

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ
Кафедра економіки та менеджменту**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:
«Система мотивації та стимулювання персоналу»

Здобувач Пирлог Олександр Сергійович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи Ф241-9-21-Б1М(4,0 д)

науковий керівник роботи
к.е.н. доц. Боденчук Лілія Борисівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до
захисту рішенням засідання кафедри
протокол № ____ від «____» _____ 2025 р

завідувач кафедри
к.е.н. доц. Боденчук Лілія Борисівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Сутність та значення мотивації у трудовій діяльності.....	5
1.2. Методи та інструменти стимулювання персоналу	12
Висновок до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОНКРЕТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Персонал підприємства як основа для дослідження	21
2.2. Дослідження та оцінка ефективності діючої системи мотивації	32
Висновок до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	45
3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення	45
3.2. Пропозиції щодо покращення системи мотивації	50
Висновок до розділу 3	64
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації України у державу з розвиненою ринковою економікою кардинально змінюється підхід до управління людськими ресурсами. Одним із головних викликів сучасного етапу є забезпечення ефективного функціонування компаній через оптимальне використання кадрового потенціалу. Для таких компаній, як ПрАТ «Київстар», що працюють у висококонкурентному середовищі телекомунікаційного ринку, критично важливо мати високий рівень мотивації співробітників. Адже саме людський ресурс відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг, наданні якісних послуг та досягненні стратегічних цілей.

Бібліографія. Теоретичні основи теми ґрунтуються на працях зарубіжних вчених, таких як А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, В. Врум, а також вітчизняних дослідників – А. Колота, В. Співака, О. Бойко, В. Циганка та інших. Незважаючи на значну кількість досліджень, тема мотивації персоналу залишається відкритою до подальшого вдосконалення з огляду на нові виклики та тенденції.

Інформаційне забезпечення – робота складена з урахуванням Конституції України, закону України «Про акціонерні товариства», Закон України «Про телекомунікації», Внутрішні статистичні дані ПрАТ «Київстар» за 2021–2023 роки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

Мета дипломної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу в ПрАТ «Київстар».

Завдання дослідження:

- розглянути теоретичні основи понять мотивації та стимулювання у контексті управління персоналом;
- проаналізувати системи мотивації та стимулювання персоналу конкретного підприємства

- виявити напрями вдосконалення системи мотивації на підприємстві.

Об’єкт дослідження – процес управління персоналом ПрАТ «Київстар».

Предмет дослідження – система мотивації та стимулювання працівників компанії.

Методи дослідження. У роботі застосовано комплекс методів: системного аналізу – для розкриття сутності мотивації, описового – для узагальнення наукових підходів, порівняльного – для аналізу українського та зарубіжного досвіду, економіко-статистичного – для оцінки діяльності підприємства, анкетування – для визначення рівня задоволеності персоналу мотиваційними заходами, а також методи спостереження, узагальнення, індукції, дедукції та візуалізації результатів.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів із трьома підпунктами в кожному, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота має 18 таблиць, 5 рисунків.

Матеріали дипломної роботи пройшли апробацію та були представлені і обговорені на научних конференціях: Фахова стаття на тему «Мотивація та стимулювання праці персоналу в системі забезпечення ефективності підприємницької діяльності» була опублікована у видавництві «Гельветіка». Тези внутрішньої конференції на тему «Генеративний штучний інтелект у мотивації та стимулюванні персоналу», Тези міжнародної конференції на тему «Сучасні тенденції розвитку економіки техніки та промисловості».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність та значення мотивації у трудовій діяльності

У нинішніх умовах економічного розвитку України ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств відіграють працівники, адже саме вони є джерелом підвищення продуктивності праці. [3, с. 31] Ефективність використання трудових ресурсів значною мірою обумовлюється рівнем мотивації персоналу, яка стимулює працівників до активної участі в трудовому процесі. Мотивація виступає не лише рушійною силою для досягнення цілей, але й важливим чинником стабільної роботи підприємства.

Жодна, навіть найсучасніша, управлінська модель або організаційна структура не зможе дати бажаних результатів, якщо у співробітників відсутнє прагнення досягати високих результатів. Тому надзвичайно важливо впроваджувати ефективну систему мотивації і стимулювання на всіх рівнях управління — від державного до рівня окремого суб'єкта господарювання. Такий підхід забезпечує залучення працівників до продуктивної праці, орієнтованої як на індивідуальні, так і на колективні цілі.

