

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
д.е.н., с.н.с. Познанська І.В. _____
(підпис)
“ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 051 «Економіка» за програмою професійного спрямування
«Економіка та управління в HR-індустрії»
(назва програми)

**Комплексна тема: «Перспективи використання ефективних технологій в
управлінні персоналом в сучасних умовах на SOCAR Energy Ukraine»**

на тему: «Підвищення ефективності мотивації персоналу»
(на прикладі ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»)
(назва теми)

Виконавець: студентка ФЕУП, 43 групи

Полякова В. В.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Т.П.
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Полякова В.В.

(прізвище та ініціали студента)

Комплексна тема: «Перспективи використання ефективних технологій в управлінні персоналом в сучасних умовах на SOCAR Energy Ukraine»

на тему: «Підвищення ефективності мотивації персоналу»

(на прикладі ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності **051 «Економіка»** за освітньою програмою **«Економіка та управління в HR-індустрії»** Одеський національний економічний університет. Одеса, 2025 р.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів та висновків.

Об'єктом дослідження є сучасний стан системи мотивації ТОВ «SOCAR Energy Ukraine».

У роботі розглянуто теоретичні основи (типи, концепції, методологію) мотивації персоналу в сучасних умовах. Проаналізовано діяльність Товариства, його кадровий склад, оцінено діючу систему мотивації в Товаристві та поточний рівень задоволеності персоналу системою мотивації. Запропоновано: 1. Враховуючи закордонний досвід, оптимізувати робоче навантаження через аудит і діджиталізацію процесів. 2. Розробити індивідуальні плани кар'єрного розвитку з чіткими KPI. 3. Структурувати процес онбордингу з призначенням наставників. 4. Впровадити єдину систему внутрішньої комунікації. 5. Створити програми професійного розвитку з індивідуальним навчальним бюджетом та регулярним переглядом заробітних плат.

Ключові слова: мотивація, персонал, система мотивації, управління персоналом, цифрові HR-технології.

ANNOTATION

Poliakova V.V.

(surname and initials of the student)

Comprehensive topic: "Prospects for the use of effective technologies in personnel management in modern conditions at SOCAR Energy Ukraine"

on the topic: "Improving Staff Motivation Effectiveness"

(on the example of «SOCAR Energy Ukraine» LLC)

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty **051 "Economics"** under the educational program **"Economics and management in the HR-industry"** Odesa National University of Economics. Odesa, 2025

The master's qualification work consists of three sections.

The object of the study is the current state of the motivation system at SOCAR Energy Ukraine LLC. The thesis examines the theoretical foundations (types, concepts) of staff motivation in modern conditions. The study analyzes the Company's activities, its personnel composition, and evaluates the current level of staff satisfaction with the motivation system. The following recommendations are proposed: 1. Taking into account international experience, optimize the workload through process audit and digitalization. 2. Develop individual career plans with clear KPIs. 3. Structure the onboarding process with the appointment of mentors. 4. Implement a unified internal communication system. 5. Create professional development programs with an individual training budget and regular salary reviews.

Keywords: motivation, staff, motivation system, personnel management, digital HR technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	
1.1 Концептуальні основи мотивації персоналу	6
1.2 Методологія дослідження мотиваційних процесів	13
1.3 Сучасні концепції управління мотивацією персоналу.....	20
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»	
2.1. Економічний аналіз діяльності ТОВ «SOCAR Energy Ukraine».....	26
2.2. Аналіз людських ресурсів товариства.....	34
2.3. Ефективність мотиваційної системи ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»	43
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
3.1. Впровадження сучасних методів мотивації в компанії.....	54
3.2. Рекомендації щодо поліпшення в ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» в сучасних умовах	58
 ВИСНОВКИ	66
Список використаних джерел.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища ефективна система мотивації персоналу стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства. Успіх організації безпосередньо залежить від здатності керівництва створити умови для реалізації трудового потенціалу працівників та їх професійного зростання.

Об'єктом дослідження є процес мотивації персоналу в системі управління ТОВ "SOCAR Energy Ukraine".

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні аспекти формування ефективної системи мотивації персоналу.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві ТОВ "SOCAR Energy Ukraine".

Для досягнення поставленої мети визначено наступні *завдання*:

- дослідити теоретико-методологічні засади мотивації персоналу в системі управління організацією;
- проаналізувати сучасні концепції та методи мотивації персоналу;
- здійснити комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ;
- оцінити ефективність діючої системи мотивації персоналу на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму в організації.

Аналіз досліджень і публікацій показав, що тема мотивації персоналу є надзвичайно актуальною серед науковців та активно вивчається як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Значний внесок у розвиток теорії мотивації та практичних аспектів управління персоналом зробили такі українські вчені як Н. В. Ветрова [14], В.М. Гавловська [6], О. М. Гавриш [7], Л. І. Заставнюк [11], М. І. Іванова [30], О. С. Михайлова [13], Н. Н. Носань

[1], Є. М. Рудніченко [6], В. Р. Сайко [8], В. Ханяк [20] тощо.

Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії мотивації зробили Ф. Герцберг [29], А. Маслоу [17], Ф. Тейлор [12], М. Тенні [25], А. Тран [34, 35] та інші.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: системний, статистичний аналіз, соціологічне опитування, порівняльний аналіз та графічний метод представлення результатів.

Практична значущість одержаних результатів дослідження полягає в розробці комплексного підходу до формування системи мотивації персоналу, що може бути впроваджений у діяльність сучасних підприємств. Зокрема:

1. Виявлено зв'язки між елементами системи мотивації для створення дієвіших механізмів заохочення персоналу;
2. Створено методику оцінки ефективності мотиваційних систем для моніторингу та коригування стратегій;
3. Показано переваги нематеріальних стимулів над грошовими для розробки сучасних систем винагород;
4. Вивчено досвід зарубіжних компаній у впровадженні нових методів мотивації для застосування в українських організаціях.
5. Розроблено гнучкий підхід до використання різних методів мотивації залежно від категорій працівників.
6. Запропоновано систему моніторингу мотивації з використанням HR-аналітики та цифрових інструментів, включно з розрахунками економічної та соціальної ефективності.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел (51), таблиць - 43, рис. - 18.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Концептуальні основи мотивації персоналу

Персонал – це визначальний ресурс будь-якого підприємства, від ефективності управління яким залежить успіх організації. Системне управління людськими ресурсами передбачає розробку чітких стратегій, створення ефективних механізмів управління і контролю та мотивації співробітників.

Управління мотивацією персоналу - це процес, який полягає в розробці та реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення навичок, знань, мотивації та компетентності співробітників, відповідно до вимог загальної стратегії підприємства [1]. Тобто, основним завданням управління мотивацією персоналу є одночасне поєднання навчання та розвитку працівників з метою їхнього мотивування та стимулювання до виконання роботи на високому рівні.

Для розуміння правильного управління мотивацією персоналу, необхідно дослідити ключові принципи ефективного управління персоналом (рис. 1.1).

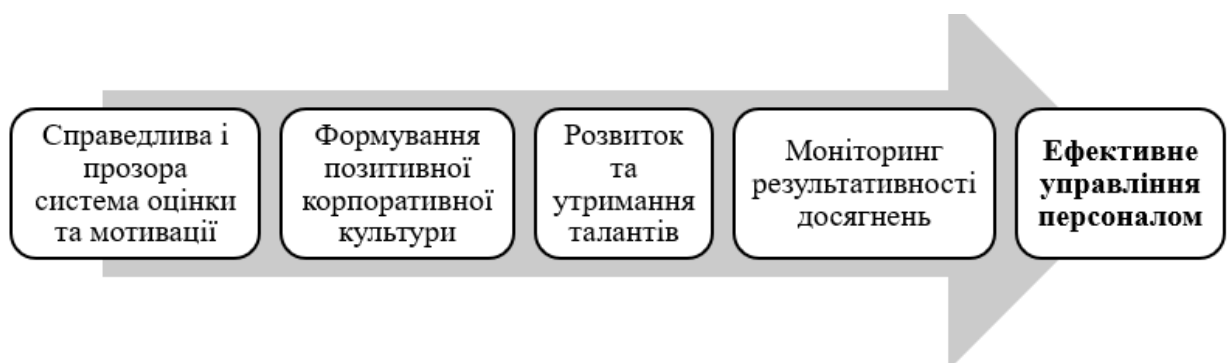


Рис. 1.1 Ключові принципи ефективного управління персоналом
Джерело: складено автором за [2]

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ефективне управління персоналом базується на чотирьох взаємопов'язаних стратегічних принципах, які забезпечують комплексний підхід до розвитку людських ресурсів.

По-перше, розвиток талантів - цілеспрямована робота з формування професійного кадрового складу, що передбачає не лише пошук кваліфікованих фахівців, але й створення умов для їхнього безперервного зростання, забезпечуючи конкурентоспроможність організації.

По-друге, корпоративна культура повинна базуватися на засадах взаємоповаги, співпраці та взаєморозуміння, що сприяє розвитку єдиної системи цінностей і підвищує ефективність командної роботи.

По-третє, моніторинг результативності має проводитися своєчасно для об'єктивної оцінки індивідуальних досягнень працівників.

І по-четверте, система оцінки та мотивації має бути зрозумілою для співробітника. Інтеграція цих принципів створює потужну систему управління персоналом, яка не лише підвищує операційну ефективність, але й формує середовище для сталого розвитку організації.

З цього виходить, що ефективне управління персоналом - це комплексний процес, який спрямований на досягнення стратегічних цілей організації через розкриття потенціалу співробітників. Щодо поняття «мотивація» існує багато тлумачень, які розкривають сутність цієї наукової категорії з різних змістовних сторін (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні трактування поняття «мотивація» в науковій літературі

Автор	Визначення
А.М. Колот [3, с.134]	Сукупність зовнішніх і внутрішніх сил, які спонукають до діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.
С.С. Занюк [4, с.86]	Сукупність спонукальних чинників, які визначають активність особистості, тобто всі мотиви, потреби, стимули, ситуативні чинники, які визначають поведінку людини.
В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко [5, с.126]	Функція управління і процес, який здійснюють менеджери і полягає у виявленні сил (мотивів) і розробленні стимулів, які спонукають індивідуумів до дій щодо досягнення особистих цілей та цілей організації.
О.Є. Кузьмін [6, с.32]	Вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

Можна побачити, що відмінність у визначеннях поняття полягає лиш в акцентуванні уваги на різних аспектах мотивації.

Термін «мотивація» бере свій початок від латинського «*move*», яке перекладається як «рухати». Таким чином, мотивація є рушійною силою людини, яка спонукає до вчинків, спрямованих на досягнення певних цілей чи результату. У академічному тлумачному словнику української мови, поняття «мотивації» визначено так: «сукупність мотивів, доказів для обґрунтування чогось» [7]. Мотив це переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, пов'язані із задоволенням певних потреб [8, с. 356]. Мається на увазі, що мотив грає роль внутрішнього чинника індивідуума, який спонукає до виконання певної дії.

Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління людськими ресурсами, оскільки саме через мотивацію керівництво може впливати на колектив. Загалом, мотивація визначається як певна сукупність потреб, яка спонукає людину до певної поведінки або дії, що допомагає задовольнити цю потребу.

Стимулювання праці - це елемент впливу на активність працівників. А саме, це заохочення діяльності матеріальними та нематеріальними засобами. Вміла мотивація персоналу призводить до розвитку та функціонування організації. Процес мотивації слід розпочинати з виявлення незадоволених потреб. Потім встановити цілі - важливо показати, які дії дозволять досягти конкретної мети і задовольнити потреби.

Основна мета системи мотивації персоналу - стимулювати активність персоналу з метою підвищення продуктивності. Якщо працівник зацікавлений, то він з більшою ймовірністю виконуватиме свої обов'язки і поставлені перед ним завдання [9].

Дослідивши поняття мотивації, можна виділити її основні завдання (рис. 1.2).

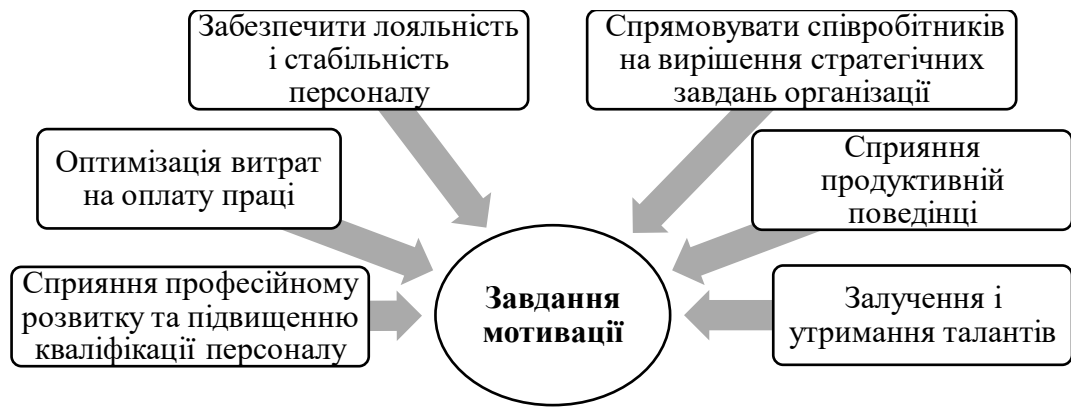


Рис.1.2 Основні завдання мотивації персоналу

Джерело: складено автором за [9]

Правильно вибудована система мотивації на підприємстві активізує трудову діяльність персоналу, підвищуючи ефективність всієї системи управління персоналом.

Головними принципами, яких варто дотримуватись при створенні системи мотивації в рамках організації є відчутність, поступовість, комплексність, своєчасність, прозорість [10].

Різні наукові джерела підкреслюють багатогранність поняття мотивації, яка включає сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, впливаючи на поведінку та продуктивність персоналу. Наприклад, при визначенні поняття мотивації, Л. І. Заставнюк зазначає також і поняття продуктивності праці: «Мотивація – це якісний симбіоз внутрішніх та зовнішніх чинників, використання яких направлене на самомотивацію, а також зацікавлення, спонукання та стимулювання персоналу підприємства щодо підвищення показників ефективності та рівня продуктивності праці в сучасних організаціях» [11].

Також, Ф. В. Тейлор вважав, що достойна і справедлива матеріальна винагорода, як одна зі складових мотивації, виступає основним мотивом для продуктивної трудової діяльності [12].

Таким чином, концептуальні основи мотивації розкривають її як рушійну силу, що спонукає працівників до активної трудової діяльності.

Розглянемо ключові аспекти взаємозв'язку мотивації та продуктивності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні аспекти взаємозв'язку мотивації та продуктивності праці

Аспект	Зв'язок
Психологічний вимір	Формування позитивного емоційного ставлення до праці
	Посилення внутрішньої зацікавленості в результатах діяльності
	Подолання професійної деградації та вигорання
	Трансформація зовнішніх стимулів у внутрішню зацікавленість працівника
Економічний вимір	Підвищення якості виконання посадових обов'язків
	Оптимізація витрат на персонал через підвищення продуктивності
	Зменшення непродуктивних витрат робочого часу
Соціальний вимір	Формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі
	Створення умов для професійної самореалізації
	Посилення корпоративної культури та лояльності персоналу

Джерело: складено автором за [13]

Тобто, мотивація персоналу є ключовим чинником підвищення продуктивності праці та ефективності функціонування організації. Вона являє собою соціально-економічний механізм, який потребує системного підходу з урахуванням особливостей співробітників та стратегічних цілей організації.

