення до 66 осіб, що на тлі зростання загального доходу свідчить як про підвищення продуктивності праці, так і про ризики кадрового навантаження на працівників, що залишилися.

Облік персоналу та регулювання його зайнятості є базовими функціями кадрового менеджменту, що забезпечують дотримання трудового законодавства та ефективне використання робочого часу. В умовах медійного виробництва, де проєктна діяльність часто потребує гнучких форм зайнятості, ці питання набувають особливого значення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Організація обліку та регулювання зайнятості трудових ресурсів

Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»

| Напрямок | Характеристика |
|----------|----------------|
|----------|----------------|

|                        |                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Облік персоналу        | Ведення середньооблікової чисельності, контроль відпрацьованого часу, реєстрація змін у складі персоналу               |
| Регулювання зайнятості | Оптимізація чисельності працівників у відповідності до виробничих потреб; гнучкі графіки для виробничого персоналу     |
| Форми зайнятості       | Повна зайнятість для адміністративного та виробничого персоналу; за потреби — тимчасові контракти для проектної роботи |

*\* Джерело: складено автором*

На підприємстві запроваджено системний підхід до обліку персоналу, що включає ведення середньооблікової чисельності, фіксацію фактично відпрацьованого часу та оперативну реєстрацію кадрових змін. Такий облік є основою для розрахунку заробітної плати, аналізу продуктивності та планування потреби в кадрах. Регулювання зайнятості здійснюється шляхом адаптації чисельності працівників до поточних виробничих завдань. Для виробничого персоналу, який працює у сфері створення контенту, застосовуються гнучкі графіки роботи, що дозволяють враховувати специфіку знімальних процесів та монтажу. Форми зайнятості переважно представлені повною зайнятістю для обох категорій працівників, що забезпечує стабільність трудового колективу. Водночас для реалізації окремих проєктів (наприклад, створення циклу програм або висвітлення спеціальних подій) практикується залучення працівників за тимчасовими контрактами, що дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці.

Матеріальна мотивація є одним із найвпливовіших чинників підвищення продуктивності праці. Аналіз динаміки заробітної плати у співвідношенні з продуктивністю дозволяє оцінити ефективність використання трудових ресурсів та збалансованість кадрової політики (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Форми оплати праці та ефективність використання трудових ресурсів

Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»

| Показник                           | 2023  | 2024  | 2025  | Абсолютне відхилення 2025/2023 | Відносне відхилення (%) |
|------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------|-------------------------|
| Середньомісячна зарплата, тис. грн | 19,26 | 20,12 | 26,23 | 6,97                           | 36,2                    |
| Витрати на оплату праці, тис. грн  | 16870 | 16899 | 22665 | 5795                           | 34,4                    |

|                                                             |       |       |       |       |       |
|-------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Продуктивність праці (за загальним доходом), тис. грн/особу | 307,8 | 331,4 | 423,6 | 115,8 | 37,6  |
| Продуктивність праці (за чистим доходом), тис. грн/особу    | 5,0   | 2,9   | 3,5   | -1,5  | -30,0 |

*\* Джерело: складено автором за даними підприємства*

За досліджуваний період спостерігається значне зростання середньомісячної заробітної плати – з 19,26 тис. грн у 2023 році до 26,23 тис. грн у 2025 році, що становить приріст на 36,2%. Відповідно, загальні витрати на оплату праці зросли на 34,4%, досягнувши 22665 тис. грн. Таке підвищення рівня оплати праці може розглядатися як інструмент утримання кваліфікованих кадрів в умовах скорочення чисельності персоналу. Продуктивність праці, розрахована за загальним доходом (який включає інші операційні доходи), демонструє позитивну динаміку: зростання на 37,6% до 423,6 тис. грн на особу у 2025 році. Це свідчить про ефективне використання трудових ресурсів у частині залучення додаткових фінансових надходжень. Водночас продуктивність за чистим доходом (дохід від основної діяльності) залишається вкрай низькою і має негативну динаміку: зменшення з 5,0 до 3,5 тис. грн на особу. Це вказує на критичну проблему – основна діяльність (телерадіомовлення) є низькодохідною, а фінансове благополуччя підприємства залежить від інших операційних доходів (бюджетного фінансування як суспільного мовника).

Методи управління персоналом визначають стиль керівництва, рівень залученості працівників та соціально-психологічний клімат у колективі. Важливою складовою є також механізми запобігання та вирішення трудових конфліктів, що виникають у процесі професійної діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Методи управління персоналом і вирішення трудових конфліктів

## Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»

| Напрямок               | Характеристика                                                                                                       |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методи управління      | Планування трудових ресурсів, розподіл обов'язків, внутрішня оцінка продуктивності, навчання та розвиток компетенцій |
| Управління конфліктами | Використання внутрішніх регламентів, колективні консультації, переговори між працівниками та керівництвом            |
| Інноваційні підходи    | Використання ІТ-систем для обліку та оцінювання персоналу, дистанційне навчання, онлайн-тренінги                     |

\* Джерело: складено автором

У філії застосовується комплекс адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів управління. Планування трудових ресурсів базується на виробничих потребах та фінансових можливостях, що підтверджується оптимізацією чисельності адміністративного персоналу. Розподіл обов'язків здійснюється відповідно до посадових інструкцій, а внутрішня оцінка продуктивності проводиться за показниками виконання виробничих завдань. Важливе місце відводиться навчанню та розвитку компетенцій, особливо для виробничого персоналу, що працює з сучасним медійним обладнанням та програмним забезпеченням. В умовах швидкого технологічного прогресу в медійній сфері безперервний розвиток персоналу стає запорукою конкурентоспроможності. Система оцінювання ефективності дозволяє не лише контролювати результати, а й виявляти потенціал для кар'єрного зростання працівників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Сучасний інструментарій розвитку персоналу та оцінювання

## Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»

| Інструмент               | Характеристика                                                                              |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Професійне навчання      | Курси підвищення кваліфікації, вебінари, участь у галузевих семінарах                       |
| Оцінка ефективності      | КРІ, продуктивність праці, досягнення поставлених цілей, участь у проєктах                  |
| Планування кар'єри       | Розробка індивідуальних планів розвитку для адміністративного персоналу                     |
| Мотиваційне стимулювання | Премії за досягнення, бонуси за участь у проєктах, матеріальне заохочення за продуктивність |

*\* Джерело: складено автором*

Система розвитку персоналу у філії орієнтована на підвищення професійного рівня працівників відповідно до сучасних вимог медійної галузі. Професійне навчання реалізується через курси підвищення кваліфікації, вебінари та участь у галузевих семінарах, що дозволяє працівникам опановувати нові технології виробництва контенту та управління. Оцінка ефективності персоналу базується на ключових показниках результативності (KPI), серед яких продуктивність праці, досягнення поставлених цілей та активна участь у проєктах. Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінювання та прозорість винагородження. Планування кар'єри здійснюється переважно для адміністративного персоналу шляхом розробки індивідуальних планів розвитку, що сприяє формуванню кадрового резерву. Мотиваційне стимулювання включає премії за досягнення високих результатів, бонуси за участь у значущих проєктах та матеріальне заохочення за перевиконання планових показників. Така комбінація інструментів дозволяє підтримувати високий рівень залученості персоналу та його орієнтацію на кінцевий результат.

Стратегічне управління персоналом передбачає довгострокове планування кадрового потенціалу відповідно до місії та цілей організації. Кадрова стратегія філії має забезпечувати баланс між оптимізацією витрат та розвитком компетенцій, необхідних для виконання функцій суспільного мовника (табл. 2.7).

Стратегічне управління персоналом у філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД» спрямоване на досягнення довгострокових цілей через оптимізацію чисельності та складу працівників, розвиток їхніх професійних компетенцій та підвищення продуктивності праці. Кадрова стратегія підприємства базується на принципах забезпечення достатньої кількості кваліфікованого персоналу для виконання статутних завдань, інтеграції інноваційних методів управління та підтримки оптимального балансу між адміністративним та виробничим

складом. Прийняття кадрових рішень здійснюється на основі глибокого аналізу поточних та перспективних потреб підприємства, результатів оцінки ефективності персоналу та прогнозів зміни продуктивності.

Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з кадровими змінами. Організаційно-інформаційне забезпечення реалізується через використання сучасних систем обліку, ERP-інструментів та баз даних персоналу, що підвищує оперативність та достовірність кадрової інформації. Мотиваційне забезпечення є комплексним і включає грошові стимули (премії), можливості кар'єрного зростання, програми професійного розвитку та преміювання за досягнення ключових показників ефективності (KPI).

Така багатокомпонентна система мотивації сприяє підвищенню лояльності персоналу та його орієнтації на досягнення стратегічних цілей організації.

Таблиця 2.7

Кадрова стратегія та система стратегічного управління персоналом  
Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»

| Напрямок                                | Характеристика                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічне управління                  | Оптимізація чисельності та складу персоналу, розвиток компетенцій, підвищення продуктивності                                                                       |
| Кадрова стратегія                       | Забезпечення достатньої кількості кваліфікованого персоналу; інтеграція інноваційних методів управління; підтримка балансу адміністративного та виробничого складу |
| Прийняття кадрових рішень               | На основі аналізу потреб підприємства, оцінки ефективності персоналу та прогнозів продуктивності                                                                   |
| Організаційно-інформаційне забезпечення | Використання систем обліку, ERP-інструментів, баз даних персоналу                                                                                                  |
| Мотиваційне забезпечення                | Грошові стимули, кар'єрне зростання, професійний розвиток, премії за досягнення KPI                                                                                |

*\* Джерело: складено автором за даними підприємства*

Отже, проведений аналіз кадрового менеджменту Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська регіональна дирекція» за 2023–2025 роки дозволяє зробити наступні узагальнення. По-перше, підприємство проводить політику оптимізації структури персоналу, скорочуючи адміністративний апарат при відносній стабільності загальної чисельності. По-друге, спостерігається

позитивна динаміка продуктивності праці за загальним доходом, що корелює зі зростанням рівня оплати праці, однак продуктивність за чистим доходом залишається вкрай низькою, що свідчить про критичну залежність від зовнішнього фінансування. По-третє, система управління персоналом включає сучасні методи обліку, оцінювання, навчання та мотивації, що створюють передумови для подальшого розвитку кадрового потенціалу. Разом з тим, фінансові результати діяльності (чистий збиток) вказують на необхідність перегляду підходів до монетизації основної діяльності та пошуку додаткових джерел доходу для забезпечення стабільного фінансування кадрових програм.