Варто зазначити, що поняття "мотивація" часто плутають зі "стимулюванням", хоча ці терміни мають різне змістове наповнення. Мотивація — це внутрішній стан або установка, яка визначає поведінку працівника, сприяє його зацікавленості у діяльності підприємства, знижує рівень плинності кадрів і прогулів, а також слугує підґрунтям для досягнення високої результативності. Саме тому удосконалення мотиваційного механізму є важливим кроком до успішного функціонування організації.

У науковому середовищі відсутній єдиний підхід до трактування поняття "мотивація". У підручниках та наукових дослідженнях зустрічаються різні інтерпретації цього терміна. Це пов'язано з тим, що мотивація як

психологічне і соціальне явище є складною багаторівневою системою, яка охоплює внутрішні потреби особистості, зовнішні стимули, індивідуальні цінності, а також організаційні умови праці. Різноманітність підходів дозволяє глибше зрозуміти механізми, що спонукають працівників до дій, спрямованих на досягнення певних результатів [6, с. 41]

Деякі вчені трактують мотивацію як процес задоволення потреб (А. Маслоу, К. Альдерфер), інші — як результат взаємодії між очікуваннями працівника та його уявленням про винагороду (В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер). На основі вивчених джерел можна виокремити підходи вчених та як вони це трактують у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення поняття "мотивація" різними авторами

Автор	Сутність мотивації
Назарова Г. В. [53]	Мотивація персоналу є ключовим елементом системи управління трудовою діяльністю, що спрямовує працівника на досягнення організаційних цілей через активізацію внутрішніх потреб і стимулів.
Нємцова С. [54]	Мотивація – це динамічний процес формування і підтримки бажання працівника до продуктивної праці, що залежить від внутрішніх потреб та зовнішніх умов.
Олійник О. В. [55]	Мотивація праці полягає у створенні умов для реалізації особистісного потенціалу працівників через поєднання інтересів підприємства та його персоналу.
Осадча К. Г. [57]	Мотивація персоналу є рушійною силою підвищення продуктивності праці та ефективного використання людського капіталу на підприємстві.
Панченко О. В. [59]	Мотивація – це один із факторів інноваційного розвитку підприємства, що формує активність, ініціативу та професійну відповідальність працівників.
Петрова І. [61]	Мотивація персоналу – це стратегічний інструмент адаптації до нестабільних умов середовища, що забезпечує сталу роботу колективу.

Знання сутності мотивації дозволяє керівникам обирати найбільш релевантні методи впливу на персонал залежно від контексту, специфіки діяльності підприємства та індивідуальних характеристик працівників. Важливо розуміти, що універсального підходу до мотивації не існує. Те, що ефективно працює в умовах великого промислового підприємства, може бути

абсолютно неактуальним у креативній індустрії або в сфері ІТ. Саме тому мотиваційні інструменти мають бути гнучкими, адаптованими до змін як зовнішнього середовища, так і внутрішнього клімату організації.

Одним із ключових завдань сучасного управління є створення такої системи мотивації, яка враховуватиме особисті цілі працівників та узгоджуватиме їх із стратегічними завданнями підприємства. Якщо працівник не розуміє, за що саме він отримує винагороду, як оцінюється його діяльність, які критерії впливають на преміювання чи просування, — ефект мотивації значно знижується. У табл. 1.2 наведена основа досліджень вітчизняних та зарубіжних учених, трактування та систематизацію визначення поняття "стимулювання". [8, с. 112]

Таблиця 1.2.