На основі дослідження наукової літератури, авторами була розроблена така методологія оцінки впливу мотивації на продуктивність праці (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Методологія оцінки впливу мотивації на продуктивність праці

Вид показників	Показники
Кількісні	Обсяг виробленої продукції
	Продуктивність праці
	Рівень браку
	Виконання планових показників
Якісні	Рівень задоволеності працею
	Ініціативність персоналу
	Інноваційна активність
	Психологічний клімат у колективі

Джерело: складено автором за [9]

Підприємства використовують, або мають використовувати наведені показники для оцінки впроваджених систем мотивації. Так само, як і показники, на ефективність мотивації вказують результати роботи співробітників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги мотивованих співробітників

Перевага	Опис
Підвищення лояльності	Посилення відданості корпоративним цілям та цінностям, готовність співробітників брати додаткову відповідальність
Зростання задоволеності працею	Позитивне сприйняття трудової діяльності, емоційний комфорт на робочому місці, зменшення рівня професійного стресу
Вдосконалення	Самотивація і постійне підвищення кваліфікаційного рівня
Підвищення ефективності роботи	Реалізація професійного потенціалу, збільшення продуктивності, якісне і своєчасне виконання обов'язків
Дисциплінованість	Чітке дотримання корпоративних норм, пунктуальність і передбачуваність поведінки
Зниження плинності кадрів	Стабільність кадрового складу, мінімізація витрат на пошук та адаптацію персоналу, збереження інтелектуального капіталу

Джерело: складено автором за [9, с. 77]

Робимо висновок, що ефективна мотивація персоналу - це стратегічний інструмент управління, що забезпечує підвищення продуктивності праці та розвиток організації через розкриття потенціалу співробітників. Цей процес вимагає розуміння індивідуальних потреб працівників, їхніх професійних амбіцій та особливостей.

На формування мотивації персоналу впливають такі фактори як стать, вік, професія, сімейний стан, фінансове становище, освітній рівень, моральні цінності, соціальні відносини [15, с. 1].

З метою усунення недоліків системи мотивації праці та забезпечення її ефективності, підприємству необхідно виявити і дослідити джерело та сутність основних чинників, що здійснюють прямий та опосередкований вплив на рівень мотивації співробітників (табл. 1.5).

Ефективна мотиваційна модель повинна бути гнучкою, динамічною та здатною адаптуватися до змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Таблиця 1.5

Основні чинники впливу на рівень мотивації співробітників

Чинники	Опис	Вплив на мотивацію
Суспільна корисність	Потреба мати суспільно-корисну роботу, що не сприймається як рутина	Забезпечує максимальне розкриття потенціалу
Сприйняття власної компетентності	Відчуття цінності себе та роботи	Надає задоволення і провокує бажання продовжувати працювати
Соціальна підтримка	Потреба у підтримці, почуття належності до групи, похвалі та зворотньому зв'язку	Підтримує мотивацію у складних моментах та покращує загальне ставлення до роботи
Потреба у вдосконаленні та змінах	Бажання збагатити зміст праці, отримати нові виклики та можливості	Запобігає професійному вигоранню, стимулює розвиток та особистісне зростання
Потреба у визнанні	Усвідомлення власної професійної цінності	Підвищує впевненість, мотивує до подальших професійних звершень
Кар'єрне зростання	Можливість переходу на нові рівні професійного розвитку	Створює перспективу довгострокового професійного розвитку
Високий рівень оплати праці	Потреба мати високу зарплату, бонуси, премії, компенсації, гарантії чи пільги	Забезпечує матеріальну мотивацію та задоволення базових потреб
Комфортні умови праці	Згуртованість колективу, командний дух, взаємоповага та взаємодопомога	Створює позитивне соціально-психологічне середовище
Наявність балансу між роботою та особистим життям	Можливість поєднання професійних та особистих інтересів без переважання одного над іншим	Запобігає професійному вигоранню, підтримує психоемоційний стан
Відповідні умови праці	Зручне робоче місце, наявне сучасне обладнання, необхідні матеріали	Підвищує результативність праці шляхом зменшення труднощів в роботі
Креативність та новаторство	Можливість створювати і впроваджувати новації	Стимулює професійну активність, розвиває творчий потенціал

Джерело: складено автором за [16,17,18]

Важливо підкреслити, що ефективна система мотивації виходить за межі традиційних фінансових винагород і передбачає комплексний підхід до задоволення професійних та особистісних потреб співробітників.

Метою є створення середовища, яке стимулює співробітників до підвищення ефективності праці через різнорівневу мотиваційну взаємодію (рис. 1.3).

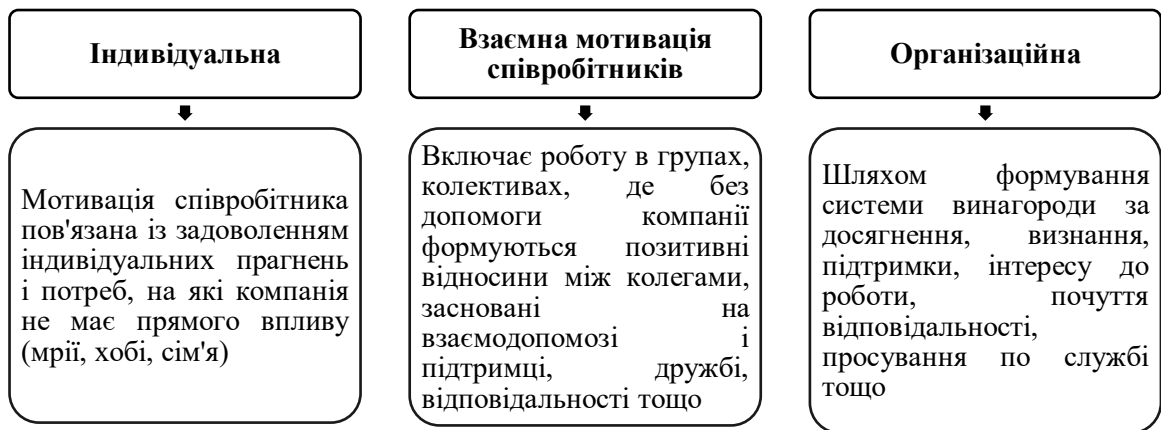


Рис. 1.3 Дія мотивації на різних рівнях

Джерело: складено автором за [19]

Узагальнюючи проаналізовані теоретичні положення, слід підкреслити, що система мотивації персоналу створюється з урахуванням специфіки конкретного підприємства для формування середовища, що стимулює ефективність праці та розвиток працівників. Для глибокого розуміння мотиваційних процесів необхідно розробити чітку методологічну базу дослідження, яка забезпечить системний аналіз мотиваційних механізмів в організації.

1.2 Методологія дослідження мотиваційних процесів

Дослідження мотивації професійної діяльності є важливим аспектом, що дозволяє глибше зрозуміти психологічні чинники, які впливають на поведінку та результативність співробітника. Ефективність виконання професійних завдань безпосередньо залежить від мотивації та психологічної готовності працівників. Сучасні умови функціонування професійних середовищ вимагають від персоналу не лише високої кваліфікації та професіоналізму, але й здатності до ефективної самоорганізації та розвитку.

Методологія дослідження мотивації базується на комплексному підході, що включає такі основні компоненти мотивації діяльності (рис. 1.4):



Рис. 1.4 Основні компоненти мотивації професійної діяльності

Джерело: складено автором за [20]

Кожен з цих компонентів допомагає глибше зрозуміти, як різні чинники, зокрема психологічні, впливають на мотивацію особистості в робочому процесі.

Дослідження мотиваційних процесів – це складний процес, що складається з таких етапів (рис. 1.5).



Рис. 1.5 Етапи дослідження мотиваційних процесів

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження [14]

Логіка дослідження передбачає комплексне використання методологічного інструментарію, який включає низку методик (табл. 1.6).

Специфічними принципами, на які варто звертати увагу при дослідженні мотивації є системність, контекстуальність (врахування зовнішніх умов), індивідуальний підхід та динамічність.

Розроблена методологія демонструє комплексний підхід до дослідження мотиваційних процесів, що дозволяє забезпечити всебічне розуміння співробітника. Деякі з описаних методик досліджують не саме мотивацію, а те, що її породжує або перешкоджає її появі.

Таблиця 1.6

Методики дослідження мотивації співробітників

Автор	Назва методики	Характеристика
В. А. Семиченко, базована на класифікації емоцій Б. І. Додонова	Методика вивчення емоційної спрямованості	Базується на класифікації емоцій, що відображають різні потреби та мотиви особистості, охоплює емоції: альтруїстичні, комунікативні, глоричні, праксичні, пугнічні, романтичні, гностичні, естетичні, гедоністичні та акізитивні
В. А. Семиченко	Методика оцінки стресостійкості	Надає можливість визначити рівень психологічної стійкості, дозволяє ідентифікувати групи з різними адаптаційними здібностями
С. І. Болтівець	Методика самооцінки адаптивності	Оцінює здатність особистості пристосовуватися до змінних умов
Ч. Д. Спілбергер, адаптована Ю. Л. Ханіним	Методика вивчення особистісної тривожності	Виявляє рівень чутливості до різних ситуацій, визначає схильність до переживання тривоги
Н. П. Фетіскін	Методика оцінки вольового потенціалу	Досліджує рівень розвитку вольових якостей, аналізує такі характеристики, як терплячість, витримка, цілеспрямованість
Т. Елерс	Методика мотивації до уникнення невдач	Визначає орієнтацію особистості на успіх, оцінює рівень мотивації: низький, середній, високий

Джерело: складено автором за [20]

Такий методологічний інструментарій надає унікальну можливість глибокого та багатогранного вивчення мотиваційних процесів, їх взаємозв'язків та особливостей прояву в різних професійних контекстах.

Однак на практиці для того, щоб співробітник від готовності діяти перейшов до реальних дій, потрібен додатковий зовнішній стимул. І завдання організації — запропонувати умови, у яких перехід від усвідомлення до фактичної дії буде мінімальним [21].

Розглянемо, за допомогою яких методів керівники зазвичай мотивують співробітників у табл. 1.7.

Окрім наведених різновидів мотивації, виділяють також пряму і непряму. Пряма мотивація означає точний вплив на кожного працівника.

Таблиця 1.7

Основні методи мотивації персоналу

Методи		Сутність
Матеріальні	Винагородження	Може включати збільшення зарплати, видачу бонусів або інших матеріальних винагород
	Стягнення і санкції	Важливо, щоб такі методи носили епізодичний і профілактичний характер, інакше в колективі існуватиме стан постійного страху. Причини і цілі будь-якого покарання повинні бути строго прописані і фактично підтверджені
Нематеріальні	Визнання та оцінка досягнень	Публічна похвала на зборах, усна подяка від керівництва, внесення до дошки пошани, оголошення досягнень співробітника в корпоративних каналах комунікації, це допомагає співробітнику знайти внутрішню силу
	Солідарність	Розвиток у працівників власних цінностей та цілей, які збігаються з цінностями та цілями організації
	Примушення	Грунтується на відчутті страху перед нематеріальним покаранням, наприклад звільненням
	Кар'єрне зростання	Щоб працівники хотіли робити внесок у розвиток компанії, їм треба розуміти, яких вершин можна досягти, працюючи в ній
	Творча самореалізація	Маючи можливість експериментувати, використовувати на практиці свою креативність та приймати нестандартні рішення, співробітник не буде відчувати нудьги від роботи, виконуючи її набагато ефективніше
	Навчання	Для багатьох людей дуже важливо розвивати та вдосконалювати свої професійні навички, а також рости як спеціаліст у своїй галузі. Це не тільки інструмент підвищення мотивації, а також і необхідна умова для успішного розвитку компанії

Джерело: складено автором за [21,22,23,24,25]

Тобто, працівники знатимуть, що на них чекає, якщо вони поводитимуться певним чином або не поводитимуться. «Очікуваннями» персоналу можуть бути пільги, премії, бонуси або покарання, задля отримання або уникнення яких він старанно працює.

Непрямий вплив не має відчутної дії на конкретну особу, але опосередковано допомагає створити атмосферу, яка покращує якість роботи, стимулює інтерес і приносить задоволення від роботи. Непряма мотивація дозволяє співробітникам відчувати себе частиною команди, створює відчуття єдності. У цьому випадку персоналу надаються можливості кар'єрного росту, перспективи навчання та можливості для розвитку навичок [22].

Важливо пам'ятати, що ефективна нематеріальна мотивація - це індивідуальний підхід, який враховує особисті цінності, потреби та очікування кожного співробітника. Крім того, для ефективної системи мотивації необхідно знайти баланс між винагородою і покаранням.

Проаналізувавши методологію дослідження мотиваційних процесів та різноманітні методи мотивації персоналу, стає очевидним, що побудова ефективної мотиваційної системи - це складний, багатогранний процес. Кожна організація прагне створити таку систему мотивації, яка не тільки стимулюватиме співробітників до високої продуктивності, але й забезпечуватиме їхню внутрішню залученість та задоволеність від роботи.

Проте розробка мотиваційної системи - це лише перший крок. Не менш важливими є її постійний моніторинг, оцінка результативності та своєчасне коригування. Саме тому розглянемо критерії оцінки ефективності мотиваційних систем.

Критерії оцінки ефективності систем мотивації є ключовим елементом управління персоналом, який дозволяє підприємству розуміти результативність впроваджених стратегій.

Ефективність системи мотивації - це складне багатовимірне поняття, яке вимагає комплексного та глибокого аналізу.

Розглянемо детально критерії оцінки, розділивши їх на взаємопов'язані групи (табл. 1.8).

Підприємству слід періодично переглядати та корегувати систему мотивації, на основі отриманих результатах. Мотиваційна система має бути динамічним інструментом управління персоналом, для того, щоб приносити максимальний позитивний ефект. Варто розуміти, що основним критерієм результативності системи мотивації – гармонія потреб, інтересів, цілей персоналу та підприємства [27].

Таблиця 1.8

Критерії оцінки ефективності систем мотивації

Група критеріїв	Показники	Методи оцінки	Очікуваний результат
Економічні	Рентабельність витрат на мотивацію, співвідношення цих витрат до зростання продуктивності, окупність мотиваційних програм, зниження непрямих витрат	-Фінансовий аналіз; -Розрахунок коефіцієнтів;	-Підвищення прибутковості; -Ефективне використання ресурсів;
Кількісні	Динаміка продуктивності праці, обсяг виконаних завдань, швидкість реалізації проєктів, виконання KPI	-Статистичний облік; -Порівняльний аналіз;	-Зростання трудової активності; -Підвищення результативності;
Якісні	Якість виконаних завдань, креативність рішень, ініціативність, дотримання стандартів	-Експертна оцінка; -Атестація;	-Покращення змістовної складової праці;
Соціально-психологічні	Рівень задоволеності працівників, мікроклімат у колективі, зниження конфліктності, командна єдність	-Психологічне тестування; -Опитування;	-Сприятлива атмосфера; -Зменшення стресу;
Особистісні	Професійне зростання, підвищення кваліфікації, кар'єрне просування, розширення компетенцій	-Індивідуальні співбесіди; -Атестація;	-Особистісний розвиток; -Професійне вдосконалення;
Стратегічні	Узгодженість з цілями компанії, внесок у стратегічний розвиток, адаптивність системи мотивації	-Стратегічний аналіз; -Моніторинг відповідності;	-Досягнення довгострокових цілей;

Джерело: складено автором за [26]

Продовжуючи аналіз критеріїв оцінки ефективності систем мотивації, звернемося до табл. 1.9, що цілком корелює з нашим подальшим розглядом найбільш ефективних методів.

У додаток до наведених методів оцінки мотивації, доречно використовувати додаткові сучасні інструменти, як-от HR-аналітику, цифрові платформи моніторингу та штучний інтелект для оцінки персоналу.

Узагальнюючи проаналізований матеріал щодо методології дослідження мотиваційних процесів, варто наголосити на комплексності та багатогранності цього наукового підходу. Дослідження мотивації - це не

лише технічне вивчення окремих показників, а глибокий психологічний та організаційний аналіз, що враховує широкий спектр внутрішніх і зовнішніх чинників.