## **2.2 Аналіз діючої системи мотивації персоналу Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»**

Ефективне функціонування сучасного медійного підприємства неможливе без належної системи мотивування персоналу, яка враховує специфіку творчої діяльності, технологічні особливості виробництва контенту та фінансові можливості організації. Філія АТ «НСТУ» «Чернігівська регіональна дирекція», як структурний підрозділ суспільного мовника, функціонує в умовах обмеженого бюджетного фінансування, що накладає певні обмеження на систему матеріального стимулювання [18; 19].

З метою виявлення проблем та визначення напрямів удосконалення мотиваційного механізму було проведено анонімне анкетування працівників філії, у якому взяли участь 33 респонденти (додаток Б). Дане дослідження дозволяє оцінити реальний стан мотиваційної системи очима самих працівників та окреслити практичні рекомендації щодо її розвитку.

Соціально-демографічна характеристика респондентів, яка наведена на рис. 2.2. Аналіз результатів анкетування засвідчує, що в опитуванні взяли участь переважно жінки (62,5% відповідно), що відображає гендерну структуру зайнятості в медійній сфері регіону.

Віковий розподіл респондентів є досить рівномірним: найбільшу частку складають працівники віком 36–45 років (близько 29%), далі йдуть вікові категорії 26–35 років та 46–55 років (по 25–30%), найменше представлені працівники до 25 років та понад 55 років. Такий розподіл свідчить про наявність збалансованого кадрового ядра з поєднанням досвідчених фахівців та працівників середнього віку.

За посадовим складом (рис. 2.3) найбільшу частку респондентів становлять журналісти (близько 30%) та технічний персонал (оператори, режисери монтажу – близько 25%), що відповідає виробничій структурі телерадіокомпанії.

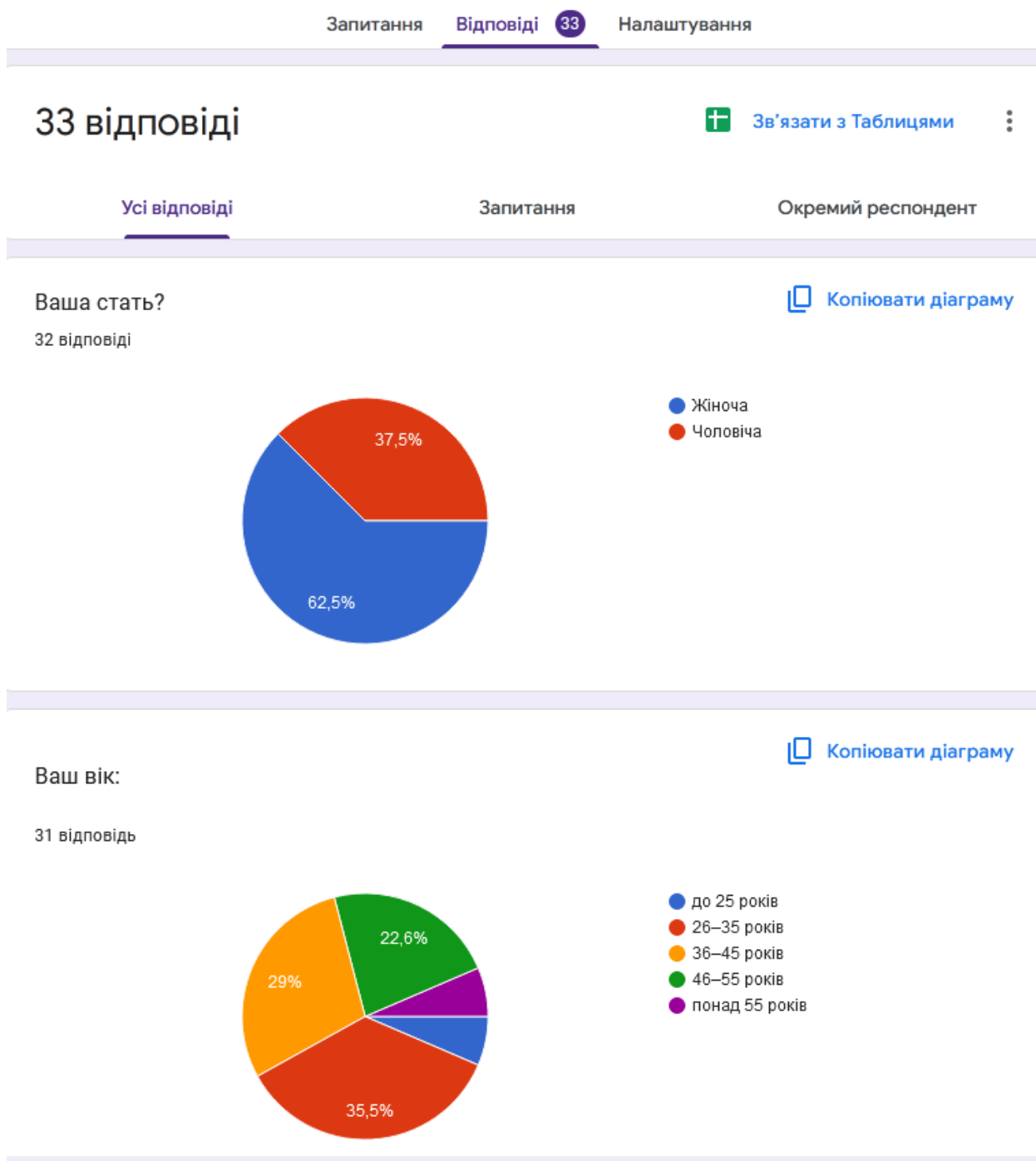


Рис. 2.2. Розподіл респондентів за статтю та віком

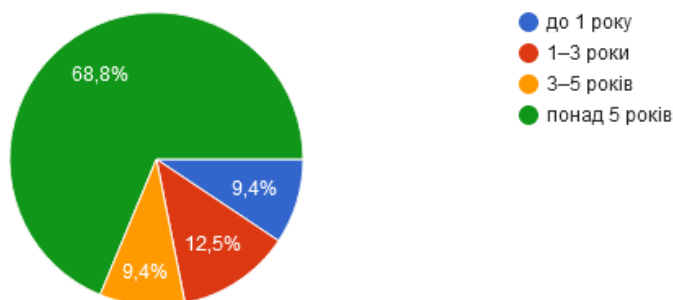
*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Оцінка задоволеності оплатою праці. Одним із ключових індикаторів ефективності мотиваційної системи є рівень задоволеності працівників рівнем заробітної плати.

Стаж роботи у філії:

 Копіювати діаграму

32 відповіді



Ваша посада:

 Копіювати діаграму

32 відповіді

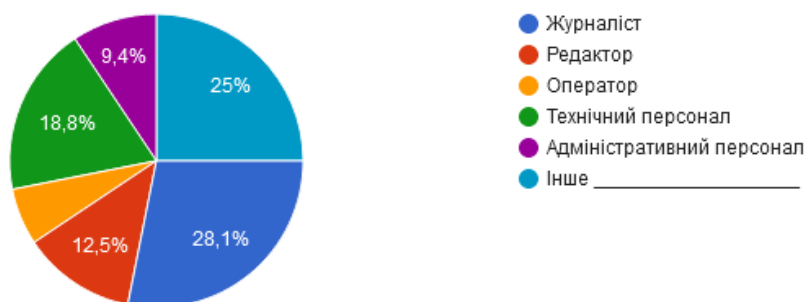


Рис. 2.3. Розподіл респондентів за стажом роботи у філії та посадами

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Результати опитування задоволеності оплатою праці (рис. 2.4) демонструють неоднозначну картину: повністю задоволених оплатою праці виявилось лише близько 12,5% респондентів, скоріше задоволених – приблизно 31,3%, тоді як скоріше незадоволених та повністю незадоволених сумарно близько 31,3%. Такий розподіл свідчить про наявність проблем у системі матеріальної мотивації.

Водночас, як зазначають дослідники, висока мотивація проявляється у високому рівні енергії в поведінці, і для її досягнення недостатньо лише матеріальних стимулів.

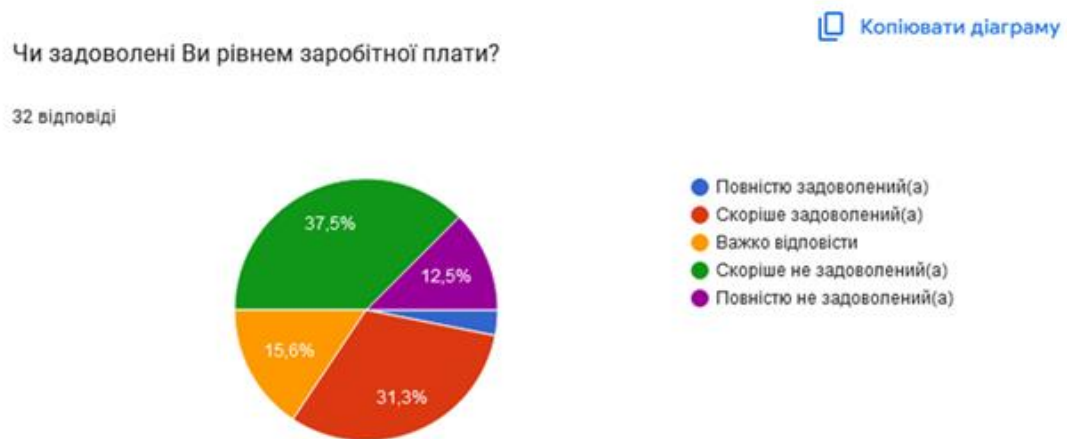


Рис. 2.4. Результати відповідей респондентів щодо задоволеності оплатою праці

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Важливим є співвідношення оплати праці з фактичним навантаженням: на питання «Чи відповідає оплата праці Вашому навантаженню та відповідальності?» (рис.2.5)



Рис. 2.5. Результати відповідей респондентів на питання «Чи відповідає оплата праці Вашому навантаженню та відповідальності?»