Підходи різних авторів до визначення поняття «стимулювання»

Автор	Сутність стимулювання
Перегуда Ю. Г. [60]	Стимулювання персоналу розглядається як елемент мотиваційного механізму, що забезпечує досягнення високих трудових результатів через матеріальні і нематеріальні стимули.
Павлова Н. А. [58]	Стимулювання – це управлінський процес формування бажаної поведінки працівника шляхом систематичного використання винагород та санкцій.
Плотнікова М. В. [62]	Стимулювання праці – це цілеспрямований вплив керівництва на мотиваційні установки персоналу з метою підвищення ефективності виробничої діяльності.
Олійник Д. О. [55]	Стимулювання – це інструмент забезпечення результативності праці, який реалізується через систему преміювання, соціального пакету та нематеріальних форм визнання.
Осадча К. Г. [57]	Стимулювання праці має бути адаптоване до індивідуальних цінностей працівника та стратегічних цілей організації, щоб досягти довготривалого ефекту.
Назарова Г. В. [53]	Стимулювання є зовнішнім чинником мотивації, що впливає на поведінку працівників через систему винагород і очікувань результату діяльності.

Аналізуючи різні підходи до трактування поняття «стимулювання», можна дійти висновку, що воно відображає систему зовнішніх впливів, завдяки яким працівники активізують свою діяльність та досягають вищої

продуктивності. Стимулювання працівників полягає у створенні умов, коли трудова активність безпосередньо призводить до очікуваних результатів, а її значущість полягає в задоволенні соціально зумовлених потреб і формуванні стійкої мотивації до роботи.

Таким чином, поняття «мотивація» та «стимулювання» хоч і взаємопов'язані, але мають різну природу впливу. Якщо мотивація — це внутрішній, особистісний імпульс до дії, що базується на глибоко усвідомлених потребах людини, то стимулювання є зовнішнім чинником, що активізує поведінку працівника через певні винагороди чи умови.

Варто зазначити, що формування дієвої мотивації праці є складним і багатограним процесом.. Насамперед виявимо різницю: [22, с. 121]

На думку Олійника О.В., мотивація — це внутрішній психологічний процес, який спонукає людину до дії, базуючись на її потребах, цінностях, бажаннях. Це усвідомлене прагнення досягнути певної мети.

На думку Перегуди Ю. Г., стимулювання — це зовнішній вплив, який викликає в особи бажану поведінку через винагороду або покарання.

Мотивація у трудовій діяльності виконує не лише функцію стимулювання до дії, а й виступає ключовим чинником самореалізації особистості в межах професійного середовища. Вона здатна трансформувати звичайне виконання обов'язків у цілеспрямоване прагнення до вдосконалення, інноваційності та підвищення якості виконаної роботи. Особливо важливою мотивація стає в умовах змінного зовнішнього середовища, коли організація змушена швидко адаптуватися до нових викликів, а персонал має бути не лише виконавцем, а й активним учасником трансформацій.

Висока мотивація персоналу безпосередньо пов'язана з рівнем задоволеності працею, яка, у свою чергу, формується під впливом цілого ряду факторів: внутрішніх (інтерес до роботи, цінності, самооцінка) та зовнішніх (умови праці, рівень заробітної плати, корпоративна культура).

Мотивація також тісно пов'язана з емоційним кліматом в колективі. Позитивна психологічна атмосфера, підтримка з боку колег та керівництва,

відчуття причетності до спільної мети — усе це формує високий рівень залученості працівників. [32, с. 164]

Крім того, сучасна система мотивації не може бути статичною. Це обумовлює потребу в постійному моніторингу мотиваційного клімату, зворотному зв'язку з працівниками та впровадженні новітніх методів стимулювання. Схему процесу мотивації праці персоналу наведено у рис. 1.1.



Рис. 1.1. Схема процесу мотивації праці персоналу

Джерело: Розроблено автором на основі [14]

Формування ефективної системи мотивації на підприємстві передбачає насамперед чітке визначення потреб та цілей компанії. У першу чергу необхідно провести аналіз потреб у персоналі, що дозволяє визначити, які саме працівники необхідні для досягнення стратегічних завдань, а також — чи доцільніше наймати нових працівників чи інвестувати в розвиток уже наявних.

Це доповнюється оцінкою ефективності діяльності підприємства, яка дає можливість виявити слабкі місця у мотиваційних підходах. Усе це має

відповідати стратегічним цілям, які задають вектор розвитку компанії, визначають роль мотиваційної політики в загальній системі управління.