Таблиця 1.9

Найбільш ефективні методи оцінки рівня мотивації співробітників

Метод	Практичні інструменти
КРІ-моніторинг (кількісна оцінка)	Прямий вимір результативності через кількісні показники, встановлення чітких, вимірюваних цілей, порівняння фактичних результатів з плановими
Соціологічне опитування (якісна оцінка)	Анкетування співробітників, оцінка суб'єктивного рівня задоволеності, виявлення прихованих мотиваційних факторів
Економетричний аналіз	Формула розрахунку рентабельності інвестицій: $E = (\text{Результат} - \text{Витрати}) / \text{Витрати} \times 100\%$
Бенчмаркінг	Порівняння власної системи мотивації з кращими практиками, аналіз систем мотивації в аналогічних компаніях, запозичення найефективніших інструментів
Психодіагностичне тестування	Методика Герцберга, тест мотивації досягнення, діагностика рівня емоційного вигорання, оцінка внутрішньої мотивації

Джерело: складено автором за [20, с. 147, 28, 29, 30, с. 352, 31, 32, 33]

Методологія, представлена в роботі, демонструє унікальний синтез психологічних методик, які дозволяють не просто виміряти рівень мотивації, а зрозуміти її витoki, механізми формування та потенційні трансформації. Важливо підкреслити, що жодна окрема методика не може повністю розкрити мотиваційну сферу особистості - лише комплексний підхід дає змогу отримати повноцінну картину.

Ключова думка полягає в тому, що мотивація - це динамічна система, яка постійно еволюціонує під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Організації, які усвідомлюють цю складність, здатні розробляти гнучкі, персоналізовані системи мотивації, що не лише стимулюють продуктивність праці, але й сприяють особистісному та професійному розвитку співробітників.

Особливої уваги заслуговує диференціація методів мотивації на прямі та непрямі. Якщо прямі методи мають чіткий, вимірюваний вплив, то непрямі створюють унікальне середовище, яке формує внутрішню

мотивацію, причетність та задоволення від роботи. Саме баланс між цими підходами є запорукою ефективної мотиваційної стратегії.

Переходячи до розгляду сучасних концепцій управління мотивацією персоналу, важливо усвідомити, що еволюція підходів до мотивації відображає глобальні зміни. Якщо раніше домінували переважно матеріальні стимули, то сучасні концепції дедалі більше зосереджуються на створенні цілісного середовища розвитку, де мотивація виникає не через зовнішній примус, а через внутрішню зацікавленість, особистісну реалізацію та відчуття причетності до спільної мети.

1.3 Сучасні концепції управління мотивацією персоналу

У динамічному світі сучасного бізнесу відбуваються кардинальні зміни в підходах до управління персоналом. HR-фахівці всього світу проводять глибокі дослідження, спрямовані на пошук нових, більш ефективних способів стимулювання та утримання талановитих співробітників. Традиційні методи мотивації, які базувалися переважно на фінансовій винагороді, поступаються місцем більш складним та психологічно орієнтованим стратегіям.

У сучасному світі нематеріальні методи мотивації стають дедалі популярнішими через низку суттєвих змін у соціально-економічному середовищі та трансформації в очікуваннях працівників. Розглянемо головні причини переважання нематеріальної мотивації над грошовою у сучасному світі (табл. 1.10).

Як можна побачити з проаналізованих даних, нематеріальна мотивація є набагато глибшим і складнішим психологічним інструментом впливу, ніж традиційне грошове стимулювання. Її унікальність полягає в тому, що вона впливає не просто на зовнішню поведінку співробітника, а на його внутрішню мотивацію, особисту залученість та емоційний зв'язок з організацією.

Таблиця 1.10

Причини зростання популярності нематеріальних методів мотивації

Причини	Опис
Зміна пріоритетів молодого покоління	Для них на перший план виходять можливості розвитку, комфорт, відчуття причетності до місії компанії, баланс між роботою та особистим життям
Психологічні аспекти мотивації	Грошова винагорода має тимчасовий мотиваційний ефект. Натомість нематеріальні методи - визнання особистого внеску, можливість самореалізації, відчуття поваги та значущості, творча свобода та автономія, впливають на глибший рівень мотивації
Еволюція робочого середовища	Сучасні компанії усвідомлюють, що творчі та інтелектуальні професії вимагають особливої мотивації, монотонна фінансова винагорода не підвищує продуктивність, корпоративна культура стає важливішою за зарплатню
Економічні обмеження	В умовах економічної нестабільності компанії часто не можуть забезпечити суттєве підвищення зарплат, тому шукають альтернативні способи утримання талантів у вигляді гнучкого графіку, навчання за кошти компанії, кар'єрного зростання
Технологічні трансформації	Цифрова епоха змінила уявлення про роботу. Популярності набули: віддалена робота, проєктний підхід, можливість самостійно обирати завдання, горизонтальна ієрархія

Джерело: складено автором за [23, 34, 35,36, 37]

Психологічні механізми нематеріальної мотивації базуються на фундаментальних потребах людини - потреба у визнанні, прагнення до самореалізації, відчуття причетності. Дані потреби входять до піраміди потреб А. Маслоу (рис. 1.6).

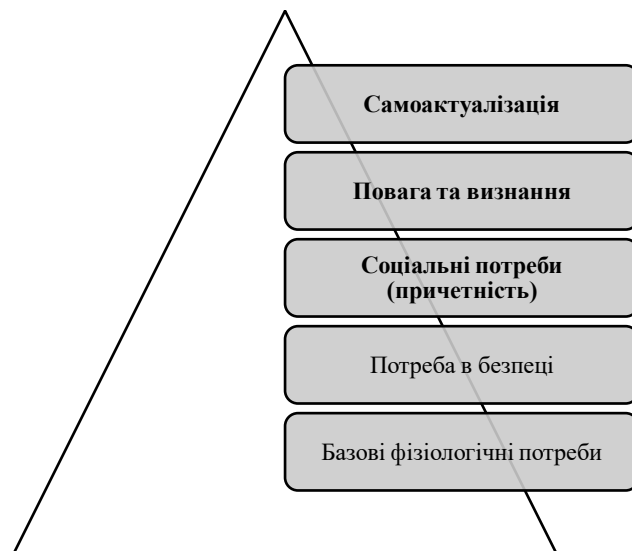


Рис. 1.6 Піраміда потреб Маслоу

Джерело: складено автором за [17]

Потреба у визнанні знаходиться на четвертому рівні піраміди – рівні поваги. Прагнення до самореалізації розташоване на найвищому, *п'ятому рівні піраміди* – рівні самоактуалізації. Відчуття причетності частково пов'язане з *третьім рівнем* – соціальними потребами (потреба в спілкуванні, любові, приналежності до групи).

Цікаво, що в контексті корпоративної мотивації ці потреби тісно взаємопов'язані і можуть частково перетинатися, створюючи комплексний мотиваційний механізм.

Розглянемо головні відмінності між матеріальною та нематеріальною мотивацією (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Відмінності нематеріальних від традиційних матеріальних підходів

Матеріальна	Нематеріальна
Короткостроковий ефект	Довгостроковий стійкий ефект
Впливає на поведінку ззовні	Впливає на внутрішню мотивацію
Чітко оцінюється	Має складну багатовимірну оцінку
Працює як безпосередній обмін "гроші за роботу"	Формує глибинну залученість та особисту зацікавленість

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження за [21]

Бачимо, що мотивація перестає бути механістичним процесом обміну "праця-гроші" і перетворюється на складну систему психологічної підтримки та розвитку особистості в професійному середовищі.

Розглянемо практику застосування нестандартних, сучасних методів мотивації у закордонних компаніях (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Закордонний досвід застосування сучасних методів нематеріальної мотивації

Методи	Компанії
1	2
Опублікування у власному друкованому виданні	GeneralMotors, Westing-houseElectric, Polaroid, BellTelephoneLab, RadioCorporationofAmeric
Надання подарунків, видача медалей, відзнак, присвоєння почесних звань	IBM, McDonald`s
Система внутрішніх навчань, індивідуальні програми розвитку та можливості додаткової освіти за рахунок роботодавця	Johnson&Johnson, Renault, Peugeot

Продовження табл. 1.12

1	2
Перетворення робочого місця на зручне та комфортне середовище з дружньою, сприятливою роботою атмосферою	Johnson&Johnson
Передбачення вільного часу, дозвілля та можливості відвідувати наукові заходи для підтримки творчої та інноваційної діяльності, участь у наукових товариствах компанії	Toshiba, IBM, Polaroid
Адаптація у офісах кілька кабінетів під спальні та кімнати відпочинку. На думку компаній, це сприяє покращенню продуктивності працівників і їхньої мотивації	Huffington Post, Google, Zappos, Procter & Gamble

Джерело: складено автором за [24, 38]

Закордонний досвід нематеріальної мотивації розкриває унікальні стратегії провідних глобальних компаній у сфері управління персоналом. Світові гіганти демонструють, що успішна мотивація виходить далеко за межі фінансової винагороди, перетворюючись на складну соціально-психологічну систему взаємодії з працівниками.

Нематеріальна мотивація - це не технологія управління, а філософія поваги до особистості працівника, його потреб, прагнень та потенціалу.

Тож, розглядаючи закордонний досвід нематеріальної мотивації, стає очевидним, що це комплексний інструмент управління персоналом, який має як значні переваги, так і певні обмеження (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Переваги та недоліки нематеріальних методів мотивації

Переваги	Недоліки
1	2
<i>Психологічний вплив</i>	
Формування глибокої внутрішньої мотивації	Складність індивідуального підходу
Розкриття особистісного потенціалу співробітників	Очікування у різних вікових груп працівників відрізняються
Підвищення емоційної залученості в роботу	Неможливість повної заміни матеріальної мотивації
<i>Організаційні аспекти</i>	
Зниження плинності кадрів	Необхідність постійної адаптації мотиваційних стратегій
Розвиток корпоративної культури	
Підвищення лояльності співробітників	Брак кваліфікованих фахівців для впровадження

Продовження табл.1.13

1	2
<i>Економічна ефективність</i>	<i>Проблеми оцінювання</i>
Менші витрати порівняно з постійним підвищенням заробітної плати	Складність кількісної оцінки результативності
Довгостроковий мотиваційний ефект	Тривалий період моніторингу впливу
Опосередкований вплив на продуктивність праці	Відсутність прямих метрик ефективності

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження за [21]

Для максимізації ефекту використання методів нематеріальної мотивації, компанії потрібно нівелювати наведені недоліки та орієнтуватися на очікувані переваги. Для цього варто дотримуватися стратегії (рис. 1.7).



Рис. 1.7 Стратегії нівелювання недоліків нематеріальної мотивації

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження за [9]

Притримуючись такого комплексного системного підходу, компанії вдасться вдало подолати обмеження. Потрібно лише розуміти. Що мотивація- багатоплановий психологічний механізм, який виходить за рамки простого стимулювання та винагороди.

У розділі було проведене комплексне теоретико-методологічне дослідження мотивації персоналу в системі управління організацією, розкриваючи її як багатогранний соціально-психологічний механізм.

Була визначена сутність мотивації – це рушійна сила, що спонукає працівників до активної трудової діяльності. Було описано комплексний до методології дослідження мотивації з використанням психологічних, соціологічних та економічних методик, врахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів мотивації та дотриманням системності, контекстуальності та індивідуального підходу.

Був проведений аналіз зарубіжного досвіду використання методів нематеріальної мотивації, який показав, що успішні компанії розглядають мотивацію як складну соціально-психологічну систему взаємодії з працівниками, і використовують не лише традиційні грошові стимули, а ще й імплементують інноваційні або створюють нові можливості мотивувати свій персонал.

Дослідження довело, що ефективна мотивація виходить за межі простого стимулювання і спрямована на створення середовища всебічного професійного та особистісного розвитку співробітників.

Теоретико-методологічне дослідження мотивації персоналу, проведене у попередньому розділі, заклало міцне наукове підґрунтя для практичного аналізу мотиваційних процесів у конкретній організації. Наступним логічним кроком нашого дослідження стане застосування розроблених теоретичних положень до реальної бізнес-практики підприємства «SOCAR Energy Ukraine».

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МОТИВАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»

2.1. Економічний аналіз діяльності ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»

Державна нафтова компанія Азербайджанської Республіки (State Oil Company of Azerbaijan Republic, скорочено – SOCAR) – міжнародний бренд, відомий у багатьох країнах світу. Є найбільшою вертикально-інтегрованою нафтогазовою корпорацією Азербайджану.

Підприємство було засновано у 1992 році, у результаті об'єднання усіх державних нафтовиробництв. У 2008 році було створено представництво SOCAR в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Повне найменування	ТОВ " SOCAR Energy Ukraine "
Зареєстрований:	17.12.2009
Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ	36866563
Діяльність	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами, надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у., роздрібна торгівля паливом, трубопровідний транспорт
Місцезнаходження	М. Одеса, вул. Чорноморського Козацтва, 158/1
Міжміський код, телефон та факс	+380800508585, +380442071012
Електронна поштова адреса	info@socar.ua
Сайт	https://socar.ua

Джерело: складено автором за [39]

Основні напрями діяльності компанії наведені на рис. 2.1.



Рис. 2.1 Напрями діяльності компанії «SOCAR»

Джерело: складено автором за [39]

Таким чином, компанія характеризується повним циклом роботи з нафтогазовими ресурсами, розвиненою роздрібна мережа АЗС та виконує міжнародну експансію продукції.

Компанія розробила роздрібну мережу автозаправних станцій під брендом SOCAR в Азербайджані, Грузії, Україні, Румунії та Швейцарії. Крім того, SOCAR розширила свою присутність шляхом створення представництв у Грузії, Туреччині, Румунії, Австрії, Швейцарії, Нігерії, Сінгапурі, В'єтнамі та інших країнах. Штаб-квартира компанії знаходиться у м. Баку, Азербайджан [39].

В Україні мережа АЗК SOCAR представлена у 11 областях – Житомирській, Рівненській, Полтавській, Одеській, Миколаївській, Львівській, Київській, Хмельницькій, Харківській, Дніпровській та Черкаській. Лише в Одеській області нараховується 12 АЗС під брендом «SOCAR». Загалом по Україні працює понад 33 АЗС «SOCAR» [39]. В усіх філіалах «SOCAR» в Україні працює приблизно 5 тис. співробітників.

Корпоративними принципами компанії є стратегічне управління, прозорість комунікацій, якість обслуговування, постійний розвиток, соціальна відповідальність.

Можна виділити такі конкурентні переваги підприємства «SOCAR» (рис. 2.2):



Рис. 2.2 Конкурентні переваги підприємства «SOCAR»

Джерело: складено автором за [39]

Звісно, компаній має великий потенціал розвитку на ринку України (рис. 2.3):



Рис. 2.3 Потенціал розвитку компанії в Україні

Джерело: складено автором за [39]

Характеристика демонструє, що SOCAR є потужною міжнародною компанією з чітко вибудованою стратегією розвитку, яка успішно працює в Україні та планує розширювати свою присутність на ринку.

Перейдемо до дослідження організаційної структури даного підприємства.

Організаційна структура підприємства є фундаментальним елементом системи управління, який визначає внутрішню будову компанії та формує механізм досягнення стратегічних і тактичних цілей. Вона представляє собою не просто схему підпорядкування, а складну систему взаємозв'язків між різними підрозділами та рівнями управління, що забезпечує координацію всіх бізнес-процесів організації [40].

Організаційна структура формує взаємовідносини всіх сфер управління підприємством, які є запорукою ефективного розвитку в економічній та соціальній сферах.

Розподіл відповідальності між усіма елементами підприємства (від рядових співробітників до керівників вищої ланки) є тим критерієм, за яким організаційні структури управління поділяються на типи. Глобально структура управління буває двох типів: вертикальна (ієрархічна) та горизонтальна (мережева) [40].

Можна визначити такі переваги та недоліки вертикальної структури управління (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки вертикальної структури управління

Переваги	Недоліки
Узгодженість дій середніх і нижніх елементів структури	Чим більше підприємство, тим повільніше йде процес прийняття і реалізації рішень
Простота контролю та управління	Ініціативність підлеглих тим нижче, чим вище стандартизація бізнес-процесів
Можливість здійснювати середньо- і довгострокове планування	Чим більше підприємство, тим вище навантаження на відповідального за підрозділи, тому що для прийняття зважених рішень знадобиться обробити величезну кількість інформації, яка стосується нижчих рівнів
	Слабкі горизонтальні зв'язки породжують низьку гнучкість та живучість системи

Джерело: складено автором за [40]

У реальному житті організаційна структура управління підприємством часто містить в собі одночасно елементи вертикальної та горизонтальної структур управління, проте загалом домінує перша. Найбільш поширені такі типи:

- лінійна;
- лінійно-функціональна;
- функціональна;
- матрична [40].