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Так за результатами опитування ствердно відповіли лише близько 20% опитаних, частково згодні – 45%, а негативну відповідь дали 35% респондентів. Це вказує на дисбаланс між трудовими затратами працівників та рівнем їх винагороди, що створює ризики демотивації та плинності кадрів.

Система преміювання та додаткових виплат. Преміювання є важливим інструментом матеріального стимулювання, особливо для творчих працівників медійної сфери.

Аналіз відповідей на питання щодо частоти отримання премій (рис. 2.6.) показує, що регулярно премії отримують лише близько 34,4% працівників, час від часу – приблизно 56,3%, дуже рідко – 6,3%, а 3% взагалі не отримують додаткових виплат.

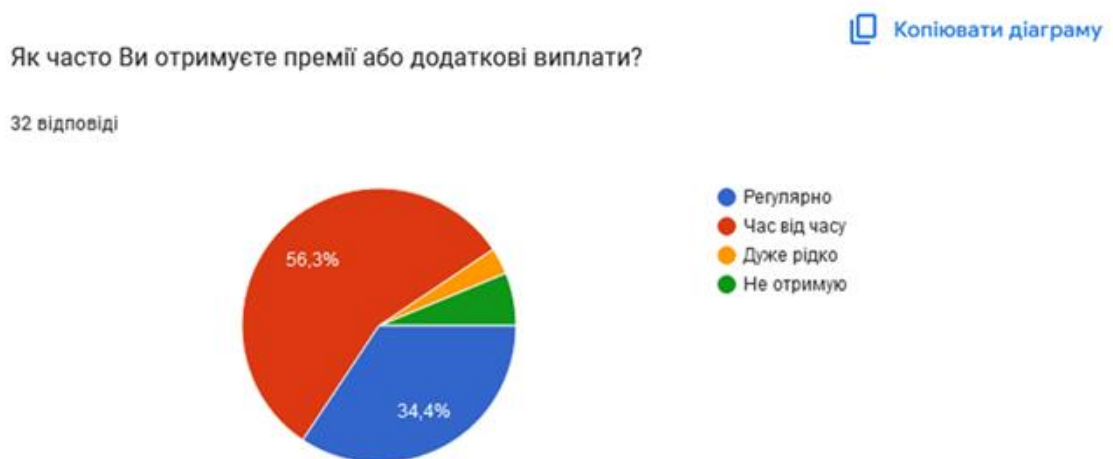


Рис. 2.6. Результати відповідей респондентів щодо частоти отримання премій

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Така ситуація суттєво знижує мотиваційний потенціал системи оплати праці.

Критичним є питання прозорості преміювання: на рис. 2.7 наведено дані, що лише 37,5% респондентів вважають систему преміювання прозорою та зрозумілою, частково – 40,6%, а 21,9% оцінюють її як непрозору.

Відповідно до Колективного договору АТ «НСТУ» система преміювання має базуватися на об'єктивних показниках оцінки результатів праці, однак на практиці цей принцип реалізується недостатньо.

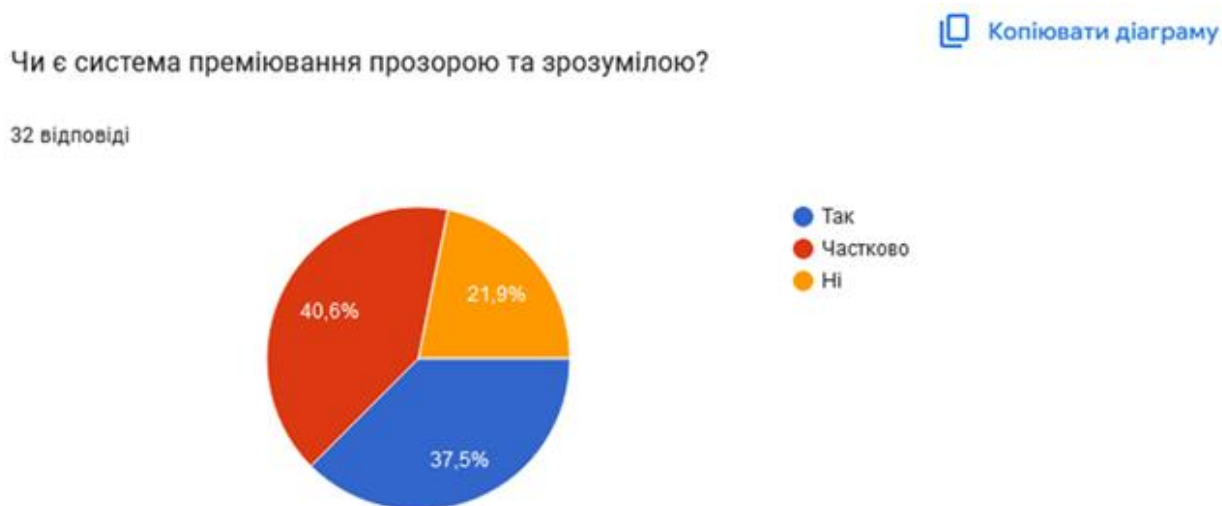


Рис. 2.7. Результати відповідей респондентів щодо прозорості та зрозумілості системи преміювання

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Серед найважливіших матеріальних стимулів (рис. 2.8.) респонденти визначили: підвищення зарплати (понад 78%), премії (близько 16%), соціальні гарантії (5%), надбавки за стаж (3%).

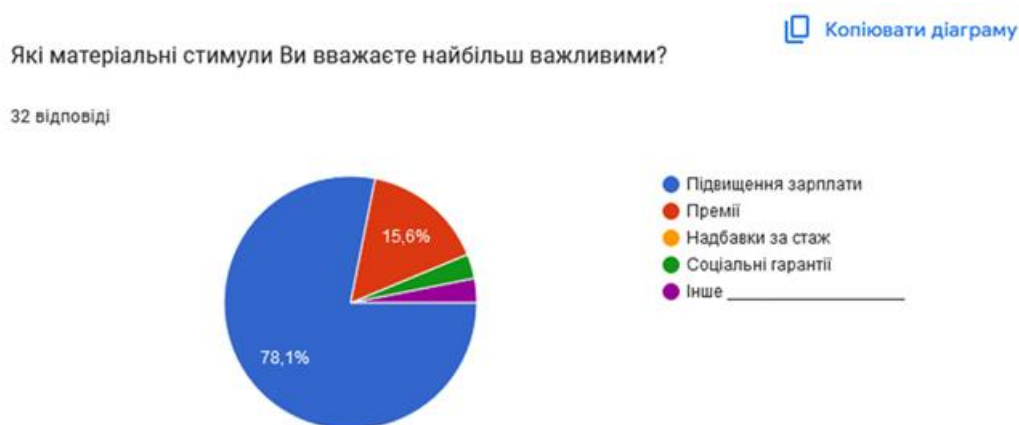


Рис. 2.8. Результати відповідей респондентів щодо визначення найважливіших матеріальних стимулів

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Нематеріальна мотивація та професійний розвиток. Для медійних працівників особливого значення набувають можливості професійного розвитку та творчої самореалізації (рис. 2.9).

Чи маєте Ви можливості професійного розвитку (навчання, тренінги)?

32 відповіді



Копіювати  
діаграму

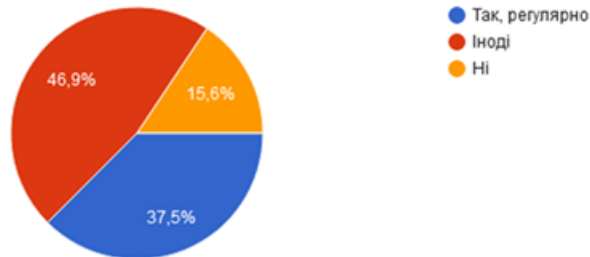


Рис. 2.9. Результати відповідей респондентів щодо можливості професійного розвитку

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Результати опитування щодо доступу до навчання та тренінгів (рис. 2.9) засвідчують, що регулярні можливості для професійного розвитку мають лише близько 15% працівників, іноді – 45%, а 40% не мають таких можливостей взагалі.

В умовах цифровізації медіа це створює ризик відставання компетенцій працівників від сучасних вимог. Як зазначається у науковій літературі, цифрові навички працівника мають повсякчас удосконалюватися у перебігу тренінгів та курсів підвищення кваліфікації.

Чи задоволені Ви умовами праці (технічне забезпечення, робоче місце)?

32 відповіді



Копіювати  
діаграму

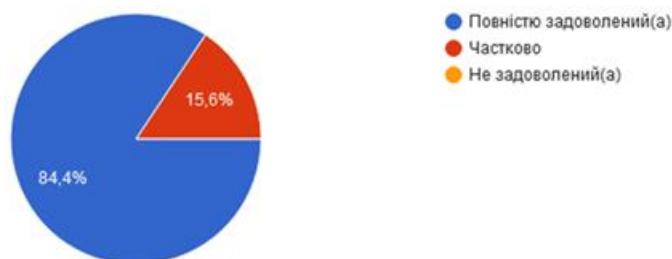


Рис. 2.10. Результати відповідей респондентів задоволеності умовами праці

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Задоволеність умовами праці (рис. 2.10) демонструє кращі показники: повністю задоволені – 84,4 %, частково – 15,6%. Технічне забезпечення робочих місць є важливим чинником мотивації, особливо для операторського та монтажного персоналу.

Психологічний клімат та мотиваційні чинники. Соціально-психологічний клімат у колективі є важливим фактором нематеріальної мотивації. Оцінка рівня психологічного клімату (рис. 2.11) показала, що дуже сприятливим його вважають 34,4% респондентів, скоріше сприятливим – 40,6%, нейтральним – 15,6%, напруженим – 6,4%, конфліктним – 3%. Загалом, це свідчить про переважно позитивний мікроклімат у колективі, що відповідає вимогам Кодексу поведінки та етики АТ «НСТУ».