Оцінка персоналу є наступним кроком і включає детальний аналіз рівня кваліфікації, здібностей та сильних сторін працівників. Важливо також визначити, що саме мотивує кожного конкретного співробітника — фінансові стимули, професійне визнання, можливість зростання або участь у прийнятті рішень. Окрему увагу варто приділити оцінці задоволеності працівників — з'ясування того, наскільки їм комфортно в умовах, які пропонує підприємство, чи задовольняє їх внутрішня атмосфера, умови праці та взаємодія з керівництвом. [35, с. 71]

Після цього здійснюється вибір методів мотивації. Матеріальні стимули, як-от заробітна плата, бонуси та премії, залишаються фундаментом. Водночас сучасний підхід вимагає акценту на нематеріальних методах — таких як публічне визнання досягнень, можливості підвищення кваліфікації, гнучкий графік роботи. Важливим мотивуючим фактором також є кар'єрне зростання, навчання та професійна реалізація.

Впровадження системи мотивації передбачає створення індивідуальних планів для окремих працівників або груп. Важливо встановити чіткі критерії оцінювання, аби кожен працівник розумів, за що і як він отримує винагороду.

Крім того, налагодження ефективної комунікації між керівництвом і персоналом має забезпечити розуміння й прийняття мотиваційної стратегії.

Результати діяльності мотиваційної системи мають постійно вимірюватися через рівень задоволеності персоналу, його продуктивність і досягнення поставлених цілей. Якщо виявлено, що цілі не досягнуто, система потребує корекції з урахуванням нових умов та зворотного зв'язку. Регулярне отримання фідбеку через опитування, аналіз динаміки показників та інтерв'ю з працівниками дозволяє виявляти недоліки та вдосконалювати механізми мотивації.

Побудова мотиваційної системи має ґрунтуватися на низці принципів.

Принцип потреб передбачає орієнтацію на базові й вищі потреби працівників — від безпеки до самореалізації. Принцип винагороди вказує на необхідність встановлення справедливого співвідношення між зусиллями й отриманими благами, як матеріального, так і нематеріального характеру. Принцип справедливості гарантує об'єктивність у розподілі премій та покарань, що зміцнює довіру до керівництва. [3, с. 21]

Важливим є принцип досягнення та самореалізації, який передбачає надання працівнику можливостей для особистісного розвитку, навчання та вдосконалення. Принцип безпеки акцентує увагу на створенні стабільного й захищеного середовища праці. Не менш значущим є принцип соціальної взаємодії, який забезпечує комфортний мікроклімат у колективі та сприяє підвищенню залученості. Принцип зворотного зв'язку полягає в регулярному інформуванні працівників про результати їхньої роботи, що сприяє саморефлексії та виправленню помилок. Принцип розвитку забезпечує постійне вдосконалення навичок та стимулює до професійного росту.

Принцип відповідальності передбачає надання працівнику автономії у прийнятті рішень, що посилює його залученість. Принцип індивідуалізації дозволяє налаштовувати систему мотивації відповідно до потреб і характеристик кожного працівника, забезпечуючи максимальну ефективність.

Ефективна система мотивації повинна відповідати ряду вимог. Вона має бути орієнтована на досягнення цілей підприємства, враховувати індивідуальні характеристики працівників, мати прозорі та зрозумілі критерії, поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, бути гнучкою, орієнтованою на розвиток і постійно вдосконалюватися через аналіз результатів.

Гармонійно побудована мотиваційна система є ключовим інструментом стратегічного управління персоналом. Вона дозволяє не лише підвищити продуктивність, а й сформувати віддану, мотивовану та результативну команду, яка здатна забезпечити конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі. [50, с. 61]

Постійний моніторинг мотиваційної системи дозволяє своєчасно виявляти недоліки, адаптувати стимули до нових потреб працівників та змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства. Гнучкість і готовність до змін у підходах до мотивації стають запорукою не лише стабільної роботи персоналу, а й стійкого розвитку організації в цілому.

1.2. Методи та інструменти стимулювання персоналу

Стимулювання персоналу є однією з найважливіших складових усього процесу управління трудовими ресурсами. Воно полягає у створенні комплексу зовнішніх впливів, що спонукають працівників до ефективного виконання своїх обов'язків і досягнення стратегічних цілей підприємства. Від того, наскільки грамотно організована система стимулювання, залежать стабільність колективу, продуктивність праці, рівень залученості співробітників, а також конкурентоспроможність організації в цілому.