Саме на досліджуваному підприємстві організаційна структура є лінійною. Взагалі, зазвичай, лінійна структура управління з часом схиляється у бік лінійно-функціональної, але в умовах, у яких знаходяться АЗК в Україні, краще підходить лінійна структура. Причиною цього є те, що лінійно-функціональна структура управління підходить для організацій з усталеними бізнес-процесами та стабільним середовищем, чого не може гарантувати український ринок. Схематично структура управління «SOCAR» виглядає так (рис. 2.4):

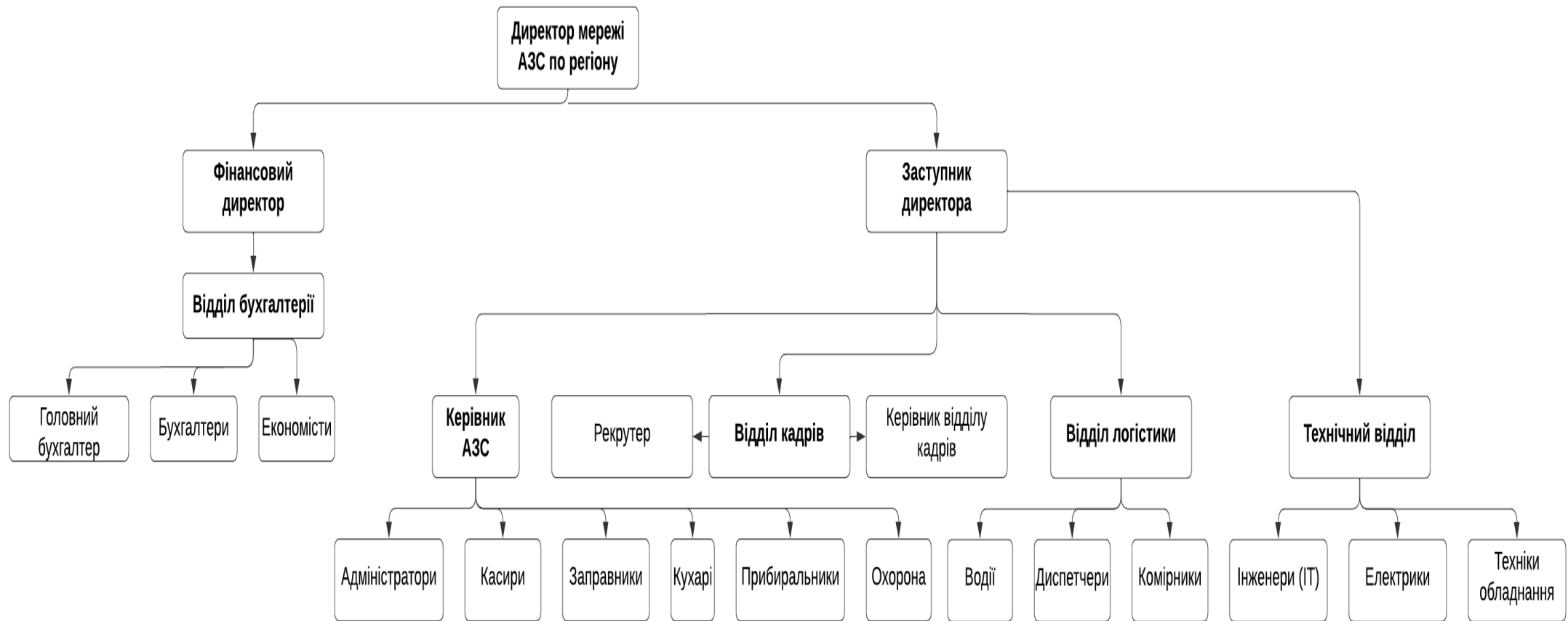


Рис. 2.4 Лінійна організаційна структура АЗК «SOCAR»

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження за [39]

Головним принципом формування *лінійної* організаційної структури на АЗК «SOCAR» є її ієрархічність. Це дає можливість прозорої комунікації між рівнями, послідовного делегування повноважень та чіткого і зрозумілого підпорядкування. Головними рисами такої структури є те, що лінійні організації мають чіткі лінії повноважень, що проходять від верхівки до найнижчих рівнів. Лінійні керівники можуть приймати самостійні рішення завдяки своїй єдиній структурі [41].

Основні принципи побудови лінійної структури наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні принципи формування лінійної структури АЗК «SOCAR»

Принципи	Значення
Принцип єдиноначальності	Кожен співробітник має одного безпосереднього керівника, чітка система прямого підпорядкування, персональна відповідальність за доручену ділянку
Принцип централізації управління	Концентрація управлінських рішень на верхніх рівнях, уніфікація стандартів та процедур, жорсткий адміністративний контроль
Принцип спеціалізації	Розподіл функцій між структурними підрозділами, чітке визначення посадових обов'язків, профільна експертиза співробітників

Джерело: складено автором за [42]

Організаційна структура «SOCAR Energy Ukraine» є ефективним механізмом досягнення стратегічних цілей компанії. Вона забезпечує стабільний розвиток бізнесу, високу якість послуг, ефективне управління ресурсами та конкурентоспроможність на ринку.

Звісно, структура має як переваги, так і недоліки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки лінійної структури управління

Переваги	Недоліки
Проста взаємодія	Немає прямої комунікації між виконавцями та найвищим керівництвом
Дисципліна та контроль на високому рівні	Ризик авторитарного управління
Виконавці мають перспективи кар'єрного росту	Велика кількість задач у менеджерів
Персональна відповідальність	Індивідуальні рішення учасників, зокрема помилкові, впливають на роботу всієї компанії

Джерело: складено автором за [41]

Гнучкість такої структури управління досягається шляхом організаційних механізмів, таких як делегування повноважень і часткове впровадження матричної моделі управління, використання технологічних інструментів для підвищення рівня організованості (CRM-системи, електронний документообіг, хмарні сховища даних) та комунікація за допомогою інтернет-ресурсів (месенджери, пошта, конференції).

Постійне вдосконалення організаційної структури та адаптація до змін дозволяють компанії зберігати лідерство та реалізовувати плани розвитку.

Ефективна організаційна структура підприємства є фундаментом для реалізації різноманітних бізнес-стратегій компанії. Особливу роль у цьому відіграє маркетинговий напрямок, який забезпечує просування бренду та взаємодію з клієнтами на українському ринку. Одним із ключових інструментів маркетингової стратегії компанії є продакт-плейсмент, який органічно інтегрується в загальну систему комунікації з цільовою аудиторією.

Варто зазначити, що завдяки чіткій вертикальній структурі управління, маркетингові ініціативи, включаючи продакт-плейсмент, впроваджуються системно та узгоджено. Це забезпечує єдність комунікаційного посилу та підвищує ефективність маркетингових заходів.

Розглянемо детальніше, як компанія використовує продакт-плейсмент у маркетинговій діяльності. Ключові напрямки реалізації наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ключові напрямки реалізації продакт плейсменту

Напрямок реалізації	Опис
Внутрішні комунікації	Активне впровадження корпоративної культури, просування продуктів через навчальні програми та тренінги, формування лояльності співробітників до бренду
Зовнішні комунікації	Розміщення продуктів у медійному просторі, співпраця з інфлюенсерами та громадськими діячами, участь у галузевих заходах та виставках
Маркетингові інструменти	Приховане та явне позиціонування продуктів, створення унікальних історій про бренд

Джерело: складено автором за [43]

Особливостями підходу до продакт-плейсменту у компанії є гнучка адаптація маркетингових стратегій, креативний підхід до комунікацій, використання сучасних технологічних рішень, глибоке розуміння потреб цільової аудиторії, персоналізація комунікаційних повідомлень та вивчення зворотного зв'язку.

Результати і перспективи впровадження описаної стратегії є такими (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Результати впровадження продакт-плейсменту у ТОВ

Досягнення	Перспективи
Посилення впізнаваності бренду	Розширення каналів комунікації
Зростання лояльності клієнтів	Впровадження інтерактивних маркетингових інструментів
Підвищення конкурентоспроможності компанії	Посилення діджиталізації маркетингових процесів

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження за [39]

Проаналізувавши загальну характеристику підприємства, доцільно перейти до розгляду основних економічних показників господарської діяльності ТОВ, які дозволять оцінити ефективність його функціонування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання 2024/2022 р, %
1	2	3	4	5
1. Виручка від реалізації, тис.грн	14522,5	16803,6	18201,5	125, 3
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	10616,2	11943,0	13566,9	127,8
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	2904,4	3160,3	3440,6	118,5
4.Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	1352,0	1480,2	1620,0	119,8
5. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	7260,3	7404,1	7903,1	108,9

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
6. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	380	365	351	92,4
7. Фондоозброєність, грн/особа	19109	23032	26512	138,7
7.1 Зношеність основних виробничих фондів, %	45	48	50	111, 1
8. Річна продуктивність праці одного працівника, тис. грн/особу	38,2	46,0	51,8	135,5
9. Середньомісячна продуктивність праці, грн/особа	3189	3865	4357	136,6
10. Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	68,4	71,4	73,7	107,7
11. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	180	195,6	210	116, 7
12. Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	15000	16300	17500	116, 7

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства за [44,45]

Аналіз економічних показників за 2022-2024 роки демонструє стабільне зростання фінансових показників на 25,3%, що відображається у збільшенні виручки від реалізації на 3,68 млрд грн. Пропорційне збільшення собівартості та валового прибутку свідчить про подальшу ефективність бізнесу. Чистий прибуток зріс на 0,37 млрд грн, що вказує на успішність обраної бізнес-стратегії.

Оптимізація кадрової структури призвела до скорочення персоналу на 7,6% (з 380 до 351 особи), що пов'язано з воєнним станом та мобілізацією. Значне зростання продуктивності праці (+35,7%) та капітального обладнання (+35,7%) свідчить про ефективне використання наявних ресурсів. Збільшення амортизації основних засобів до 50% (+11,1%) свідчить про необхідність інвестування в оновлення матеріально-технічної бази.

Збільшення середньомісячної заробітної плати на 16,7% свідчить про соціальну відповідальність компанії. Збільшення фонду заробітної плати на 7,8% при зниженні чисельності співробітників свідчить про збільшення персональної винагороди.

За результатами аналізу можна констатувати, що підприємство демонструє сталий розвиток за всіма ключовими напрямками. Це

проявляється у стабільному зростанні фінансових показників, підвищенні операційної ефективності та посиленні соціального захисту співробітників. Водночас, підприємство стоїть перед викликом оновлення основних фондів, що потребує розробки та впровадження комплексної програми модернізації виробничих потужностей. Реалізація такої програми є необхідною умовою для підтримання досягнутих темпів зростання та подальшого укріплення ринкових позицій компанії.

Порівняльний аналіз економічної діяльності підприємства показує значне покращення показників у 2024 році відносно 2022 року, що підтверджується позитивною динамікою ключових індикаторів ефективності при збереженні стабільного рівня рентабельності. Такі результати створюють міцну основу для подальшого розвитку компанії та реалізації планів.

Зважаючи на позитивну динаміку економічних показників ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» та оптимізацію кадрової структури при сучасних умовах, особливої уваги заслуговує детальний аналіз людських ресурсів Товариства, які виступають ключовим фактором досягнення вагомих результатів та забезпечення подальшого сталого розвитку підприємства.

2.2. Аналіз людських ресурсів товариства

Створення ефективної системи управління людськими ресурсами на підприємстві є запорукою стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» приділяє значну увагу управлінню персоналом та підвищенню кваліфікації співробітників, має власні навчальні центри і соціальну інфраструктуру для забезпечення потреб працівників. Масштабність компанії зумовлює необхідність детального аналізу стану людських ресурсів.

Для детального аналізу людських ресурсів ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» важливо розглянути структуру персоналу за різними характеристиками. Особливу увагу слід приділити розподілу працівників за

характером виконуваних функцій та гендерному складу, що дозволить оцінити збалансованість складу персоналу підприємства та відповідність політики компанії сучасним принципам різноманітності та інклюзивності. Розглянемо детальніше структуру персоналу компанії у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз чисельності й структури персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Темп зростання 2024/2022 р, %
	Абс., осіб	Пит. вага, %	Абс., осіб	Пит. вага, %	Абс.	Пит. вага, %	
Чисельність, осіб, усього	380	100	365	100	351	100	92,4
У тому числі:							
-керівники	13	3,5	14	3,7	15	4,4	115,4
-фахівці	37	9,7	37	10,1	36	10,2	97,3
-робітники	240	63,1	228	62,4	216	61,5	90
-обслуговуючий персонал	90	23,7	86	23,5	84	23,9	93,3

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства за [44]

З табл. 2.8 бачимо, що загальна чисельність персоналу має тенденцію до зменшення: з 380 осіб у 2022 році до 351 особи у 2024 році, що становить скорочення на 7,6%, або 29 осіб (до 92,4% від рівня 2022 року).

Структурні зміни відбулися в категорії керівників, їх кількість зросла з 13 до 15 осіб, а питома вага збільшилась з 3,5% до 4,4%. Це єдина категорія, яка показала зростання (на 15,4%, або 2 особи). Категорія фахівців залишилась відносно стабільною: відбулося незначне зменшення в абсолютних показниках (на 1 особу).

Найбільше скорочення відбулося серед робітників: з 240 до 216 осіб (24 особи). Обслуговуючий персонал також зазнав скорочення на 6 осіб.

Проаналізувавши табл. 2.8 можна зробити висновок, що кількість працівників зменшилась в таких категоріях: фахівці, робітники та обслуговуючий персонал, що пов’язані з основними процесами діяльності.

Проаналізуємо вікову структуру в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Віковий склад персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» за 2022-2024 рр.

Вік персоналу, осіб	Чисельність персоналу			Питома вага в %			Темп зростання 2024/2022 р, %
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
15-20 р.	10	9	5	2,6	2,5	1,4	50
21-35 р.	295	252	240	77,6	69,0	68,4	81,4
36-45 р.,	53	81	78	14,0	22,2	22,2	147,2
46-55 р.	15	17	22	4,0	4,7	6,3	146,7
56-60 р.	2	2	3	0,5	0,5	0,8	150
60 і більше р.	5	4	3	1,3	1,1	0,8	60
Разом	380	365	351	100	100	100	-

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства за [46]

За результатами аналізу даних табл. 2.9 можна констатувати суттєву трансформацію вікової структури персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine», що характеризується значними змінами у всіх вікових категоріях. Спостерігається чітка тенденція до реструктуризації кадрового складу з акцентом на формування більш збалансованого вікового розподілу.

У категорії молодих працівників віком 15-20 років відбулося суттєве скорочення на 50% (5 осіб), що може бути пов'язано з підвищенням кваліфікаційних вимог до персоналу та орієнтацією на залучення більш досвідчених фахівців. Аналогічна тенденція спостерігається і в групі працівників віком 21-35 років, де відбулося зменшення чисельності на 18,6% (55 осіб).

Натомість відбулось значне зростання частки працівників середнього віку (36-45 та 46-55 років збільшилось на 47% (32 осіб)) та працівників передпенсійного віку на 50% (1 особа). Але кількість працюючих пенсіонерів скоротилась на 40% (2 особи). Зростання кількості працівників цієї категорії показує дієвість мотиваційних заходів - розширеного соціального пакету та медичного страхування.

За результатами проведеного дослідження вікової структури персоналу можна зробити висновок, що відбувається стратегічний перехід від молодшого до досвідченішого персоналу. Це свідчить про пріоритет досвіду та кваліфікації, а також ефективність мотиваційної системи компанії, особливо соціального пакету та медичного страхування. Зменшення кількості працюючих пенсіонерів на 40% підтверджує стратегію оновлення кадрового складу з фокусом на оптимальний баланс досвіду та перспективності.

Освітній рівень персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз структури персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» за освітою, станом на 2024 р.