Рис. 2.11. Результати відповідей респондентів щодо оцінки психологічного клімату в колективі

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Відповіді на питання щодо основних мотивуючих факторів (рис.2.12) розподілилися наступним чином: фінансова винагорода (25%), стабільність (31,3%), творча самореалізація (34,4%), визнання (4%), кар'єрне зростання (9%).

Такий розподіл підтверджує тезу дослідників про те, що мотивація конкретної людини може змінюватися і не існує універсального підходу до мотивування.

Що найбільше мотивує Вас у роботі?

 Копіювати діаграму

32 відповіді

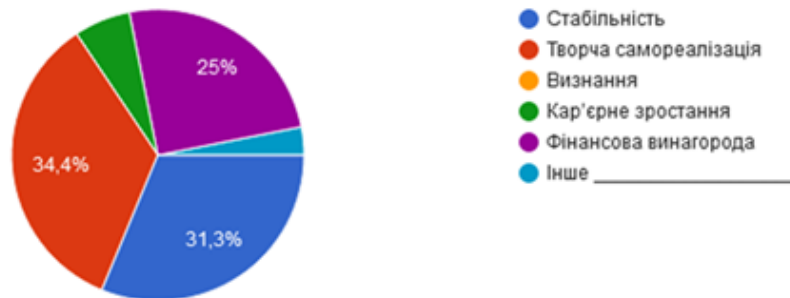


Рис. 2.12. Результати відповідей респондентів щодо основних мотивуючих факторів

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Оцінка впливу мотиваційної системи на продуктивність. Ключовим показником ефективності системи мотивування є її вплив на результативність праці.

На питання «Чи сприяє діюча система мотивування підвищенню продуктивності праці?» (рис.2.13) ствердно відповіли лише близько 25% респондентів, частково – 43,8%, негативно – 31,3%.

Чи сприяє діюча система мотивування підвищенню продуктивності праці?

 Копіювати  
діаграму

32 відповіді

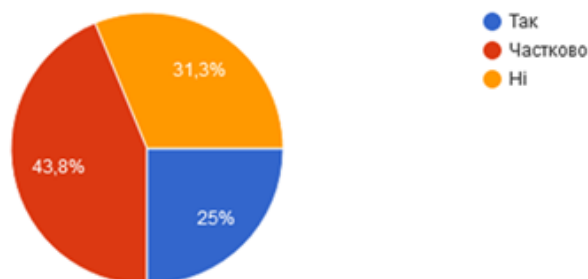


Рис. 2.13. Результати відповідей респондентів щодо оцінки діючої системи мотивації

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Це свідчить про недостатню ефективність існуючої мотиваційної системи та необхідність її реформування. Враховуючи, що продуктивність праці (за загальним доходом) у філії зросла на 37,6% за 2023-2025 роки, але досягнуто це було переважно за рахунок зростання інших операційних доходів, а не підвищення ефективності основної діяльності, постає завдання посилення мотиваційних чинників саме для стимулювання якісного виконання основних виробничих функцій.

Проведене анкетування працівників Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська регіональна дирекція» (додаток Б) дозволило виявити суттєві проблеми у діючій системі мотивування: недостатній рівень задоволеності оплатою праці; непрозорість преміювання; обмежені можливості професійного розвитку; низька оцінка впливу мотиваційної системи на продуктивність праці.

Філія Національна суспільна телерадіокомпанія України «Чернігівська регіональна дирекція» функціонує в умовах публічного сектору, що передбачає специфічні підходи до управління персоналом, зокрема й до системи мотивації. Незважаючи на поступові реформи у сфері медіа, чинна система мотивації персоналу має низку суттєвих проблем, які негативно впливають на ефективність діяльності працівників і організації загалом:

1. Низький рівень матеріальної мотивації – однією з ключових проблем є недостатній рівень оплати праці, який часто не відповідає обсягу виконуваних завдань та рівню відповідальності. У регіональних підрозділах, зокрема в Чернігівській дирекції, заробітна плата значно поступається рівню оплати праці у приватних медіакомпаніях. Це знижує привабливість роботи та спричиняє відтік кваліфікованих кадрів.

2. Обмежені можливості для преміювання та стимулювання – система преміювання є недостатньо гнучкою та часто залежить від централізованого фінансування. Відсутність чітких критеріїв оцінювання результатів роботи призводить до суб'єктивності у розподілі премій, що знижує довіру працівників до керівництва та самої системи мотивації.

3. Недостатній розвиток нематеріальної мотивації – слабе використання інструментів нематеріального стимулювання, таких як:

визнання досягнень працівників; можливості професійного розвитку; кар'єрне зростання; участь у прийнятті управлінських рішень.

4. Високий рівень стресу та професійного вигорання – працівники регіональної дирекції працюють в умовах підвищеного навантаження, обмежених ресурсів та високих вимог до якості контенту. Це сприяє розвитку явищ, пов'язаних із професійне вигорання, що негативно впливає на мотивацію, продуктивність та психологічний стан персоналу.

5. Недосконалість системи оцінювання персоналу – оцінювання результатів роботи працівників не завжди є прозорим і об'єктивним. Відсутність чітко визначених KPI (ключових показників ефективності) ускладнює визначення реального внеску кожного працівника в досягнення цілей організації. Це, у свою чергу, знижує мотивацію до підвищення результативності праці.

6. Обмежені ресурси та фінансування – фінансування філії залежить від державного фінансування, що обмежує можливості впровадження сучасних мотиваційних інструментів. Нестача ресурсів стримує розвиток системи стимулювання персоналу та впровадження інновацій у сфері управління.

7. Відсутність індивідуалізованого підходу до мотивації – існуюча система мотивації не враховує індивідуальні потреби працівників, їхні професійні інтереси та особисті цілі. Це суперечить сучасним підходам у управлінні персоналом, які передбачають персоналізовані мотиваційні стратегії.

Таким чином, чинна система мотивації персоналу у Чернігівській регіональній дирекції НСТУ характеризується низкою системних проблем: обмеженими фінансовими можливостями, недосконалістю організаційних механізмів та недостатнім використанням сучасних підходів до управління персоналом. Це потребує комплексного реформування системи мотивації з урахуванням як матеріальних, так і нематеріальних чинників стимулювання працівників.

### **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА МЕДІЙНОЇ СФЕРИ**

#### **3.1 Формування ефективної системи мотивації персоналу Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»**

Проведене дослідження виявлено критичний дисбаланс між трудовими затратами та рівнем винагороди (35% респондентів вважають оплату праці такою, що не відповідає навантаженню), вкрай обмежені можливості професійного розвитку (40% не мають доступу до навчання) та низьку оцінку впливу мотиваційної системи на продуктивність праці (лише 15% відповіли ствердно). Водночас дослідження зафіксувало наявність позитивного психологічного клімату (60% оцінюють його як сприятливий) та високу значущість для працівників нематеріальних чинників мотивації, зокрема творчої самореалізації (50%) та визнання (30%). За таких умов першочерговими напрямками розвитку мотиваційної системи філії мають стати: підвищення прозорості преміювання через запровадження чітких КРІ для кожної категорії персоналу; розширення можливостей професійного розвитку шляхом організації регулярних тренінгів та вебінарів; активізація інструментів морального заохочення (подяки, грамоти, відзначення кращих); запровадження системи бонусів за участь у значущих проєктах та створення високоякісного контенту. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, зростанню продуктивності праці та зміцненню кадрового потенціалу філії в умовах обмеженого бюджетного фінансування, характерного для суспільного мовлення.

Ефективне функціонування системи мотивування персоналу є критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності сучасного медійного підприємства. Для Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська регіональна дирекція», яка функціонує в умовах обмеженого бюджетного фінансування та

продовжує трансформацію від обласної державної телерадіокомпанії до суспільного мовника, питання вдосконалення мотиваційного механізму набуває особливої актуальності. Як свідчить досвід реформування, регіональні філії Суспільного та центральна дирекція стикнулися з серйозними викликами: скорочення штату з 7,5 тисячі до 4 тисячі працівників, оновлення редакцій на 50–60 %, зміна підходів до створення контенту. Проведене анкетування працівників чернігівської філії виявило суттєві проблеми: лише 15% респондентів повністю задоволені оплатою праці, тільки 12% регулярно отримують премії, 40% не мають доступу до професійного навчання, а 35% оцінюють систему преміювання як непрозору. За таких умов розробка науково обґрунтованих напрямів удосконалення мотиваційної системи є нагальним завданням кадрового менеджменту філії.

Першочерговим напрямом реформування мотиваційної системи має стати підвищення прозорості та об'єктивності матеріального стимулювання. Відповідно до Колективного договору АТ «НСТУ» система преміювання має базуватися на об'єктивних показниках оцінки результатів праці, однак на практиці 35% працівників оцінюють її як непрозору. Для подолання цієї проблеми доцільно запровадити чіткі ключові показники ефективності (KPI) для кожної категорії персоналу: для журналістів – кількість оприлюднених матеріалів, їхня резонансність, дотримання стандартів; для операторів – якість відеоматеріалу, оперативність виконання завдань; для технічного персоналу – безперебійність роботи обладнання, швидкість усунення неполадок. Важливим є також запровадження системи бонусів за участь у значущих проєктах, як-от створення документальних фільмів («Битва за Чернігів»), спеціальних репортажів, що мають високі рейтингові показники. Як свідчить досвід чернігівської філії, саме такі проєкти здатні забезпечити мільйонні перегляди та професійне визнання.

В умовах обмежених фінансових ресурсів особливого значення набувають інструменти нематеріальної мотивації. Результати анкетування засвідчили, що 40% працівників не мають доступу до професійного навчання,

що створює ризик відставання компетенцій від сучасних вимог. Для вирішення цієї проблеми необхідно розширити можливості професійного розвитку через організацію регулярних тренінгів, вебінарів, майстер-класів за участю провідних фахівців медійної галузі. Як зазначається у науковій літературі, цифрові навички працівника мають повсякчас удосконалюватися у перебігу тренінгів та курсів підвищення кваліфікації. Важливим напрямом є також активізація інструментів морального заохочення: подяки, грамоти, висвітлення досягнень працівників на корпоративному сайті, відзначення кращих за підсумками місяця або кварталу. Це сприятиме формуванню позитивного іміджу працівника та підвищенню його самооцінки, що особливо важливо для творчих працівників медійної сфери.