Серед основних підходів до стимулювання виділяють матеріальні та нематеріальні методи. Матеріальні інструменти є традиційними та найбільш поширеними, оскільки задовольняють базові потреби людини у доході та безпеці. Основною складовою матеріального стимулювання виступає заробітна плата, яка розраховується відповідно до встановлених тарифних ставок або окладів за виконану роботу. [7, с. 71]

Формула базового розрахунку заробітної плати при погодинній оплаті має вигляд:

$$ЗП = T_{\text{ч}} \times K_{\text{ч}} \quad (1.1.)$$

де: ЗП — заробітна плата за період;

$T_{\text{ч}}$ — тарифна ставка за годину;

$K_{\text{ч}}$ — кількість відпрацьованих годин.

Однак сучасна система мотивації не обмежується лише оплатою за роботу. Щоб підвищити трудову активність працівників, компанії часто

застосовують систему преміювання, де бонуси нараховуються за виконання планових показників, за високу якість роботи чи за перевиконання обов'язків.

Процес розрахунку премій може базуватися як на фіксованій сумі, так і на відсотку від заробітної плати залежно від рівня досягнутих результатів. При цьому важливим є дотримання принципу справедливості, за якого премії дійсно відображають реальний внесок кожного працівника в загальний результат діяльності підприємства. Розмір премії, як правило, визначається за допомогою встановленого коефіцієнта: [6, с. 81]

$$\text{Премія} = \text{ОЗП} \times K_{\text{прем}} \quad (1.2.)$$

де: Премія — сума премії;

ОЗП — основна заробітна плата;

$K_{\text{прем}}$ — коефіцієнт преміювання.

Найбільш розвинені системи стимулювання також включають соціальні виплати: оплату відпусток, лікарняних, страхування життя та здоров'я, пенсійне забезпечення, що, у свою чергу, формує довгострокову лояльність працівників до компанії.

Нематеріальні методи орієнтуються на задоволення психологічних потреб працівників — у визнанні, самореалізації, кар'єрному зростанні, участі у прийнятті рішень. Співробітник, який відчуває свою значимість для компанії, проявляє більше ініціативи, творчості та залишається відданим корпоративним цілям навіть у складні періоди.

Наприклад, у разі використання відрядної форми оплати праці загальна заробітна плата обчислюється за такою формулою:

$$\text{ЗП}_{\text{відрядна}} = N_{\text{відр}} \times B \quad (1.3.)$$

де: $\text{ЗП}_{\text{відрядна}}$ — заробітна плата при відрядній оплаті;

$N_{\text{відр}}$ — відрядна розцінка за одиницю продукції;

B — обсяг виробленої продукції.

Такі моделі стимулювання особливо ефективні на підприємствах виробничого типу, де результат праці можна чітко виміряти в кількісних показниках. [22, с. 51]

Особливу увагу сучасні компанії приділяють участі працівників у прибутках підприємства. Суть такої мотиваційної програми полягає у тому, що частина чистого прибутку розподіляється серед співробітників пропорційно до їхнього внеску або посади. Основні моделі матеріального стимулювання персоналу наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Основні моделі матеріального стимулювання персоналу

Модель стимулювання	Сутність	Переваги
Відрядна оплата праці	Заробітна плата залежить від обсягу виробленої продукції.	Прямий зв'язок між результатом і оплатою.
Преміювання за індивідуальні досягнення	Нарахування бонусів за перевиконання планів або якісну роботу.	Стимулює особисту ініціативу.
Колективне преміювання	Бонуси розподіляються між усіма учасниками команди залежно від спільних результатів.	Сприяє розвитку командного духу.
Участь у прибутках	Частина прибутку підприємства виплачується співробітникам пропорційно внеску або займаній посаді.	Підвищення зацікавленості у фінансових результатах.
Соціальні виплати і компенсації	Оплата відпусток, страхування, корпоративні пільги.	Формує довгострокову лояльність працівників.