Категорія посад	Рівень освіти			
	Загальна	Середня	Вища	Деякі ВНЗ
Керівники	-	-	14	1
Фахівці	-	-	35	1
Робітники	16	128	72	-
Обслуговуючий персонал	9	65	10	-
Загалом	25	193	131	2

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства за [46]

Освітній рівень персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» демонструє високу професійну підготовку працівників, що відображається у значній частці співробітників із середньою та вищою освітою. Детальний аналіз освітньої структури за категоріями посад виявляє чітку диференціацію та відповідність кваліфікаційним вимогам різних організаційних рівнів.

Управлінський склад компанії характеризується винятково високим освітнім рівнем. Усі керівні посади (14 осіб) обіймають фахівці з вищою освітою, причому один з керівників має додаткову вищу освіту, що підкреслює прагнення до постійного професійного розвитку та підвищення управлінської компетентності.

Така освітня структура керівництва забезпечує високу якість прийняття стратегічних рішень та ефективність управління організаційними процесами.

У категорії фахівців спостерігається аналогічна тенденція до високого освітнього рівня. З 36 фахівців компанії 35 мають вищу освіту, а один спеціаліст отримав декілька вищих освіт. Це свідчить про ґрунтовну теоретичну підготовку та професійну компетентність працівників, які забезпечують реалізацію ключових бізнес-процесів організації.

Освітня структура виробничого персоналу характеризується більшою різноманітністю, що відповідає специфіці виробничих завдань різного рівня складності. Серед робітників найбільшу частку становлять працівники з середньою освітою (128 осіб), що забезпечує необхідний рівень кваліфікації для виконання стандартних виробничих операцій. Значна кількість робітників (72 особи) має вищу освіту, що підвищує загальний професійний потенціал виробничого підрозділу та створює можливості для впровадження інноваційних технологій. Додатково 16 робітників мають загальну освіту, виконуючи допоміжні виробничі функції.

Обслуговуючий персонал також демонструє диверсифіковану освітню структуру, де переважають працівники з середньою освітою (65 осіб). Наявність співробітників з вищою освітою (10 осіб) у цій категорії свідчить про потенціал підвищення якості обслуговування та оптимізації допоміжних процесів. Дев'ять працівників мають загальну освіту, що відповідає кваліфікаційним вимогам до певних видів обслуговуючих робіт.

Загальний аналіз освітньої структури демонструє, що 37,3% (131 особа) персоналу має вищу освіту, що є вагомим показником інтелектуального потенціалу організації. Такий високий відсоток працівників з вищою освітою створює сприятливі умови для впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Для подальшого розуміння структури персоналу та розробки ефективних управлінських рішень доцільно проаналізувати статеву структуру підприємства, що представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз чисельності персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» за 2022-2024 роки за статтю

Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Темп зростання 2024/2022 р, %
	Абс., осіб	Пит. вага, %	Абс., осіб	Пит. вага, %	Абс., осіб	Пит. вага, %	
Чисельність загалом, осіб	380	100	365	100	351	100	92,36
З них:							
- жінки	165	43,4	207	56,7	211	60,1	127,9
- чоловіки	215	56,6	158	43,3	140	39,9	65,1

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства за [46]

Станом на 2024 рік спостерігається чітка гендерна диспропорція в структурі персоналу. Переважну більшість працівників складають жінки, частка яких досягає 60,1% (211 осіб) від загальної чисельності персоналу. Така значна представленість жінок у колективі може бути зумовлена специфікою діяльності підприємства, де значна частина посад пов'язана з обслуговуванням клієнтів, веденням документації та адміністративною роботою.

Чоловіча частина колективу становить 39,9% (140 осіб) від загального складу працівників. Важливо відзначити суттєве скорочення чисельності чоловіків порівняно з 2022 роком - на 65,1% (75 осіб). Така динаміка пов'язана з воєнним станом.

На основі даних, приведених в табл. 2.11, доцільно провести аналіз структури працівників підприємства за стажем роботи (табл. 2.12). Із табл.2.12, спостерігається суттєве збільшення кількості працівників зі стажем менше 1 року - з 74 осіб (19,5%) у 2022 році до 102 осіб (29,0%) у 2024 році, що становить приріст на 37,8% (28 осіб). Така динаміка свідчить про значний приплив нових кадрів, що може бути пов'язано як з розширенням певних напрямків діяльності організації, так і з необхідністю заміщення персоналу, що звільняється.

Таблиця 2.12

Стаж роботи працівників ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» за 2022-2024 рр.

Стаж роботи	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Темп зростання 2024/2022 р, %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Менше 1 року	74	19,5	87	23,8	102	29,0	137,8
1 – 3 роки	196	51,6	169	46,3	152	43,4	77,5
3 – 5 років	61	16,0	66	18,1	47	13,4	77,0
5 - 10 років	35	9,2	31	8,5	40	11,4	114,3
10 – 15 років	14	3,7	12	3,3	10	2,8	71,4
15 - 20 років	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства за [46]

Найбільшу частку стабільно складають працівники зі стажем 1-3 роки, хоча ця група демонструє тенденцію до зменшення. Їх кількість скоротилася з 196 осіб (51,6%) у 2022 році до 152 осіб (43,4%) у 2024 році, що відображає зменшення на 22,5% (44 особи). Це може свідчити про наявність проблем із утриманням персоналу на ранніх етапах кар'єрного розвитку.

У категорії працівників зі стажем 3-5 років спостерігається суттєве скорочення - з 61 особи у 2022 році до 47 осіб у 2024 році, що відображає зменшення на 23% (14 осіб). Така негативна динаміка є тривожним сигналом, оскільки ця категорія представляє співробітників, які вже набули достатній досвід та розуміння специфіки роботи в компанії. Втрата таких фахівців може негативно впливати на операційну ефективність.

Позитивну динаміку демонструє група працівників зі стажем 5-10 років, збільшившись з 35 осіб до 40 осіб, що відображає зростання на 14,3% (5 осіб). Це свідчить про лояльність та стабільність персоналу, який пропрацював більше 5 років.

Найбільш досвідчена група співробітників зі стажем 10-15 років показує поступове зменшення - з 14 осіб до 10 осіб, що становить скорочення на 28,6% (4 особи). Відсутність працівників у категорії 15-20 років протягом усього періоду може вказувати на відносно молодий вік організації або на історичні особливості плинності кадрів.

Підсумовуючи, можна констатувати формування структури персоналу з переважанням працівників з невеликим стажем роботи при одночасному зменшенні частки середньо-досвідчених співробітників.

Дана ситуація вимагає посилення уваги до програм утримання, особливо співробітників зі стажем 1-5 років, а також вдосконалення системи адаптації та розвитку нових працівників. Зростання кількості працівників зі стажем 5-10 р. є позитивним показником, що демонструє потенціал довгострокового утримання персоналу. Важливим аспектом аналізу людських ресурсів є дослідження руху персоналу. Розглянемо основні показники руху кадрів у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз руху персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання 2024/2022 р, %
Прийнято на роботу	74	87	102	137,8
Звільнено	89	102	116	130,3
у т. ч. з причин:				
-за власним бажанням	65	73	84	129,2
-за порушення трудової дисципліни	12	15	18	150,0
-за скороченням штатів	12	14	14	116,7

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства за [44]

Аналіз даних табл. 2.13 свідчить про істотні зміни в динаміці руху персоналу протягом досліджуваного періоду. У 2024 році спостерігалось значне збільшення кількості прийнятих працівників - на 37,8% (28 осіб) порівняно з 2022 роком, що відображає активну політику компанії щодо оновлення кадрового складу.

Паралельно з цим відбулося суттєве зростання кількості звільнених співробітників - на 30,3% (27 осіб). Особливу увагу привертає той факт, що переважна більшість звільнень відбулася за власним бажанням працівників, що може вказувати на комплекс проблем, пов'язаних з системою мотивації,

умовами праці та відповідністю робочого середовища очікуванням персоналу. Така тенденція потребує глибокого аналізу причин добровільного виходу працівників та розробки відповідних заходів щодо підвищення привабливості компанії як роботодавця.

Занепокоєння викликає стабільне щорічне зростання показника звільнення за порушення трудової дисципліни: з 12 осіб у 2022 році до 18 осіб у 2024 році. Це свідчить про недостатню ефективність контролю за дотриманням трудової дисципліни, можливі проблеми в системі адаптації нових співробітників та про необхідність посилення роботи з персоналом щодо роз'яснення корпоративних стандартів та правил.

Загалом, ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» демонструє динамічний підхід до управління людськими ресурсами, здійснюючи планомірну трансформацію кадрового складу відповідно до сучасних вимог ринку та стратегічних цілей компанії.

За період 2022-2024 років відбулася суттєва трансформація вікової структури персоналу з чітким акцентом на залучення молодих спеціалістів та досвідчених працівників середнього віку. Така стратегія кадрового оновлення свідчить про далекоглядний підхід керівництва та орієнтацію на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства через формування збалансованого за віком та досвідом колективу.

Водночас спостерігається певна нестабільність у утриманні персоналу середньої ланки, що вказує на необхідність вдосконалення систем мотивації та професійного розвитку.

2.3. Ефективність мотиваційної системи ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»

Мотивація персоналу є одним із ключових і найбільш складних елементів у системі управління людськими ресурсами сучасного підприємства. Її значущість обумовлена тим, що саме через механізми мотивації керівництво має можливість ефективно впливати на трудову поведінку колективу та досягати поставлених організаційних цілей.

В теорії та практиці менеджменту мотивація визначається як комплексна система внутрішніх спонукальних елементів, що включає потреби, інтереси, цінності та установки, які формують певну модель трудової поведінки працівника, спрямовану на досягнення особистих цілей та цілей організації.

Оцінка ефективності мотиваційної системи Товариства базується на результатах впровадження різних мотиваційних інструментів та комплексному аналізі їх впливу на продуктивність праці та лояльність співробітників.

Для глибокого розуміння ефективності мотиваційної політики ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" проведемо детальний аналіз основних показників рівня заробітної плати в компанії за період 2022-2024 років, представлених у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Основні показники заробітної плати персоналу Товариства за 2022-2024 рр.

№	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання 2024/2022 р, %
1	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	380	365	351	92,36
2	Фонд заробітної плати штатних працівників, тис.грн.	69,0	71,4	73,7	106,8
3	Середньорічна заробітна плата, тис. грн./особа	180	195,6	210	116, 7
4	Середньомісячна заробітна плата, грн/особа	15000	16300	17500	116, 7

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства за [44]

Незважаючи на загальне скорочення середньооблікової чисельності працівників на 7,64% (31 особа), підприємство демонструє позитивну динаміку у сфері оплати праці. Фонд заробітної плати зріс на 7,8% (3,54 млн. грн.), що свідчить про стабільне фінансове становище компанії та її спроможність підтримувати належний рівень оплати праці.

Проаналізуємо динаміку середньомісячної зарплати персоналу на рівні Товариства, галузі, Одеської області та України за схожим видом економічної діяльності (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Порівняльний аналіз рівня середньомісячної зарплати у порівнянні з ТОВ «SOCAR Energy Ukraine», галузі, Одеської обл. та України за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання 2024/2022 р, %
Середня з/п ТОВ «SOCAR Energy Ukraine», грн	15000	16300	17500	116, 7
Середня з/п у Одеській обл., грн	15000	17500	21500	143,0
Середня з/п по галузі, грн	16200	17800	19100	117,9
Середня з/п по Україні за видами економічної діяльності (КВЕД 47.30), грн	15800	17100	18500	117,1

Джерело: складено автором за [44,47,48]

На основі наведених даних можна зробити розгорнутий аналіз рівня середньомісячної заробітної плати у ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" за 2022-2024 роки в порівнянні з галузевими та регіональними показниками.

Варто зазначити, що наведені дані враховують загальні економічні тенденції, рівень інфляції та специфіку регіону та галузі. Заробітна плата в ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" стабільно перевищує середні показники як по області, так і по Україні в цілому, що свідчить про конкурентну політику оплати праці компанії.

Хоча темп зростання заробітної плати в ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" (116,7%) є найнижчим серед порівнюваних показників, рівень зарплати все одно залишається конкурентним на ринку праці.

Для забезпечення постійного та безперервного розвитку підприємства, для підвищення ефективності діяльності кожного співробітника та компанії в цілому, у ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» запроваджено систему мотивації персоналу, що охоплює всіх співробітників.

Основними завданнями системи мотивації підприємства є:

- *забезпечення конкурентоспроможного рівня оплати праці.* Це передбачає регулярний моніторинг ринку зарплат та коригування системи винагород відповідно до ринкових змін.
- *підтримка ефективної системи нематеріальної мотивації.*
- *забезпечення соціального пакету, який відповідає потребам різних категорій працівників.*
- *використання та розвиток системи об'єктивної оцінки результатів праці.* Це включає розробку чітких критеріїв оцінювання (KPI) для різних категорій персоналу, впровадження регулярного процесу оцінки результативності та забезпечення прозорого зв'язку між результатами роботи та винагородою;
- *формування сприятливого робочого середовища, розвиток командного духу, підтримку ініціативності співробітників;*
- *забезпечення адаптивності системи мотивації персоналу до змін зовнішнього середовища.*

Особлива увага приділяється *справедливій системі преміювання*, яка враховує індивідуальні показники співробітників.

До нематеріальної мотивації персоналу входить розробка програм професійного розвитку, забезпечення можливостей кар'єрного зростання, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Соціальний пакет включає медичне страхування, компенсацію витрат на транспорт та харчування, додаткові відпустки. На ТОВ надаються такі види додаткових відпусток: 3 дні у зв'язку з одруженням, 1 день на 1 вересня батькам першокласників, до 5 додаткових днів за відсутність лікарняних протягом року та вихідний у день народження співробітника.

Тож, розглянемо загальний вигляд мотиваційної системи ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Мотиваційна система ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» станом на 2024 р.

Вид мотивації	Складники
Матеріальна	Основні виплати: зарплата, квартальні бонуси
	Додаткові виплати: премії та винагороди, надбавки та доплати
Нематеріальна	Соціальний пакет: медичне страхування, компенсація транспортних витрат, організація корпоративного харчування, додаткові відпустки
	Програми розвитку: оплачуване навчання та підвищення кваліфікації, участь у професійних тренінгах, можливість кар'єрного зростання
	Корпоративні заходи: грамоти та подяки, бейджі за досягнення, сертифікати за успішне навчання

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Мотиваційна система ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» станом на 2024 рік є комплексною та збалансованою, оскільки поєднує як матеріальні, так і нематеріальні інструменти стимулювання персоналу.

Наявна різноманітність мотиваційних інструментів свідчить про системний підхід компанії до питань стимулювання та розвитку персоналу, що може позитивно впливати на залученість та ефективність роботи співробітників.

Проаналізуємо структуру матеріальної мотивації персоналу, що є важливим елементом оцінки ефективності системи стимулювання працівників (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Структура матеріальної мотивації персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine», %

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Наявна на підприємстві структура матеріальної мотивації персоналу забезпечує баланс між стабільним доходом працівників та додатковими стимулами для підвищення ефективності їх роботи.

Результати впровадження комплексної системи мотивації персоналу показують, що вона позитивно вплинула на культуру компанії та робоче середовище. Зросла ініціативність працівників, командна робота та загальна продуктивність праці.

Таким чином, система мотивації ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» є високоефективною завдяки збалансованому поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів, індивідуальному підходу до потреб співробітників і постійному розвитку інноваційних методів мотивації. Водночас, компанії варто звернути увагу на розробку додаткових заходів для утримання молодих спеціалістів та зменшення загальної плинності кадрів.

Мотивація є одним з найважливіших елементів системи управління людськими ресурсами, оскільки саме через мотивацію керівництво може впливати на колектив.

Для комплексного дослідження ефективності мотиваційної системи, серед співробітників підприємства, за термін проходження переддипломної практики за фахом, було проведено опитування, в якому брали участь 280 респондентів (80%), яке демонструє рівень задоволеності співробітників ключовими елементами діючої мотиваційної системи. Опитування проводилося серед таких категорій персоналу (табл. 2.17):

Таблиця 2.17

Респонденти соціологічного опитування на ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» у 2024 р., за категоріями

Категорія	Всього		Респонденти	
	Абс., осіб	Пит. вага, %	Абс., осіб	Пит. вага, %
Керівники	15	4,3	9	3,2
Фахівці	36	10,3	30	10,7
Робітники	216	61,5	190	67,8
Обслуговуючий персонал	84	23,9	51	18,3
Всього	351	100	280	100

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження за [46]

Тож, у опитуванні брали участь більшість співробітників всіх категорій персоналу.