Оцінка рівня психологічного клімату показала, що 60% респондентів вважають його сприятливим, що створює основу для подальшого розвитку командної взаємодії. Як зазначає шеф-редактор «Суспільне Чернігів» Андрій Тіток, головне – це люди, які працюють у філії і завдяки яким вдалося досягти тих результатів, які є зараз, зокрема мільйона підписників у соцмережах та професійних нагород. Для посилення соціально-психологічних чинників мотивації доцільно запровадити практику регулярних командних зустрічей, обговорення стратегічних планів розвитку, залучення працівників до прийняття управлінських рішень. Важливим є також дотримання вимог Кодексу поведінки та етики АТ «НСТУ», який визначає ціннісні орієнтири діяльності працівників.

Ключовим показником ефективності системи мотивування є її вплив на продуктивність праці, однак лише 15% респондентів вважають, що діюча система сприяє підвищенню результативності. Для зміни цієї ситуації необхідно запровадити системний моніторинг результативності праці з подальшим коригуванням мотиваційних заходів. Враховуючи, що продуктивність праці (за загальним доходом) у філії зросла на 37,6% за 2023–2025 роки, але досягнуто це було переважно за рахунок зростання інших операційних доходів, постає завдання посилення мотиваційних чинників саме

для стимулювання якісного виконання основних виробничих функцій. Доцільно запровадити систему щоквартального оцінювання досягнень працівників з подальшим публічним визнанням результатів та відповідним матеріальним заохоченням.

У табл. 3.1 Наведені основні напрями вдосконалення системи мотивування працівників філії АТ «НСТУ» «Чернігівська регіональна дирекція».

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення системи мотивування працівників  
філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»

| Напрямок<br>вдосконалення                            | Запропоновані заходи                                                                                                                                                                                                                                              | Очікувані результати                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                 | 3                                                                                                                                                                                                               |
| Удосконалення<br>матеріального<br>стимулювання       | Запровадження чітких КРІ для кожної категорії персоналу (журналісти, оператори, технічний персонал); розробка прозорого положення про преміювання; запровадження бонусів за участь у значущих проєктах; щоквартальний перегляд системи матеріального стимулювання | Підвищення рівня задоволеності оплатою праці до 40-50%; збільшення частки працівників, які регулярно отримують премії, до 30%; зменшення частки незадоволених співвідношенням оплати та навантаженням до 15-20% |
| Розвиток<br>нематеріальної<br>мотивації              | Організація регулярних тренінгів, вебінарів, майстер-класів; запровадження системи наставництва; активізація інструментів морального заохочення (подяки, грамоти); висвітлення досягнень на корпоративному сайті                                                  | Збільшення частки працівників, які мають доступ до навчання, до 70-80%; підвищення рівня професійних компетенцій; зростання мотивації до творчої самореалізації                                                 |
| Посилення<br>соціально-<br>психологічних<br>чинників | Проведення регулярних командних зустрічей; залучення працівників до обговорення стратегічних планів; розвиток корпоративної культури відповідно до Кодексу етики; запровадження практики «відкритих дверей» керівництва                                           | Підвищення частки працівників, які оцінюють клімат як сприятливий, до 75-80%; зростання рівня залученості персоналу; покращення комунікації в колективі                                                         |

Продовження табл. 3.1

| 1                                                 | 2                                                                                                                                                                                                              | 3                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Удосконалення системи оцінювання результативності | Запровадження системи щоквартального оцінювання досягнень; публічне визнання результатів; прив'язка матеріального заохочення до конкретних виробничих показників                                               | Підвищення частки працівників, які позитивно оцінюють вплив мотивації на продуктивність, до 40-50%; зростання продуктивності праці за чистим доходом |
| Інтеграція в кадрову стратегію                    | Розробка довгострокової кадрової стратегії з урахуванням місії суспільного мовника; визначення оптимального співвідношення матеріальних і нематеріальних стимулів; врахування досвіду інших регіональних філій | Забезпечення стабільності кадрового складу; формування лояльності працівників до цінностей суспільного мовлення; підвищення якості контенту          |

*\* Джерело: сформовано автором за результатами дослідження*

Розвиток мотиваційної системи має бути інтегрований у загальну кадрову стратегію підприємства, яка передбачає довгострокове планування кадрового потенціалу відповідно до місії та цілей організації.

Для медійного підприємства, яке функціонує в складі суспільного мовлення, особливого значення набуває баланс між оптимізацією витрат на персонал та розвитком компетенцій, необхідних для виконання функцій суспільного мовника.

Такий підхід дозволяє поєднати професійний розвиток працівників із підвищенням якості контенту, що є кінцевою метою діяльності суспільного мовника.

Отже, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що вдосконалення системи мотивування працівників філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД» має здійснюватися за п'ятьма основними напрямками:

- удосконалення матеріального стимулювання через запровадження прозорих KPI та системи бонусів;
- розвиток нематеріальної мотивації шляхом розширення можливостей професійного навчання та морального заохочення;

- посилення соціально-психологічних чинників через покращення комунікації та залучення працівників до управління;
- удосконалення системи оцінювання результативності із прив'язкою до виробничих показників;
- інтеграція мотиваційної системи в загальну кадрову стратегію підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню рівня задоволеності працівників, зростанню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та, як наслідок, покращенню якості контенту, що є одним із основних завдань суспільного мовлення.

Ефективна система мотивації персоналу є ключовим чинником забезпечення стабільної роботи та розвитку філії, підвищення якості контенту й конкурентоспроможності регіонального мовника. З огляду на специфіку діяльності Чернігівської регіональної дирекції, яка поєднує творчу, журналістську та технічну складові, мотиваційна система має бути комплексною, гнучкою та орієнтованою як на індивідуальні, так і на командні результати.

### **3.2 Запровадження сучасних інструментів мотивації персоналу Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»**

У сучасних умовах функціонування медіаорганізацій традиційні підходи до стимулювання персоналу вже не забезпечують достатнього рівня залученості та продуктивності працівників. Тому для Чернігівської регіональної дирекції важливо впроваджувати інноваційні інструменти мотивації персоналу, які відповідають цифровій трансформації медіасфери, потребам працівників і стратегічним цілям Суспільного мовлення.

Удосконалення системи мотивації персоналу потребує не лише формального впровадження інструментів, а їх глибокої адаптації до специфіки роботи регіонального мовника, де поєднуються творчі процеси, оперативність

новинного виробництва та технічна складова, до ключових методів відносяться:

1. *Цифрові платформи управління ефективністю* (Performance Management Systems) – є одним із найбільш ефективних інструментів цифрової трансформації, оскільки дають змогу суттєво зменшити фінансові та трудові витрати на підтримання IT-інфраструктури, забезпечують гнучкість, масштабованість та високу швидкість обміну даними між підрозділами Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД».

Підприємство впроваджує HRM-платформу (рис.3.1), у якій об'єднані всі процеси оцінки результативності працівників. Кожному співробітнику встановлюються індивідуальні KPI, які автоматично відображаються в його персональному кабінеті.

У процесі роботи система в режимі реального часу збирає дані про виконання завдань: обсяг виконаної роботи, дотримання термінів, якість результату, рівень задоволеності контентом. Керівники можуть оперативно залишати зворотний зв'язок, а працівники – бачити свій прогрес і рейтинг у команді.

На основі цих даних платформа автоматично формує прозору систему преміювання працівників: при досягненні або перевищенні KPI працівник отримує бонуси, які нараховуються без затримок. Також система може пропонувати нематеріальні стимули – навчальні курси, підвищення кваліфікації або участь у цікавих проєктах.

Додатково цифрова платформа формує аналітичні звіти для керівництва, що дозволяє виявляти найефективніших працівників, визначати проблемні ділянки та коригувати мотиваційну систему.

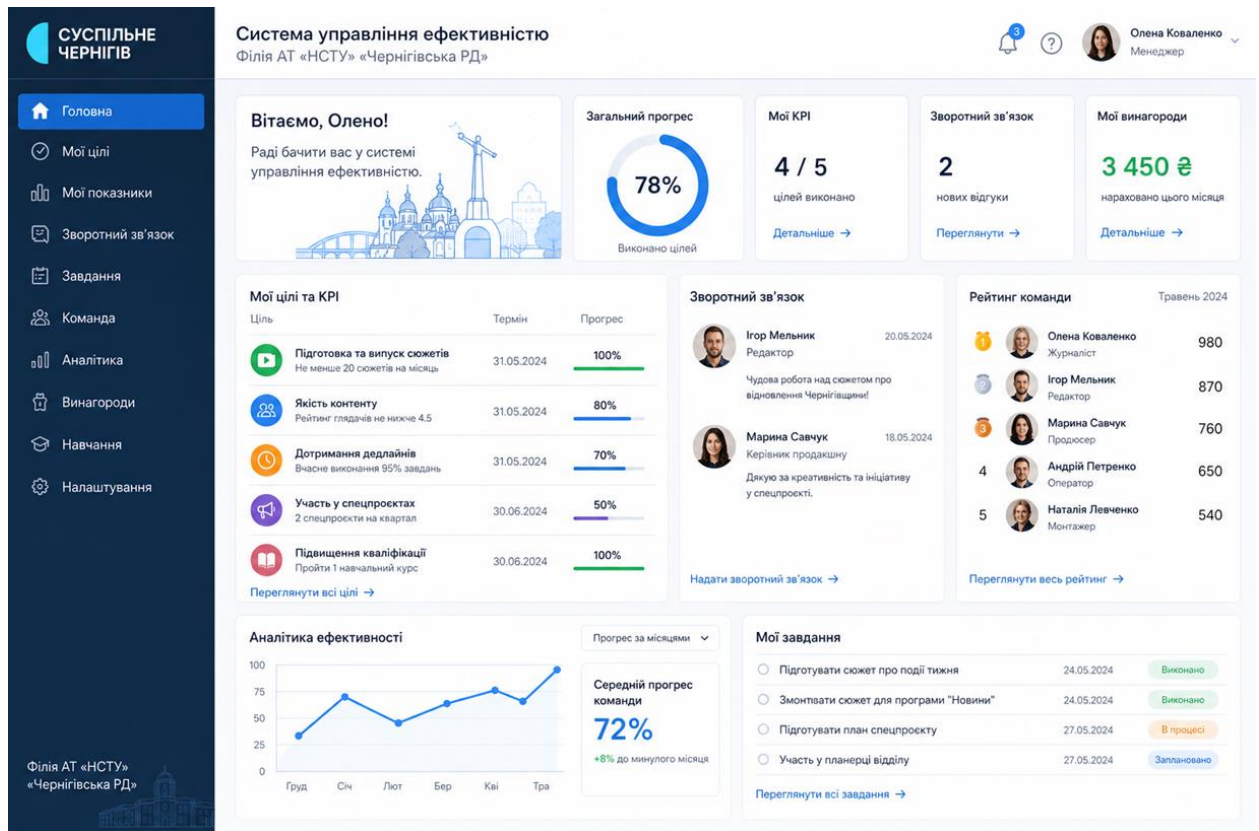


Рис. 3.1. Приклад HRM-платформи Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»