За результатами онлайн-опитування персоналу, що відображають відсоткове співвідношення позитивних оцінок за кожним напрямком наведено на рис. 2.6.



Рис. 2.6 Порівняльний аналіз задоволеності персоналу елементами мотиваційної системи, %

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Бачимо, що більше ніж половина опитуваного персоналу задоволені кожним аспектом системи мотивації. Це говорить про загальну ефективність впровадженої мотиваційної системи в ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» та відповідність мотиваційних заходів очікуванням більшості співробітників.

Далі персоналу було поставлене таке питання: «Оцініть, наскільки за 5-ти бальною шкалою ви задоволені системою мотивації підприємства?», (рис. 2.7).



Рис. 2.7 Рівень задоволеності персоналу системою мотивації у 2024 р., %

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

За результатами опитування виявлено, що більшість персоналу позитивно оцінює мотиваційну систему компанії: 45% (126 осіб) не мають нарікань та 25% (70 осіб) майже задоволені. Водночас деякі працівників висловили певне незадоволення: 18% (50 осіб) скоріше незадоволені, 10% (28 осіб) вважають що системі дечого не вистачає, і лише 2% (6 осіб) повністю незадоволені. Такий розподіл свідчить про загальну ефективність існуючої системи мотивації, але потребує дослідження причин незадоволення співробітників.

Як було з'ясовано за результатами соціологічного опитування, основні мотиватори для співробітників Товариства наведено в табл. 2.18.

За результатами опитування серед основних мотиваторів для співробітників ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" пріоритетними є матеріальна винагорода, що найважливіша для 258 працівників, і підтверджує значимість конкурентної оплати праці та системи преміювання.

Таблиця 2.18

Основні мотиватори персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» у 2024 р.

Мотиватори	К-ть респондентів, осіб
<i>Матеріальна винагорода, а саме:</i>	258
• конкурентна заробітна плата	
• регулярні підвищення зарплати	
• премії за результатами роботи	
<i>Стабільність та надійність, а саме:</i>	238
• робота в міжнародній компанії	
• соціальний пакет	
• офіційне працевлаштування	
<i>Можливості професійного розвитку, а саме:</i>	205
• корпоративне навчання	
• програми підвищення кваліфікації	
• можливість кар'єрного зростання	
<i>Корпоративна культура, а саме:</i>	191
• сприятлива робоча атмосфера	
• чіткі корпоративні цінності	
• командна робота	

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

Стабільність та надійність обрали 238 респондентів, цінуючи міжнародний статус компанії та соціальні гарантії.

Можливості професійного розвитку важливі для 205 працівників, що вказує на зацікавленість у навчанні та кар'єрному зростанні. Корпоративна культура мотивує 191 особу, демонструючи значимість сприятливої робочої атмосфери та командної роботи.

Такий розподіл підтверджує, що для ефективної мотивації персоналу компанії необхідно підтримувати баланс між матеріальними та нематеріальними стимулами. Узагальнюючи табл. 2.18, перейдемо до рис. 2.8, що демонструє відсотковий розподіл відповідей респондентів.

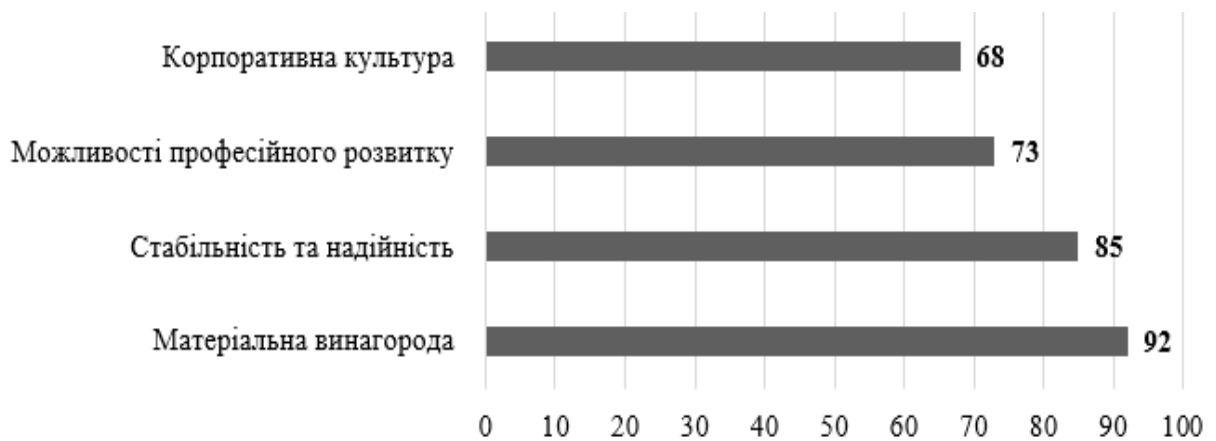


Рис. 2.8 Основні мотиватори для співробітників у 2024 р., %

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

Позитивним аспектом є те, що компанія має сильні мотиваційні фактори, серед яких домінує матеріальна складова. Це свідчить про конкурентоспроможну систему оплати праці та соціального забезпечення.

Однак виявлено й певні демотивуючі фактори, які можуть заважати продуктивній праці персоналу та потребують уваги керівництва.

Основні фактори, що знижують мотивацію персоналу, зазначено в табл. 2.19.

Аналіз демотиваторів персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» у 2024 році показав чотири основні проблеми: робоче навантаження турбує найбільшу кількість працівників (213 осіб) через оптимізацію штату.

Таблиця 2.19
Основні демотиватори персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» у 2024 р.

Демотиватори	К-ть респондентів, осіб
Робоче навантаження, а саме:	213
• збільшення обсягу роботи через скорочення штату	
Повільний кар'єрний ріст, а саме:	182
• тривалий період очікування підвищення	
• обмежена кількість керівних посад	
• конкуренція за просування	
Складнощі адаптації, а саме:	
• висока інтенсивність роботи для нових співробітників	162
• тривалий період входження в посаду	
• жорсткі корпоративні стандарти	
Комунікаційні бар'єри, а саме:	
• складнощі в комунікації між підрозділами	126
• затримки в отриманні зворотного зв'язку	
• бюрократичні процедури	

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

Повільний кар'єрний ріст демотивує 182 працівників.

Складність адаптації відзначили 162 респонденти через високу інтенсивність роботи та жорсткі стандарти, а комунікаційні бар'єри, включаючи бюрократію, турбують 126 осіб.

Ці фактори потребують уваги керівництва для підвищення ефективності системи мотивації та утримання персоналу.

Узагальнюючи табл. 2.19, перейдемо до рис. 2.9, що демонструє відсотковий розподіл відповідей респондентів.

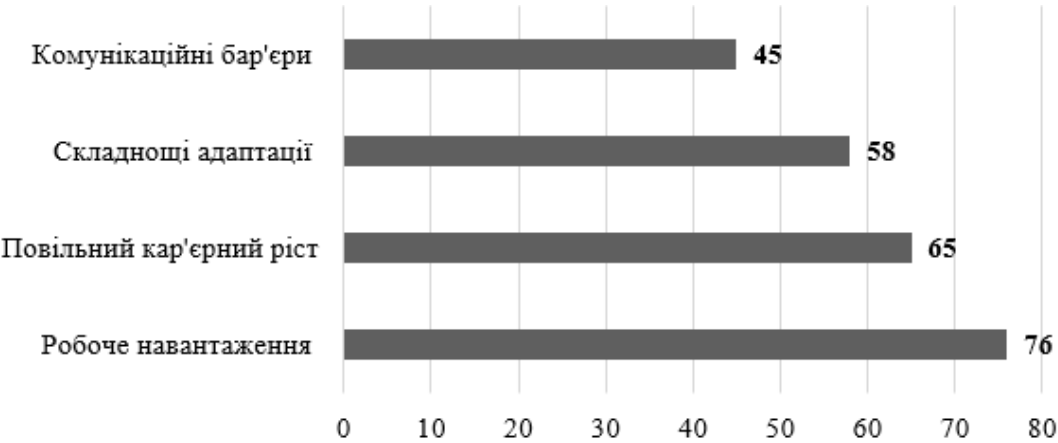


Рис. 2.9 Основні демотиватори для співробітників у 2024 р., %

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

В результаті проведеного дослідження було виявлено, що одним з найбільш критичних викликів у системі мотивації персоналу ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" є питання робочого навантаження. Аналіз показав наявність дисбалансу в розподілі завдань та відповідальності між співробітниками, що може призводити до зниження ефективності роботи та професійного вигорання.

Суттєвим викликом залишаються обмежені можливості швидкого кар'єрного зростання, що може призводити до втрати перспективних працівників.

Проблеми адаптації нових співробітників та комунікаційні бар'єри також потребують системного вирішення через вдосконалення програм адаптації та оптимізацію внутрішніх комунікацій. Таким чином, ефективність мотиваційної системи може виступати основою для прийняття управлінських та організаційних рішень.

На основі проведеного аналізу діючої системи мотивації персоналу в ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" можна зробити комплексну оцінку її ефективності. Результати опитування співробітників та аналіз кадрових показників дозволяють виділити ключові переваги існуючої системи мотивації, а також виявити області, які потребують вдосконалення. Розглянемо детальніше сильні та слабкі сторони мотиваційної системи підприємства у табл. 2.20.

На основі проведеного аналізу сильних та слабких сторін системи мотивації ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" можна зробити висновок, що компанія створила комплексну систему стимулювання персоналу. Особливу увагу приділено матеріальній складовій - підприємство забезпечує конкурентний рівень оплати праці та стабільне зростання фонду заробітної плати, що є важливим фактором в умовах економічної нестабільності.

Проте, незважаючи на загальну позитивну оцінку, детальний аналіз виявив ряд суттєвих недоліків у діючій системі мотивації персоналу Товариства, які детально представлені в табл. 2.20.

Таблиця 2.20
Сильні та слабкі сторони системи мотивації ТОВ «SOCAR Energy
Ukraine» у 2024 р.

№	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Конкурентний рівень оплати праці	Підвищене робоче навантаження через оптимізацію штату
2	Розширений соціальний пакет	Обмежені можливості швидкого кар'єрного зростання
3	Стабільне зростання фонду оплати праці	Складна адаптація нових співробітників
4	Прозора система преміювання та бонусів	Комунікаційні бар'єри між підрозділами
5	Можливості професійного розвитку та навчання	Висока плинність кадрів
6	Додаткові відпустки та гнучкі умови праці	
7	Сильна корпоративна культура та командна робота	Відсутні програми утримання ключових спеціалістів

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

В наступному розділі нами буде наведено шляхи вдосконалення проблемних моментів в мотиваційній системі персоналу ТОВ "SOCAR Energy Ukraine".

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В ТОВ
«SOCAR Energy Ukraine» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

3.1. Впровадження сучасних методів мотивації в компанії

У сучасних економічних реаліях система мотивації персоналу виступає критичним елементом забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності компанії. Для ТОВ «SOCAR Energy Ukraine», яка функціонує в складних умовах невизначеності та постійних трансформацій ринку енергетики, ефективне управління людськими ресурсами набуває особливої значущості.

На основі другого розділу можна виділити комплексні проблеми системи мотивації ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» у 2024 році (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Проблеми системи мотивації ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» у 2024 р.

Структурні проблеми	Системні виклики
<i>Кадрова оптимізація</i>	<i>Дисбаланс між перевагами і недоліками</i>
- висока плинність кадрів як наслідок надмірного навантаження - значне підвищення робочого навантаження через скорочення штату - ускладнення адаптації нових співробітників	-конкурентна зарплата нівелюється високим робочим навантаженням -розширений соціальний пакет не компенсує відсутність перспектив -стабільне зростання фонду оплати праці не супроводжується покращенням якості робочого середовища
<i>Професійний розвиток</i>	<i>Ризик втрати кваліфікованого персоналу</i>
- обмежені можливості кар'єрного зросту - відсутність ефективних програм утримання ключових спеціалістів - формальний підхід до навчання та розвитку	- висока ймовірність відтоку талановитих співробітників через структурні обмеження - недостатня увага до утримання ключових спеціалістів - формування негативного іміджу роботодавця на ринку праці
<i>Комунікація</i>	
- ускладнена міжпідрозділова взаємодія - недостатній рівень горизонтальної інтеграції	

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

Система мотивації компанії має як сильні сторони (конкурентна зарплата, соцпакет, корпоративна культура), так і серйозні недоліки, що потребують вирішення.

Позитивні елементи системи не працюють ефективно через системні проблеми: високу плинність кадрів, обмежені можливості розвитку та перевантаження працівників.

Нова система мотивації має не тільки утримувати працівників, але й розвивати їхній потенціал, особливо в умовах постійних змін. Конкретні інструменти та підходи до матеріальної мотивації персоналу ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" нами наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Напрямки вдосконалення матеріальної системи мотивації
ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»

	Напрямки вдосконалення			
	<i>Розробка гнучкої системи оплати праці</i>	<i>Впровадження системи KPI для преміювання</i>	<i>Оптимізація соціального пакету</i>	<i>Формування антикризових компенсаційних механізмів</i>
Заходи впровадження	Впровадження диференційованої тарифної сітки	Розробка чітких критеріїв оцінки ефективності	Розширення програм медичного страхування	Створення резервного фонду персоналу
	Створення прозорої системи надбавок та доплат	Премії за результати роботи	Впровадження додаткових опцій (спортзал)	Розробка гнучкої оплати в період нестабільності
	Розробка механізмів індексації зарплати	Впровадження квартального та річного преміювання	Створення програм підтримки сім'ї працівників	Впровадження додаткових гарантій зайнятості

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

Впровадження гнучкої оплати праці з диференційованими тарифами та прозорими надбавками забезпечить справедливую систему винагород. Система KPI допоможе пов'язати результати роботи з оплатою.

Оновлений соціальний пакет підвищить лояльність працівників та привабливість компанії як роботодавця. Створення антикризових механізмів та резервного фонду забезпечить стабільність системи мотивації.

Щодо нематеріальної мотивації, пропонується зосередитись на трьох напрямках (табл. 3.3), які створять умови для розвитку та самореалізації працівників.

Таблиця 3.3

Напрямки вдосконалення нематеріальної мотивації ТОВ «SOCAR
Energy Ukraine»

	Напрямки вдосконалення		
	<i>Створення програм професійного розвитку</i>	<i>Впровадження системи кар'єрного планування</i>	<i>Розвиток корпоративної культури</i>
Заходи впровадження	Формування корпоративного університету	Створення прозорих критеріїв просування	Посилення командної роботи
	Розробка індивідуальних планів розвитку	Розробка карт кар'єрного зростання	Організація корпоративних заходів
	Організація внутрішніх тренінгів та семінарів	Формування кадрового резерву	Впровадження традицій та ритуалів

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

Заходи нематеріальної мотивації формують цілісну систему для розвитку працівників та підвищення їхньої мотивації. Професійне навчання, планування кар'єри та розвиток корпоративної культури допоможуть підвищити кваліфікацію персоналу, показати перспективи зростання та об'єднати команду спільними цінностями.