\* Джерело: згенеровано ШІ за розробками автора

2. Використання гейміфікації в роботі – є ефективним інструментом підвищення залученості персоналу, особливо у творчих колективах.

Вітчизняні ЗМІ мають усі необхідні ресурси для створення розважальних проєктів, які можуть захопити та зацікавити глядачів. Зрештою, саме в цьому полягає основна мета гейміфікації: надавати інформацію, сприяти розвитку та одночасно пропонувати втечу від повсякденного життя. Хоча українські ЗМІ не ігнорують ці характеристики, вони наразі не використовують їх так активно, як Сполучені Штати. Сьогодні в Україні гейміфікація сприймається переважно як розважальний контент, створений для залучення та розваги якомога більшої кількості глядачів. Однак важливо зазначити, що це, ймовірно, ранній етап розвитку феномену гейміфікації в Україні.

Приклад практичного використання гейміфікації для формування системи мотивації Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД» може виглядати так:

підприємство впроваджує внутрішню цифрову платформу (рис. 3.2), у якій робочі завдання для журналістів, редакторів, операторів і монтажерів перетворюються на елементи гри. Кожен працівник отримує бали за виконання завдань: підготовку матеріалів, дотримання дедлайнів, якість контенту, креативність та командну взаємодію.



Рис. 3.2. Приклад використання гейміфікації в роботі Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»

\* Джерело: згенеровано ШІ за розробками автора

За накопичені бали співробітники підвищують свій «рівень» у системі (наприклад, від «Початківця» до «Професіонала» або «Експерта медіа»). Крім того, формуються рейтинги працівників і команд, які оновлюються щотижня.

Для підсилення мотивації вводяться «бейджі» (нагороди) за досягнення:

- «Швидкий репортер» — за оперативну підготовку матеріалів.
- «Майстер сюжету» — за високі оцінки якості контенту.
- «Командний гравець» — за активну співпрацю в проєктах.

Накопичені бали можна обмінювати на реальні бонуси: премії, додаткові вихідні, навчальні курси, участь у престижних проєктах або поїздках на події.

Також у системі проводяться щомісячні «медіа-челенджі» (наприклад, «Найкращий репортаж місяця»), де переможці отримують додаткові винагороди та публічне визнання в колективі.

3. *Гнучкі системи винагород (Flexible Benefits)* – це підхід, коли працівникам (журналістам, редакторам, продюсерам, SMM-никам тощо) пропонують не фіксований пакет «зарплата + стандартні бонуси», а набір опцій, які можна адаптувати під власні потреби. У медіа це особливо актуально через нерівномірні навантаження, творчий характер роботи та різні формати зайнятості (фриланс, проєктна робота, штат).

Працівникам може надаватися можливість обирати найбільш цінні для них бонуси: додаткові дні відпустки; компенсація навчання або професійних курсів; часткова оплата спортивних занять; медичне страхування; технічне забезпечення для роботи (обладнання, програмне забезпечення).

4. *Впровадження системи безперервного навчання (Lifelong Learning)* — це постійне оновлення знань і навичок, особливо для сфери медіа. У цьому контексті доцільно:

- створити внутрішню онлайн-платформу навчання;
- організовувати регулярні тренінги з цифрової журналістики, монтажу, роботи з соціальними мережами;
- залучати зовнішніх експертів;
- стимулювати самоосвіту через фінансове або кар’єрне заохочення [30].

Безперервна освіта – це не просто набір інструментів, а спосіб мислення. Коли компанія впроваджує власну систему навчання, вона створює екосистему знань, де всі співробітники можуть розвивати звички навчання та обмінюватися досвідом [28].

Система безперервного навчання в Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД» працює як невидима, але постійно діюча частина щоденної роботи, а не як окремий «курс раз на рік». Планується, що вона буде вбудована у цифрову

платформу редакції (рис.3.2) й тісно пов'язана з виконанням реальних завдань, оцінкою результатів і мотивацією працівників.

Уявімо звичайний робочий день журналіста, редактора чи монтажера. Коли працівник заходить у систему, він бачить не лише перелік завдань, а й підказки для розвитку: короткі навчальні модулі, які безпосередньо пов'язані з його поточними задачами. Наприклад, якщо журналісту потрібно підготувати сюжет, система може запропонувати мікроурок про побудову репортажу або роботу з джерелами. Це займає кілька хвилин, але одразу застосовується на практиці.

Ключова ідея в тому, що навчання не відривається від роботи – воно відбувається «тут і зараз». Працівник не просто проходить курс «для галочки», а використовує отримані знання в конкретному матеріалі. Після виконання завдання система (разом із редактором або ментором) оцінює результат: чи дотримано стандартів, чи якісний контент, чи витримано дедлайн, чи є креативний підхід. Якщо видно, що нові знання застосовані – працівник отримує додаткові бали.

Ці бали є центральним елементом мотивації. Вони накопичуються за різні дії: навчання, якісно виконані завдання, ініціативу, допомогу колегам. З часом бали формують рівень працівника, його позицію в рейтингу та відкривають нові можливості – від внутрішнього визнання до реальних бонусів або кар'єрного зростання.

З боку керівництва така система дає прозорий інструмент управління розвитком команди. Редактори бачать, хто в чому сильний, де є прогалини, хто швидко навчається і готовий до складніших задач. На основі цих даних можна формувати індивідуальні траєкторії розвитку: комусь дати більше креативних задач, когось підготувати до ролі керівника, а комусь — підтягнути базові навички.

5. *Розвиток внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку* – це системно організований процес обміну інформацією між усіма рівнями і підрозділами

редакції, спрямований на координацію діяльності, прийняття рішень та виробництво медіаконтенту.

Внутрішні комунікації в медіа – це всі способи, якими журналісти, редактори, продюсери, SMM-менеджери та інші учасники команди обмінюються інформацією: планування матеріалів, обговорення ідей, координація дедлайнів, редагування контенту [35].

Зворотний зв'язок – це процес, коли учасники команди: оцінюють роботу один одного; дають рекомендації; обговорюють помилки і успіхи.

У медіа це особливо важливо, бо контент постійно змінюється і потребує вдосконалення.

У теоретичному вимірі розвиток внутрішніх комунікацій і зворотного зв'язку в медіа – це: перехід від односторонніх до багаторівневих моделей взаємодії; інтеграція формальних і неформальних каналів; посилення ролі зворотного зв'язку як механізму адаптації та контролю; залежність ефективності від організаційної культури та структури.

6. *Визнання досягнень у цифровому середовищі медіапідприємств* – це системний процес ідентифікації, оцінювання та публічного або внутрішнього відзначення професійних результатів працівників із використанням цифрових каналів комунікації.

У межах класичних і сучасних теорій менеджменту визнання трактується як нематеріальний стимул, що задовольняє потреби вищого рівня – передусім у повазі, соціальному статусі та самореалізації. У медіаорганізаціях, де праця має креативний, інтелектуальний і часто публічний характер, значення визнання посилюється, оскільки результат діяльності безпосередньо пов'язаний із суспільною реакцією та професійною репутацією.

Цифрове середовище принципово трансформує механізми визнання досягнень. Якщо в традиційних організаціях визнання мало переважно ієрархічний характер (тобто здійснювалося “згори вниз”), то в умовах цифровізації воно набуває мережевої, децентралізованої форми. Це означає,

що джерелами визнання стають не лише керівники, а й колеги, професійна спільнота та аудиторія медіапродукту. Таким чином, формується багатоканальна система оцінювання, у якій поєднуються внутрішні та зовнішні сигнали.

Окремої уваги заслуговує роль аудиторії як суб'єкта визнання. У медіасфері реакція споживачів контенту (перегляди, коментарі, поширення) стає важливим індикатором успішності діяльності. Теоретично це можна розглядати як зовнішній вимір визнання, який інтегрується у внутрішні процеси організації. Водночас така ситуація створює певну напругу між якісними та кількісними критеріями оцінювання, оскільки популярність контенту не завжди тотожна його професійній або суспільній цінності.

Визнання досягнень у цифровому середовищі медіапідприємств постає як складний багатовимірний феномен, що поєднує мотиваційні, комунікативні та соціокультурні аспекти. Воно функціонує як інструмент управління, механізм соціальної регуляції та засіб формування корпоративної культури, трансформуючись під впливом цифрових технологій і мережевої взаємодії.

*7. Використання гнучких форматів роботи* – сучасні умови, зокрема цифровізація та безпекові виклики в Україні, зумовлюють необхідність: дистанційної або змішаної форми роботи; адаптивного графіка; забезпечення технічної можливості для віддаленої діяльності.

У медіасфері впровадження таких форматів має особливе значення, оскільки виробництво контенту часто не прив'язане до конкретного місця і потребує постійної мобільності. Журналісти, редактори, SMM-фахівці, відеомонтажери та інші працівники можуть виконувати свої функції дистанційно, використовуючи цифрові інструменти комунікації та обробки інформації.