Успіх змін залежить від підтримки керівництва. Особливу увагу приділено цифровій трансформації та адаптивності системи мотивації (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Трансформація системи мотивації за умов невизначеності та
діджиталізації

	Цифрова трансформація	Адаптація до умов невизначеності
	<i>Впровадження HR-аналітики</i>	<i>Розробка гнучких програм</i>
Заходи впровадження	Створення системи збору та аналізу HR-метрик, використання предиктивної аналітики, впровадження інструментів оцінки ефективності мотиваційних програм	Створення адаптивних систем винагороди, розробка системи швидкого реагування на зміни
	<i>Розробка digital-інструментів</i>	<i>Створення с-ми психологічної підтримки</i>
	Створення електронної системи оцінки KPI, впровадження мобільного додатку для відстеження досягнень, розробка автоматизованої системи зворотного зв'язку	Організація психологічних консультацій, проведення тренінгів з управління стресом, впровадження програм well-being
	<i>Автоматизація процесів оцінки</i>	<i>Формування резервів підтримки</i>
	Впровадження електронної системи атестації, створення цифрових профілів компетенцій, розробка автоматизованих звітів	Створення фінансового буфера для критичних ситуацій, розробка механізмів додаткової матеріальної допомоги, впровадження страхування

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

Пропонований комплекс заходів охоплює впровадження передових цифрових технологій, створення гнучких мотиваційних програм та формування системи контролю, що дозволить досягти значного покращення як кількісних, так і якісних показників діяльності організації.

Поетапне впровадження запланованих змін, підкріплене чіткими механізмами контролю та оцінки ефективності, створює надійну основу для досягнення цілей. Розглянемо програму впровадження змін (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Програма впровадження змін у системі мотивації в ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

Таким чином, запропонована програма впровадження змін в Товаристві представляє собою структурований план дій, розрахований на 12-15 місяців.

Такий підхід забезпечує системне впровадження, тестування та закріплення нових елементів мотивації. Для успішної реалізації змін важливо завчасно визначити можливі ризики та розробити заходи щодо їх зменшення. Це допоможе ефективніше досягти поставлених цілей.

Своєчасна ідентифікація ризиків дозволить забезпечити більш ефективну реалізацію запланованих змін та досягнення поставлених цілей. У цьому контексті особливу увагу слід приділити основним категоріям ризиків та розробці конкретних заходів щодо їх мінімізації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Можливі ризики при впровадженні змін в ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» та шляхи їх мінімізації

Ризики	Шляхи мінімізації
<i>Організаційні</i>	Проведення детальної роз'яснювальної роботи; Поетапне впровадження з можливістю корекції
Опір змінам з боку персоналу	
Недостатня підтримка з боку керівництва	
Складнощі у координації різних підрозділів	
<i>Технічні</i>	Створення системи резервного копіювання даних
Технічні збої при впровадженні нових систем	
Складнощі інтеграції з існуючими системами	
Проблеми з захистом даних	
<i>Фінансові</i>	Формування фінансового резерву проєкту
Перевищення запланованого бюджету	
Недостатнє фінансування окремих етапів	
Непередбачені витрати	

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

Таким чином, розроблені запобіжні заходи та постійний контроль за ризиками забезпечать успішне впровадження нової системи мотивації в ТОВ "SOCAR Energy Ukraine". На основі вивчення наявних практик, думки працівників та показників ефективності сформовано рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації.

3.2. Рекомендації щодо поліпшення в ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» в сучасних умовах

В умовах стрімкого розвитку технологій та постійної трансформації бізнес-середовища важливо забезпечити не лише стабільне функціонування впровадженої системи, але й визначити стратегічні напрямки її подальшої еволюції.

На основі аналізу зарубіжного досвіду мотивації персоналу, зокрема практики міжнародних корпорацій, можна виділити декілька ефективних підходів до підвищення мотивації працівників, особливо в контексті сучасних умов (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Зарубіжний досвід застосування ефективних підходів до підвищення мотивації персоналу на ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»

Аспект системи мотивації	Заходи покращення	Результат
Формування високого рівня залученості персоналу	Регулярне проведення конференцій, де обговорюються стратегічні цілі організації та роль кожного співробітника в їх досягненні	Такий підхід дозволяє працівникам відчувати свою причетність до великих корпоративних цілей та краще розуміти цінність свого внеску
Впровадження чіткої системи управління часом та процесами	Чітке встановлення ролей, відповідальності і термінів виконання завдань	Це створює структуроване робоче середовище та підвищує ефективність командної роботи
Моніторинг результатів	Система "світлофора", де проекти маркуються різними кольорами залежно від стану їх виконання. Зелений колір позначає вчасно виконані завдання, жовтий - проекти в процесі, а червоний - прострочені задачі	Така візуалізація створює здорову конкуренцію між працівниками та мотивує їх дотримуватися встановлених термінів.
Вирізнєння переможців	Матриця переможців, яка відображає ключові показники ефективності і підрозділів	Це дозволяє не лише відстежувати прогрес, але й створювати атмосферу здорового змагання між командами, що позитивно впливає на продуктивність

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження за [50]

Впровадження цих практик у вітчизняних компаніях вимагає адаптації до локальних умов та особливостей корпоративної культури, але загальні принципи залишаються ефективними незалежно від місцезорозташування компанії.

Ключовим фактором успіху є системний підхід та послідовність у впровадженні обраних методів мотивації.

Розглянемо шляхи подолання недоліків в системі мотивації персоналу Товариства, які нами було виявлено у 2 розділі (табл. 2.20).

1. Підвищене робоче навантаження є основною причиною високого рівня плинності кадрів через незадоволеність персоналу умовами праці. Для його усунення ми пропонуємо провести аудит робочих процесів та

оптимізувати розподіл задач між співробітниками, залучати тимчасових працівників на проєктній основі під час пікових навантажень, автоматизувати рутинні процеси за допомогою CRM та ERP систем та розробити систему делегування повноважень з чіткими зонами відповідальності.

2. *Обмежені можливості швидкого кар'єрного зростання* демотивують багатьох співробітників та призводять до втрати кадрів. Тому, компанії варто розробити індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника з чіткими KPI та запровадити систему менторства та наставництва.

3. *Складна адаптація нових співробітників* підвищує ризик втрати співробітника протягом стажування. Тож, варто структуровано проводити онбординг, призначаючи наставника новим співробітникам та організовувати регулярні зустрічі з HR для моніторингу процесу адаптації.

4. *Комунікаційні бар'єри між підрозділами* погіршують робочу атмосферу та командний дух, і для того, щоб зробити бар'єри більш прозорими, варто використати декілька наших рекомендацій: впровадити єдину систему внутрішньої комунікації та проводити щоквартальні командні сесії за участю представників різних підрозділів для спільного вирішення проблемних питань взаємодії.

5. *Відсутність програм утримання ключових спеціалістів* призводить до критичних втрат співробітників та вимагає додаткових витрат на пошук нових. Тому ми рекомендуємо створити програму професійного розвитку з індивідуальним бюджетом на навчання, що враховує особисті кар'єрні цілі кожного ключового спеціаліста і запровадити систему регулярного перегляду заробітних плат відповідно до ринкових умов.

У результаті впровадження запропонованих змін у систему мотивації, прогнозується зменшення плинності персоналу на ТОВ «SOCAR Energy Ukraine».

Узагальнюючи вищенаведене можна зазначені нами пропозиції щодо вдосконалення недоліків в системі мотивації в Товаристві навести в табл.3.7.

Таблиця 3.7

Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу

ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»

	Недоліки системи мотивації Товариства (зазначені в табл. 2.20)	Рекомендації щодо подолання недоліків
1	Підвищене робоче навантаження через оптимізацію штату	Аудит процесів, оптимізацію розподілу задач, залучення тимчасового персоналу та автоматизацію рутинних операцій за допомогою сучасних систем управління підвищить продуктивність персоналу
2	Обмежені можливості швидкого кар'єрного зростання	Впровадження індивідуальних планів розвитку з чіткими КРІ та системи менторства, що створить прозорі перспективи професійного росту
3	Складна адаптація нових співробітників	Структурований процес онбордингу з призначенням наставника та регулярними зустрічами з HR-відділом для моніторингу прогресу
4	Комунікаційні бар'єри між підрозділами	Впровадження єдиної системи внутрішньої комунікації та проведення щоквартальних командних сесій для вирішення проблемних питань взаємодії
5	Відсутні програми утримання ключових спеціалістів	Програми професійного розвитку з індивідуальним бюджетом на навчання та регулярний перегляд зарплат відповідно до ринкових умов
6	Висока плинність кадрів	Впровадження вищенаведених заходів знизить рівень плинності персоналу

Джерело: розроблено автором

У результаті проведеного дослідження, нами виведено систему рекомендацій, які можна систематизувати наступним чином (рис. 3.2).

Як видно з рис.3.2, значне місце займає цифрова трансформація. Як було вказано вище (табл.3.4), одним із ключових заходів, який рекомендується використати для *трансформації системи мотивації Товариства* за умов невизначеності є *використання цифрових технологій у сфері управління персоналом (мотиваційні заходи)*.

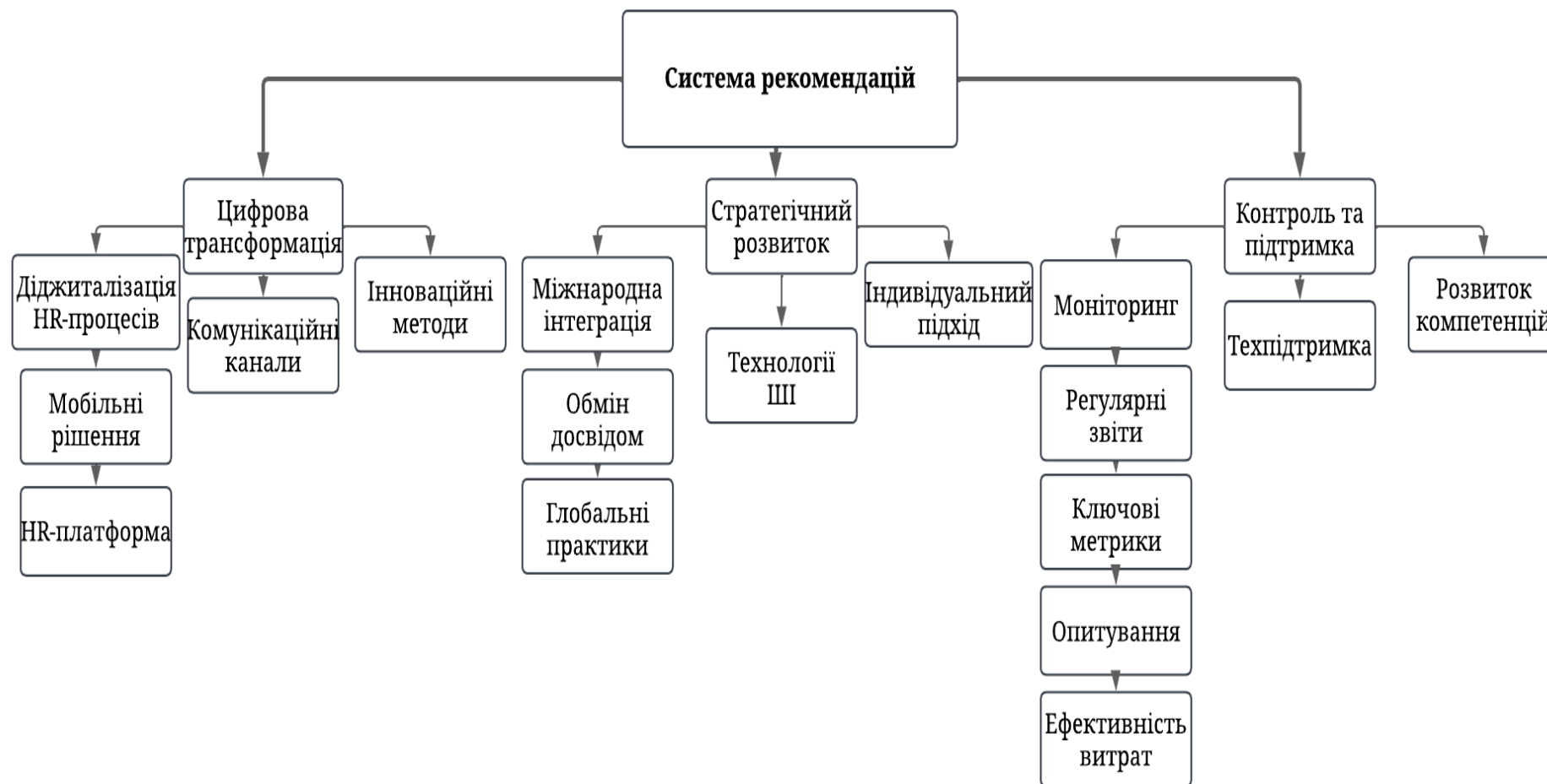


Рис. 3.2 Система рекомендацій з покращення та розвитку системи мотивації персоналу
ТОВ «SOCAR Energy Ukraine»

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження

Найбільш ефективні цифрові технології для мотивації персоналу наведені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Рекомендовані для запровадження на ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» цифрові технології для мотивації персоналу

Цифрові технології	Опис
Binotel, OneBox, Hurma, PeopleForce	CRM та ERP системи для автоматизації всього циклу роботи з персоналом
Udemy, Coursera, LinkedIn Learning	Персоналізовані програми навчання
Gallup StrengthsFinder, Emotional Intelligence Appraisal	Утримання ключових спеціалістів
Microsoft Teams, Slack	Єдина система внутрішньої комунікації
Kahoot, Classcraft	Гейміфікація, загальна підтримка навчання, заохочення персоналу

Джерело: складено автором на основі самостійного дослідження за [51]

Використання зазначених HR-технологій, *на наш погляд*, допоможе позбутися недоліків, які виявлені нами при дослідженні існуючої системи мотивації Товариства, а саме:

- підвищене робоче навантаження через оптимізацію штату;
- складна адаптація нових співробітників;
- комунікаційні бар'єри між підрозділами;
- відсутність програм утримання ключових спеціалістів;
- високу плинність.

За оцінками експертів, наведені рекомендації щодо діджиталізації HR-процесів можуть вплинути на зростання продуктивності праці персоналу в межах 5-7% та може збільшитися виручка від реалізації до 10%.

Розрахуємо економічний ефект щодо впровадження в ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" діджиталізації HR-процесів у табл. 3.9.

Із табл. 3.9 видно, що інвестиції на запропоновані нами інструменти для діджиталізації HR-процесів складуть 389,682 тис.грн. Річний економічний ефект від пропозицій складе 1069,037 тис.грн. Термін окупності вкладень в діджиталізацію HR-процесів займе 4,4 місяці.

Таблиця 3.9

Розрахунок економічного ефекту від впровадження діджиталізації HR-процесів в ТОВ "SOCAR Energy Ukraine"

№/п	Показники	Результат від впровадження
1	2	3
Дохід		
1.	Збільшення річної продуктивності праці одного працівника, тис. грн/особу (із табл.2.7)	5%
	$51,8 \times 0,05 =$	2,59 тис. грн.
2.	Збільшення обсягів реалізованої продукції, %	8
	Виручка від реалізації продукції (із табл.2.7) буде складати, тис. грн: $18201,5 \times 0,08 =$	1456,12
3.	Дохід від збільшення обсягів реалізації та збільшення продуктивності праці , тис. грн: (п.1 + п.2) $2,59 + 1456,12 =$	1458,71 тис. грн.
Витрати		
4.	Програмне забезпечення, грн. для невеликих підприємств: - CRM та ERP (системи для автоматизації всього циклу роботи з персоналом); - Gallup StrengthsFinder (утримання ключових спеціалістів); - Kahoot (гейміфікація, загальна підтримка навчання, заохочення персоналу)	374400 2082 13200
5.	РАЗОМ витрати:	389,682 тис. грн.
Річний економічний ефект		
6.	Дохід – Витрати (п.3 – п.5), $(1458,719 - 389,682) =$	1069,037 тис. грн.
Термін окупності		
7.	Витрати / Річний економічний ефект $\times 12$ міс. п.5 / п.6 $\times 12$ міс. $389,682 / 1069,037 \times 12$ міс. =	4,4 міс.

Джерело: складено та розраховано автором

Пропозиції щодо покращення системи мотивації у ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" сформовані у три основні напрямки, що поєднують провідні світові практики з особливостями компанії. Їх впровадження допоможе створити сучасну систему мотивації, що позитивно вплине на результативність роботи, відданість працівників та загальні показники діяльності Товариства.

У сучасних умовах, коли ринок праці стає все більш конкурентним, втілення цих змін зміцнить позиції компанії як привабливого роботодавця. Це не тільки покращить систему мотивації персоналу, але й створить основу для подальшого зростання бізнесу.