З теоретичної точки зору, гнучкі формати роботи пов'язані з концепціями постіндустріального суспільства, економіки знань та мережевих організацій. У цих умовах ключовим ресурсом стає інформація, а ефективність діяльності визначається не стільки фізичною присутністю працівника, скільки

його здатністю швидко генерувати, обробляти та поширювати контент. Таким чином, гнучкість виступає як адаптивна властивість організації, що дозволяє їй реагувати на зовнішні виклики.

Разом із тим, у теоретичному дискурсі підкреслюються і потенційні ризики впровадження гнучких форматів роботи. Серед них — зниження рівня контролю, ускладнення координації діяльності, розмиття меж між робочим і особистим часом, а також ризик професійного вигорання. У медіасфері ці проблеми можуть посилюватися через нерегулярність інформаційних потоків і необхідність постійної готовності до роботи.

Окремо слід зазначити, що ефективність гнучких форматів значною мірою залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури та комунікаційних практик у межах організації. Наявність чітко визначених процедур, правил взаємодії та систем зворотного зв'язку є необхідною умовою успішного функціонування таких моделей.

## ВИСНОВОК

У результаті проведеного дослідження було розкрито теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи мотивації персоналу підприємства медійної сфери в умовах цифрової трансформації. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити, що мотивація персоналу є складною багаторівневою системою, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, організаційні механізми та комунікаційні практики, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Встановлено, що специфіка медіасфери зумовлює особливі вимоги до побудови мотиваційної системи. Зокрема, креативний характер праці, висока динамічність інформаційного середовища, значна роль репутаційних чинників та постійна взаємодія з аудиторією формують потребу у гнучких, адаптивних та індивідуалізованих підходах до мотивації персоналу. У таких умовах традиційні інструменти стимулювання виявляються недостатніми, що актуалізує значення нематеріальних чинників, зокрема визнання досягнень, професійного розвитку, участі у прийнятті рішень та формування сприятливого комунікаційного середовища.

У роботі обґрунтовано, що ефективна система мотивації в медіаорганізаціях повинна базуватися на поєднанні кількох ключових компонентів. По-перше, це матеріальне стимулювання, яке забезпечує базовий рівень задоволення потреб працівників. По-друге, нематеріальні механізми мотивації, серед яких важливе місце займають визнання досягнень, розвиток корпоративної культури, підтримка творчої ініціативи та формування позитивного психологічного клімату. По-третє, організаційно-комунікаційні інструменти, що включають ефективні внутрішні комунікації, зворотний зв'язок і прозорість управлінських процесів.

Особливу увагу приділено ролі цифрового середовища у трансформації мотиваційних механізмів. Доведено, що цифровізація не лише розширює можливості для організації праці (зокрема через впровадження гнучких

форматів роботи), але й змінює підходи до оцінювання результатів діяльності та визнання досягнень. Використання цифрових інструментів дозволяє забезпечити оперативність зворотного зв'язку, підвищити прозорість процесів та залучити ширше коло суб'єктів до оцінювання результатів роботи.

У ході дослідження також визначено, що важливим елементом ефективної мотиваційної системи є формування культури відкритої комунікації та довіри в колективі. Саме через налагоджені внутрішні комунікації та системний зворотний зв'язок забезпечується узгодженість дій працівників, підвищується рівень їх залученості та формується спільне розуміння цілей організації. Водночас підкреслено, що відсутність таких механізмів може призводити до зниження ефективності діяльності, конфліктів і професійного вигорання.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що розробка ефективної системи мотивації персоналу є одним із ключових напрямів підвищення результативності діяльності Чернігівської регіональної дирекції. Сформована мотиваційна система має базуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, враховувати специфіку медіасфери, а також індивідуальні потреби працівників різних професійних груп.

Важливим аспектом є забезпечення прозорості та справедливості оцінювання результатів праці, що сприяє підвищенню довіри до керівництва та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Водночас орієнтація на професійний розвиток, підтримка творчої ініціативи та створення можливостей для кар'єрного зростання виступають потужними чинниками довгострокової мотивації персоналу.

Запровадження комплексного підходу до мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити високу якість інформаційного продукту, що є особливо важливим для суспільного мовника. Крім того, ефективна мотиваційна система сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню рівня залученості працівників та формуванню їх відповідальності за результати діяльності організації.

Запровадження сучасних інструментів мотивації персоналу є необхідною передумовою підвищення ефективності діяльності Чернігівської регіональної дирекції в умовах динамічних змін медіасередовища та цифровізації. Використання таких підходів, як цифрові системи управління ефективністю, гейміфікація, гнучкі системи винагород, безперервне навчання, розвиток внутрішніх комунікацій і впровадження гнучких форматів роботи, дозволяє сформувати комплексну, адаптивну та орієнтовану на результат мотиваційну систему.

Застосування зазначених інструментів сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й розвитку творчого потенціалу працівників, їх залученості до досягнення стратегічних цілей організації та формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Особливого значення набуває індивідуалізація підходів до мотивації, що дозволяє врахувати потреби різних категорій персоналу та підвищити рівень їх задоволеності роботою.

Водночас ефективність впровадження сучасних інструментів мотивації значною мірою залежить від системності, послідовності та готовності керівництва до змін. Важливим є забезпечення прозорості процесів, регулярного зворотного зв'язку та постійного вдосконалення мотиваційної політики відповідно до внутрішніх і зовнішніх викликів.

Таким чином, комплексне впровадження сучасних інструментів мотивації дозволить підвищити конкурентоспроможність Чернігівської регіональної дирекції, забезпечити стабільний розвиток персоналу та покращити якість інформаційного продукту, що повністю відповідає завданням Суспільного мовлення в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах : наоч. навч.–метод. матеріали; НАН України, Ін–т економіки пром–сті. Донецьк : Ін–т економіки пром–сті НАНУ, 2011. 199 с.
2. Бабенко Д.О., Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> дата звернення: 01.04.2026).
3. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Херсон. нац. техн. ун–т. Херсон, 2013. 20 с.
4. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2014. № 3. С. 5-10.
5. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. № 6. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>. дата звернення: 17.03.2026).
6. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_13) (дата звернення: 17.03.2026).
7. Войнаренко М. П., Гребінська С. І. Аналіз впливу мотивуючих факторів на результати діяльності машинобудівних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2012. № 1 (21). С. 41–44.
8. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т.В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 68. С. 112–120. DOI: <https://doi.org/10.24025/2306-4420.68.2023.284582> URL:

<https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284582/278955> (дата звернення: 24.03.2026).

9. Гарват О. А., Бець Ю. О. Сучасні персонал-технології в системі управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 2. С. 171–175. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2018\\_2\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2018_2_33) (дата звернення: 23.03.2026).

10. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2021. 240 с.

11. Грідін О. В. Загальні тенденції та перспективні напрями розвитку ринку рекрутингових послуг України. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2024. № 1(42). С. 61–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-9> URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/42\\_2024/11.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/42_2024/11.pdf) (дата звернення: 20.03.2026).

12. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю. Соціальні інновації у трудовій сфері: сутність, види, особливості реалізації в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2013. № 2. С. 167–178.

13. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навчальний посібник. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 251 с.

14. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21–23.

15. Кичко, І. І. Концептуальні основи управління мотивацією персоналу. *Економічний простір регіону в інтеграційній стратегії розвитку : монографія* / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ : Кондор, 2016. С. 88- 95.

16. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці : монографія; НДІ праці і зайнятості населення Міністерства праці та соціальної політики України і НАН України. Київ : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. 416 с.

17. Кодекс поведінки та етики акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» : затв. рішенням Наглядової ради АТ «НСТУ» від 28.02.2020 № 40. Київ : АТ «НСТУ», 2020. 32 с.
18. Колективний договір акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» на 2021–2025 роки. Київ : АТ «НСТУ», 2021. 78 с.
19. Красноручський О. О. Управління розвитком персоналу в сучасних умовах: теорія та практика. *Український економічний вісник*. 2024. № 1. С. 45–52.
20. Лаврук О. В. Мотивація праці та її вплив на розвиток галузі тваринництва. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно–технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 24(3). С. 122–130
21. Лещенко Л. О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_4\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_46) (дата звернення: 24.03.2026).
22. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 108–111.
23. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2022. 592 с.
24. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально–трудові відносини : навчальний посібник. 3–тє вид.,стереотипне. Львів : Новий Світ–2000, 2012. – 248 с.
25. Міценко Н. Г. Ефективна мотивація праці як основа управління персоналом підприємства. *Вісник Львівського торговельно–економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 53. С. 90–95.
26. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія. Харків : ХНУ, 2011. 210 с.

27. Овецька О.В. Перегіняк Н.В. Кадрова політика підприємства як складник організаційного розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 12. С. 155-159
28. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. *Держава та регіони*, 2020 р., № 3 (114) частина 1. С.127-131. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-23>
29. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>. дата звернення: 17.04.2026).
30. Пучкова С.І. Збалансована система показників у стратегічному управлінні персоналом підприємства. *Стратегія інноваційного оновлення економіки України в сучасних умовах: Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція*. 26 березня 2020 р.. С. 73-76
31. Регулювання соціально трудових відносин: сучасний стан та перспективи розвитку : колективна монографія / під заг. ред. І. І. Кичко. Ніжин: ФОП Лук'яненко В.В. ТПК «Орхідея», 2017. 258 с.
32. Річний звіт акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» за 2023 рік. Київ : АТ «НСТУ», 2024. 156 с.
33. Річний звіт акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» за 2024 рік. Київ : АТ «НСТУ», 2025. 168 с.
34. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 384 с.
35. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1(19). С. 226-235.
36. Семененко О. 14 дієвих стратегій для утримання співробітників у 2021 році. 28.07.2021. URL: <https://hurma.work/blog/07-2021-14-diyevyh->

[strategij-dlya-utrymannya-spivrobotnykiv-u-2021-roczni/](#) дата звернення: 17.04.2026).