Як підсумок наведених нами пропозицій щодо ефективності системи мотивації персоналу, наведемо економічний та соціальний ефект для ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Економічний та соціальний ефект від впровадження рекомендацій щодо підвищення ефективності системи мотивації персоналу для ТОВ "SOCAR Energy Ukraine"

Недоліки в системі управління персоналом Товариства (табл.2.20)	Наші пропозиції та Економічний ефект	Соціальний ефект
1. Підвищене робоче навантаження через оптимізацію штату; 2. Обмежені можливості швидкого кар'єрного зростання; 3. Складна адаптація нових співробітників; 4. Комунікаційні бар'єри між підрозділами; 5. Відсутні програми утримання ключових спеціалістів	<i>Запропоновано:</i> ✓ Напрямки вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації для Товариства (табл. 3.2 - 3.3); ✓ Трансформація системи мотивації за умов невизначеності та діджиталізації для Товариства (табл. 3.4); ✓ Програма впровадження змін у системі мотивації (рис. 3.1); ✓ Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу Товариства (табл. 3.7); ✓ Система рекомендацій з покращення та розвитку системи мотивації персоналу Товариства (рис. 3.2); ✓ Впровадження діджиталізації HR-процесів, обґрунтовано економічний ефект в розмірі 1069,037 тис. грн.(табл. 3.9).	✓ Підвищення мотивації персоналу; ✓ Зниження ризику професійного вигорання; ✓ Покращення бренду роботодавця; ✓ Формування позитивного мікроклімату в Товаристві; ✓ Індивідуалізація планів розвитку для кожного співробітника; ✓ Зниження витрат на підбір та навчання персоналу.

Джерело: складено автором

Запропоновані нами рекомендації вплинуть на мотивацію персоналу і матимуть позитивний економічний та соціальний ефект і в цілому вплинуть на діяльність роботи ТОВ "SOCAR Energy Ukraine".

ВИСНОВКИ

Ефективна мотивація персоналу стає ключовим фактором не лише для утримання цінних фахівців, але й для забезпечення стійкості бізнесу. Саме тому розробка сучасних підходів до мотивації, які враховують потреби працівників та здатні швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, є важливим завданням для кожної організації, що прагне зберегти конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток.

В рамках нашого дослідження нами проаналізовано ефективність мотиваційної системи на ТОВ "SOCAR Energy Ukraine". *Аналіз економічної діяльності* ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" за 2022-2024 роки демонструє позитивну динаміку розвитку. Виручка від реалізації зросла на 25,3%, а чистий прибуток збільшився майже на 20%. Спостерігається суттєве підвищення операційної ефективності: продуктивність праці зросла на 35,5%, а фондоозброєність - на 38,7%.

Аналіз людських ресурсів виявив високу кваліфікацію працівників та їхню готовність до інновацій. Через воєнний стан відбулося скорочення персоналу, переважно серед робітників (24 особи). Суттєво змінилася вікова структура: скоротилася кількість молодих працівників натомість зросла частка працівників середнього віку.

Середньомісячна заробітна плата, за звітний період, підвищилася на 16,7% порівняно з 2022 роком, проте залишається нижчою за середньогалузеву. Викликами залишаються високий рівень зношеності основних фондів (50%) та значна плинність кадрів (80%).

Аналіз діючої системи мотивації ТОВ «SOCAR Energy Ukraine» показав, що вона є комплексною, поєднуючи матеріальні (конкурентоспроможна зарплата, премії) та нематеріальні компоненти (офіційне працевлаштування, соціальний пакет, навчання, кар'єрне зростання).

В рамках оцінки ефективності діючої системи мотивації в Товаристві

нами було проведено соціологічне опитування 280 співробітників (80% персоналу). Опитуванням було охоплено усі категорії персоналу. Аналіз відповідей опитування показав *переважно позитивне сприйняття системи мотивації* в Товаристві. Пріоритетними мотиваторами визначено матеріальну винагороду, стабільність роботи, можливості професійного розвитку та корпоративну культуру.

Основними демотиваторами для персоналу стали підвищене робоче навантаження внаслідок скорочення штату, повільний кар'єрний ріст, складнощі в адаптації нових співробітників та комунікаційні бар'єри між підрозділами.

В ході дослідження системи мотивації були виявлені її сильні та слабкі сторони. *До сильних належать*: конкурентний рівень оплати праці, розширений соціальний пакет, стабільне зростання фонду оплати праці, прозора система преміювання та бонусів, систематичні можливості для професійного розвитку та навчання, додаткові відпустки та гнучкі умови праці, а також сильна корпоративна культура. Водночас *виявлено ряд проблемних аспектів*, що потребують уваги керівництва. Загалом, система мотивації підприємства є достатньо ефективною, проте потребує вдосконалення в контексті виявлених мінусів. Для усунення виявлених недоліків, ми пропонуємо шість *ключових заходів*.

По-перше, для зниження робочого навантаження пропонується регулярно проводити аудит процесів, оптимізувати розподіл задач, залучити тимчасовий персонал та впровадити діджиталізацію рутинних операцій за допомогою сучасних систем управління.

По-друге, для розширення можливостей кар'єрного зростання рекомендується розробити індивідуальні плани розвитку з чіткими KPI та впровадити систему менторства, що забезпечить прозорість перспектив професійного росту.

По-третьє, для покращення адаптації нових співробітників рекомендовано структурувати процес онбордингу, призначати наставників та

проводити регулярні зустрічі з HR-відділом для моніторингу прогресу адаптації.

По-четверте, для подолання комунікаційних бар'єрів варто впровадити єдину систему внутрішньої комунікації та проводити щоквартальні командні сесії для вирішення проблемних питань взаємодії.

По-п'яте, для утримання ключових спеціалістів слід розробити програми професійного розвитку з індивідуальним бюджетом на навчання та забезпечити регулярний перегляд заробітних плат відповідно до ринкових умов.

І по-шосте, передбачається, що впровадження всіх вищенаведених заходів матиме комплексний позитивний вплив для зниження плинності кадрів.

Таким чином, проведене дослідження дозволило розробити комплексний підхід до вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «SOCAR Energy Ukraine», що враховує сучасні тенденції в управлінні персоналом, специфіку діяльності підприємства, закордонний досвід, умови невизначеності, кризи й діджиталізації.

Нами наведено розрахунок економічного ефекту від впровадження *трансформації системи мотивації* Товариства за умов невизначеності, а саме *використання цифрових технологій* у сфері управління персоналом як мотиваційних заходів. Використання зазначених HR-технологій, *на наш погляд*, допоможе позбутися недоліків, які виявлені нами при дослідженні існуючої системи мотивації. Нами обґрунтовано економічний та соціальний ефект щодо пропозицій. Вкладення складуть 389,682 тис. грн., річний економічний ефект - 1069,037 тис. грн., а термін окупності вкладень в діджиталізацію HR-процесів займе 4,4 місяці. Запропоновані рекомендації мають практичну цінність і можуть бути впроваджені в діяльність компанії для підвищення ефективності систем мотивації й управління персоналом та досягнення стратегічних цілей організації.

Список використаних джерел

1. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: <https://surl.li/fejrtj> (дата звернення: 04.11.2024).
2. Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації. *Агрокебети*. 2022. URL: <https://surl.li/ihjnvb> (дата звернення: 04.11.2024).
3. Вінтоняк А. Адміністративний менеджмент: мотивація як ефективний інструмент управління персоналом. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Т. 2, № 2. С. 133–139. URL: <https://surl.li/ovpmoz> (дата звернення: 04.11.2024).
4. Кривошей О. Мотиваційна основа кар'єрних перспектив сучасного працівника організації. *Особистість, суспільство, закон*. 2021. URL: <https://surl.li/rvzfxq> (дата звернення: 04.11.2024).
5. Василенко Я. Мотивація як зброя: управління під час війни. *Creative business management and implementation of new ideas: матеріали міжнар. наук. -практ. конф.* 2024. URL: <https://surl.li/hzmbzq> (дата звернення: 04.11.2024).
6. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development Service Industry Management*. 2023. № 2. URL: <https://surl.li/aelcir> (дата звернення: 04.11.2024).
7. Словник української мови в 11 томах. *UkrLit.org*. URL: <https://surl.li/ybbdmx> (дата звернення: 04.11.2024).
8. Сайко В. Р. Дослідження поняття "мотивація" в контексті управління персоналом. *Наукові записки ЛУБП*. 2023. № 36. URL: <https://surl.li/tqnrrl> (дата звернення: 04.11.2024).
9. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science*

Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Т. 2, № 1. С. 75–83.
URL: <https://surl.li/yaybwg> (дата звернення: 05.11.2024).

10. Як ефективно впровадити систему мотивації персоналу. *LMS Collaborator*. 2021. URL: <https://surl.li/todqbg> (дата звернення: 05.11.2024).

11. Заставнюк Л. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://surl.li/qpjtsi> (дата звернення: 06.11.2024).

12. Frederick W. Taylor. *The Principles of Scientific Management*. 2024. URL: <https://surl.li/zzshvp> (дата звернення: 06.11.2024).

13. О. С. Михайлова та ін. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. *Agrosvit*. 2023. № 22. С. 112–119. URL: <https://surl.li/bbcjzb> (дата звернення: 15.12.2024).

14. Vietrova N. V. Scientific approaches to research motivation of entrepreneurship in student age. *Theory and practice of modern psychology*. 2020. Т. 3. С. 152. URL: <https://surl.li/vydtad> (дата звернення: 15.12.2024).

15. Соколов Д. Дослідження ефективних методів мотивації та визначення факторів, що негативно впливають на мотиваційний процес. *Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні виклики, тренди та трансформації*: матер. міжнар. наук. - практ. конф., Харків, 2022. URL: <https://surl.li/mfv mug> (дата звернення: 15.12.2024).

16. Як зберегти мотивацію. *HoldYou*. 2023. URL: <https://surl.li/jdgfsz> (дата звернення: 15.12.2024).

17. Котигорошко В. Піраміда Абрагама Маслоу. *Gas for Mind*. 2023. URL: <https://surl.li/vtaolv> (дата звернення: 17.12.2024).

18. Романюк Т. М. Управління персоналом підприємства, засноване на мотиваціях та компетенціях. *Вісник ПНУ ім. В. Стефаника*. № 15. С. 85–90. URL: <https://surl.li/mwbuiq> (дата звернення: 17.12.2024).

19. Maliarenko A. Enterprise employee engagement system development. *ΛΟΓΟΣ*. 2020. URL: <https://doi.org/10.36074/2663-4139.10.04> (дата звернення: 20.12.2024).

20. Ханяк К. В. Методика дослідження мотивації професійної діяльності персоналу укрзалізниці в стресогенних умовах. *Науковий вісник УНУ*. 2024. № 2. С. 137–142. URL: <https://surl.li/vyotaa> (дата звернення: 20.12.2024).

21. Різновиди мотивації персоналу. *Кадровик*. 2023. URL: <https://surl.li/gxtrxk> (дата звернення: 24.12.2024).

22. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. *Освітній хаб міста Києва*. 2023. URL: <https://surl.li/ywipzp> (дата звернення: 24.12.2024).

23. Нематеріальна мотивація працівників. *Performia*. 2021. URL: <https://surl.li/nsxegi> (дата звернення: 24.12.2024).

24. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://surl.li/oggkgf> (дата звернення: 29.12.2024).

25. Tenney M. The Basic Principles of Employee Motivation. *PeopleThriver*. 2024. URL: <https://surl.li/dopdly> (дата звернення: 29.12.2024).

26. How does employee motivation impact performance evaluations? *Humansmart Editorial Team*. 2024. URL: <https://surl.li/wevtba> (дата звернення: 07.01.2025).

27. Чуркін А. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://surl.li/cdiggo> (дата звернення: 07.01.2025).

28. Шкуренко О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*. 2020. Т. 8, № 16. URL: <https://surl.li/gtfwep> (дата звернення: 07.01.2025).

29. Метод Герцберга: мотиваційний тест, методика. *Pedia*. 2022. URL: <https://surl.li/ezbvyyx> (дата звернення: 07.01.2025).

30. M. I. Ivanova Motivating the personnel of international projects to ensure the competitiveness of enterprise with the use of statistical and econometric

methods. *Business Inform.* 2024. Vol. 5. P. 345–356. URL: <https://surl.li/dxkyky> (дата звернення: 07.01.2025).

31. Мазяр О. В., Юрківська Л. Й. Стаж роботи як індикатор емоційного вигорання працівників. *Modern science: innovations and prospects*: міжнар. наук.-практ. конф. 2021. С. 318–324. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/33288/> (дата звернення: 07.01.2025).

32. Сергіїв Р. Д., Павлова Г. Є. Впровадження мотиваційного моніторингу на підприємстві: кол. монографія. Дніпро: ДДАЕУ, 2020. URL: <https://surl.li/hxtisc> (дата звернення: 12.01.2025).

33. Що таке ключові показники ефективності. *KeepinCRM*. 2024. URL: <https://keepincrm.com/kpi-calculation> (дата звернення: 12.01.2025).

34. Тран А. Почуття приналежності на роботі. *AhaSlides*. 2024. URL: <https://surl.li/znugym> (дата звернення: 12.01.2025).

35. Тран А. Баланс роботи та життя важливий. *AhaSlides*. URL: <https://surl.li/jhvksv> (дата звернення: 17.01.2025).

36. Арсьонов С. Три кроки до самореалізації в роботі. *Happy Monday*. 2024. URL: <https://surl.li/ghutmq> (дата звернення: 17.01.2025).

37. Havrysh O., Dramaretska K., Hrozovskyi M. The role of corporate culture in motivation of enterprise staff. *Efektivna ekonomika*. 2021. No. 12. URL: <https://surl.li/dfntsj> (дата звернення: 27.01.2025).

38. Долгальова О., Ремесник Т. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2021. Т. 3, № 70. С. 144. URL: <https://surl.li/yhnwee> (дата звернення: 30.01.2025).

39. Офіційний сайт Socar Energy Ukraine URL: <https://socar.ua/history> (дата звернення: 30.01.2025).

40. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. *Школа бізнесу Нова Пошта*. 2021 р. URL: <https://surl.li/uvnsck> (дата звернення: 30.01.2025).

41. Типи організаційних структур компаній. *Worksection*. 2023. URL: <https://surl.li/pikqrw> (дата звернення: 30.01.2025).
42. Що таке організаційна структура та її види. *HURMA*. 2024 р. URL: <https://surl.li/ecupev> (дата звернення: 30.01.2025).
43. Лихолат С., Верескля М., Ющак Б. Product placement як сучасний маркетинговий інструмент. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <https://surl.li/vsibbs> (дата звернення: 30.01.2025).
44. ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" Ф1-PV – Звіт з праці за 4 квартал 2022-2024 рр.
45. ТОВ "SOCAR Energy Ukraine" Ф.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) – за 2022-2024 рр.
46. Довідки про персонал за 2022-2024 рр. ТОВ "SOCAR Energy Ukraine".
47. Середня заробітна плата (Одеська обл.). *Мінфін*. URL: <https://salo.li/728425a> (дата звернення: 30.01.2025).
48. Середня зарплата в Одесі. *Work.ua*. 2024 р. URL: <https://salo.li/295ebb6> (дата звернення: 30.01.2025).
49. Збрицька Т.П.; Клименко А. Сучасний стан мотивації персоналу під час воєнних дій в Україні. (С. 357-359). URL: <http://surl.li/qwnuh> (дата звернення: 31.01.2025).
50. Соколюк К. Ю., Додон О. Д., Соколюк І. Ю. Напрями вдосконалення мотивації праці на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 4(83). С. 107–113. URL: <https://surl.li/igrvzn> (дата звернення: 30.01.2025).
51. Збрицька Т.П. Виклики та перспективи формування економіки знань в управлінні розвитком персоналу. Проблеми і перспективи поствоєнної розбудови України: матеріали міжнар. наук.- практ. конф., м. Київ, МДУ. 7-8 грудня 2023 р. Київ: МДУ, 2023. 455 с. (С.353-356) (дата звернення: 30.01.2025).