37. Сєвідова І. О. Мотивація праці працівників як фактор підвищення ефективності виробництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 18(2). С. 85–88.

38. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid-19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84–91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863>. (дата звернення: 17.04.2026).

39. Урманов Ф. Ш. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.

40. Ущаповський К. В. Мотивація трудової діяльності в інфраструктурних галузях : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2015. 216 с.

41. Хомів О.В., Сибірна Р.І. Сучасні підходи до системи управління трудовими ресурсами підприємства. *Соціально-правові студії*. 2020. Випуск 2 (8). С. 152-159. DOI 10.32518/2617-4162-2020-2-152-159

42. Хондока В.А., Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 768–771. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/131.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/131.pdf) дата звернення: 10.04.2026).

43. Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом . *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. №5 (17). С. 149-151.

44. Шевченко Л. С. Мотивація праці в системі управління персоналом. *Економічна теорія та право*. 2024. № 2. С. 85–96.

45. Шпикуляк О.Г. Менеджмент персоналу та мотивація праці в аграрних підприємствах : Дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Шпикуляк

Олександр Григорович ; Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки". К., 2014. 244 с.

46. Ядранський Д.М. Мотивація праці як складова економічної стратегії підприємства : Дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Ядранський Дмитро Миколайович. Дніпро: Дніпропетровський університет економіки та права, 2014. 235 с.

47. Язлюк Б.О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2019](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019)

48. Ястремська О. М. Формування кадрової стратегії управління персоналом підприємства. *Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами*: монографія / за заг. ред. В. О. Тимофєєва, І. В. Чумаченко. Х. : ФОП Мезіна В. В., 2017. С. 35-48.

49. Ястремська О. М., Геращенко І. М. Методичний інструментарій узгодження рівня конкурентоспроможності людських ресурсів та підприємств на ринку праці. *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 227-233.

50. Maslow A. *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1954.

51. Mayo E. *Human Problem of an Industrial Civilisation*, Macmillan, London, 1933.

52. McGregor D. *The human side of enterprise*. Reflections, 2000, 2(1), 6-15.

53. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*. – Warszawa : Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa, 2002 r. – 269 с.

54. Taylor F. W. *Principles of Scientific Management*, New York, Harper, 1911.

55. Thomas N. Garavan, Pat Costine, and Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". *Training and Development in Ireland*. Cengage Learning EMEA.

## Додаток А

## Юридичний статус та форма власності Філії АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»

| Показник               | Характеристика                                                                                                          |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне найменування     | Філія акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Чернігівська регіональна дирекція»     |
| Скорочене найменування | Філія АТ «НСТУ» «Чернігівська РД»                                                                                       |
| Юридичний статус       | Відокремлений структурний підрозділ не є юридичною особою. Діє від імені та в інтересах АТ «НСТУ» на підставі Положення |
| Форма власності        | Державна (опосередковано, через володіння акціями АТ «НСТУ» державою). Майно Філії є власністю АТ «НСТУ»                |
| Код ЄДРПОУ             | 40020739 (присвоєно відокремленому підрозділу)                                                                          |
| Місцезнаходження       | Україна, 14000, Чернігівська обл., місто Чернігів, вул. П'ятницька, будинок 18                                          |
| Керівник               | Менеджер філії Тютюнник Анатолій Іванович (з 02.10.2024)                                                                |

# АНКЕТА

## Мета

**опитування:** оцінити ефективність діючої системи матеріального та нематеріального мотивування працівників і визначити рівень їх задоволеності.

*Опитування є анонімним.*

*Отримані результати використовуються виключно для наукових цілей.*

Ваша стать?

- ☐ Жіноча
- ☐ Чоловіча

Ваш вік:

- ☐ до 25 років
- ☐ 26–35 років
- ☐ 36–45 років
- ☐ 46–55 років
- ☐ понад 55 років

Стаж роботи у філії:

- ☐ до 1 року
- ☐ 1–3 роки
- ☐ 3–5 років
- ☐ понад 5 років

Ваша посада:

- ☐ Журналіст
- ☐ Редактор
- ☐ Оператор
- ☐ Технічний персонал
- ☐ Адміністративний персонал
- ☐ Інше \_\_\_\_\_

Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?

- ☐ Повністю задоволений(а)
- ☐ Скоріше задоволений(а)
- ☐ Важко відповісти
- ☐ Скоріше не задоволений(а)
- ☐ Повністю не задоволений(а)

Чи є система преміювання прозорою та зрозумілою?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

---

Як часто Ви отримуєте премії або додаткові виплати?

- ☐ Регулярно
- ☐ Час від часу
- ☐ Дуже рідко
- ☐ Не отримую

---

Чи відповідає оплата праці Вашому навантаженню та відповідальності?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

---

Які матеріальні стимули Ви вважаєте найбільш важливими?

- ☐ Підвищення зарплати
- ☐ Премії
- ☐ Надбавки за стаж
- ☐ Соціальні гарантії
- ☐ Інше \_\_\_\_\_

Чи маєте Ви можливості професійного розвитку (навчання, тренінги)?

- ☐ Так, регулярно
- ☐ Іноді
- ☐ Ні

Чи задоволені Ви умовами праці (технічне забезпечення, робоче місце)?

- ☐ Повністю задоволений(а)
- ☐ Частково
- ☐ Не задоволений(а)

Оцініть рівень психологічного клімату в колективі:

- ☐ Дуже сприятливий
- ☐ Скоріше сприятливий
- ☐ Нейтральний
- ☐ Напружений
- ☐ Конфліктний

Що найбільше мотивує Вас у роботі?

- ☐ Стабільність
- ☐ Творча самореалізація
- ☐ Визнання
- ☐ Кар'єрне зростання
- ☐ Фінансова винагорода
- ☐ Інше \_\_\_\_\_

Чи сприяє діюча система мотивування підвищенню продуктивності праці?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

Надіслати

Очистити форму

Компанія Google не створювала цей вміст і не підтримує його. - [Власник контактної форми](#) - [Умови використання](#) - [Політика конфіденційності](#)

Ця форма здається підозрілою? [Звіт](#)

Google Форми

## АНОТАЦІЯ

**Соколюк В. О. Формування системи мотивації персоналу підприємства медійної сфери. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 "Менеджмент", освітньо-професійної програми "Менеджмент організацій і адміністрування". Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування системи мотивації персоналу медійного підприємства та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення.

Роботу присвячено питанням теоретичного обґрунтування та практичного вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах медійної сфери. Зокрема, на основі аналізу Філії акціонерного товариства «Національна суспільна телерадіокомпанія України» «Чернігівська регіональна дирекція», розроблено обґрунтовані рекомендації щодо подолання дисбалансу між навантаженням і оплатою праці, а також запропоновано впровадження сучасних інструментів матеріального та нематеріального стимулювання для підвищення результативності діяльності творчого колективу.

У процесі дослідження застосовано методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, порівняльного та економічного аналізу, соціологічні методи (анкетування, опитування) та інші, що дозволили комплексно оцінити систему мотивації персоналу та визначити шляхи її вдосконалення.

На прикладі Чернігівської філії Суспільного доведено, що прозорість винагороди та підтримка творчих ініціатив є фундаментом для підвищення зацікавленості персоналу в результатах своєї праці.

У роботі уточнено зміст та характер мотивації в медійній сфері, де пріоритетне значення має не лише матеріальна винагорода, а й можливість творчої самореалізації, професійного визнання та участі у суспільно значущих проєктах. Також конкретизовано особливості мотиваційних чинників для

різних категорій персоналу — від журналістів до технічних фахівців — у контексті їхнього впливу на якість медіаконтенту.

У роботі обґрунтовано необхідність поєднання стабільної матеріальної підтримки з можливостями для професійного самовираження працівників медіа та запропоновано напрями вдосконалення системи мотивування працівників.

Розроблено, сформульовано та рекомендовано до впровадження сучасні інструменти мотивації персоналу медіапідприємства з використанням інноваційних інструментів мотивації персоналу, які відповідають цифровій трансформації медіасфери.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, система мотивації, медійна сфера, матеріальне стимулювання, нематеріальна мотивація, KPI (ключові показники ефективності), професійний розвиток, Суспільне мовлення, управління персоналом.

## SUMMARY

**Sokoliuk V. O. Development of a Staff Motivation System in a Media Enterprise.** – Manuscript.

Master's qualification thesis in specialty 073 "Management", educational and professional program "Management of Organizations and Administration".

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the work is to study the theoretical and practical aspects of forming a media enterprise personnel motivation system and to develop scientifically based recommendations for its improvement.

The work is devoted to the issues of theoretical justification and practical improvement of the personnel motivation system in media sphere enterprises. In particular, based on the analysis of the Branch of the Joint Stock Company "National Public Broadcasting Company of Ukraine" "Chernihiv Regional Directorate", substantiated recommendations for overcoming the imbalance between workload and labor remuneration have been developed, and the implementation of modern material and non-material stimulation tools to increase the creative team's performance results has been proposed.

In the research process, methods of theoretical generalization, analysis and synthesis, comparative and economic analysis, sociological methods (questionnaires, surveys), and others were applied, allowing for a comprehensive assessment of the personnel motivation system and determining ways for its improvement.

Using the example of the Chernihiv branch of Suspilne, it has been proven that remuneration transparency and support for creative initiatives are the foundation for increasing personnel interest in their work results.

The work clarifies the content and nature of motivation in the media sphere, where priority importance belongs not only to material reward but also to the possibility of creative self-realization, professional recognition, and participation in socially significant projects. Also, the features of motivational factors for various

categories of personnel — from journalists to technical specialists — have been specified in the context of their influence on media content quality.

The work substantiates the need to combine stable material support with opportunities for media workers' professional self-expression and proposes directions for improving the employee motivation system.

Modern tools for media enterprise personnel motivation have been developed, formulated, and recommended for implementation using innovative personnel motivation tools that correspond to the digital transformation of the media sphere.

**Keywords:** personnel motivation, motivation system, media sphere, material incentives, non-material motivation, KPI (Key Performance Indicators), professional development, Public Broadcasting, human resource management.