Джерело: Розроблено автором на основі [53]

Сучасна практика управління персоналом демонструє, що використання різноманітних моделей матеріального стимулювання є не лише засобом підвищення індивідуальної продуктивності працівників, але й важливим елементом формування корпоративної культури та зміцнення репутації компанії як привабливого роботодавця. [7, с. 171]

Найбільш ефективно система стимулювання працює у випадках, коли вона поєднує в собі різні підходи, враховуючи як індивідуальні досягнення, так і командні результати. Це дає змогу одночасно розвивати особисту відповідальність працівників та стимулювати колективну взаємодію, що особливо важливо для компаній, які прагнуть досягти високої гнучкості та адаптивності в умовах конкурентного ринку.

Крім того, важливо враховувати, що мотиваційні механізми не є статичними. З часом потреби працівників змінюються, відповідно змінюються й їхні очікування щодо винагороди та визнання. Те, що було ефективним стимулом кілька років тому, може втратити свою дієвість у сучасних умовах. Тому система стимулювання повинна постійно оновлюватися, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, внутрішній структурі підприємства та змін у цінностях поколінь працівників. [5, с. 63]

Особливу увагу в процесі удосконалення мотиваційної політики слід приділяти прозорості та справедливості її механізмів. Працівники мають чітко розуміти, за які досягнення і в яких обсягах вони отримають винагороду. Відкритість процедур преміювання та участі у прибутках підвищує довіру до керівництва, зменшує конфлікти всередині колективу і створює позитивний соціально-психологічний клімат у компанії.

Таким чином, ефективна система стимулювання повинна не лише забезпечувати базові економічні потреби працівників, а й формувати у них відчуття власної значущості, сприяти професійному розвитку, зміцнювати корпоративну ідентичність та заохочувати прагнення до високих результатів. Саме такий комплексний підхід є запорукою стійкого зростання організації в сучасних динамічних умовах. Окрім матеріальних механізмів стимулювання, важливу роль у сучасних організаціях відіграють також нематеріальні інструменти, які спрямовані на задоволення вищих потреб працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійним визнанням та особистісним зростанням. Застосування таких методів дає змогу створити більш глибоку, тривалу мотивацію, яка не залежить безпосередньо від рівня матеріального заохочення.

Одним із дієвих нематеріальних стимулів є можливість кар'єрного зростання. Перспектива професійного розвитку, підвищення у посаді чи розширення сфери відповідальності мотивує працівників до постійного вдосконалення своїх навичок, підвищення рівня кваліфікації та ініціативності. Успішна реалізація політики внутрішнього просування кадрів дозволяє не

лише зберігати цінних співробітників у межах компанії, а й формувати лояльний кадровий резерв.

Важливим інструментом є також залучення персоналу до процесів прийняття рішень. Коли працівники мають можливість висловлювати свої ідеї, брати участь у розробці стратегічних ініціатив або пропонувати рішення щодо оптимізації виробничих процесів, їхня зацікавленість у результатах діяльності підприємства суттєво зростає. Відчуття причетності до успіху організації формує внутрішню мотивацію діяти в її інтересах.

Окремої уваги заслуговує розвиток корпоративної культури як інструменту стимулювання. Відкрита, справедлива, орієнтована на розвиток особистості корпоративна культура сприяє створенню середовища, в якому працівники відчують себе частиною єдиної команди. Систематичне проведення внутрішніх заходів, конкурсів, тренінгів, святкування професійних досягнень стимулюють позитивні емоції та укріплюють емоційний зв'язок із компанією. [9, с. 221]

Неможливо оминути увагою й такі методи стимулювання, як індивідуальні програми розвитку, менторинг, коучинг. Надання працівникам можливостей для навчання, участі у професійних конференціях, підвищення кваліфікації або опанування нових навичок дозволяє не лише розширити їхній професійний горизонт, а й продемонструвати турботу роботодавця про їхній довгостроковий розвиток.

Важливою умовою ефективного використання нематеріальних стимулів є їх персоналізація. Кожен працівник має свої унікальні потреби та очікування, і те, що мотивує одну людину, може бути байдужим для іншої. Тому сучасні системи стимулювання дедалі частіше орієнтуються на індивідуальний підхід, що базується на оцінці мотиваційного профілю співробітника.

Успішна система стимулювання повинна також враховувати баланс між винагородами за короткострокові досягнення і заохоченням за довгострокову відданість компанії. Для цього можуть використовуватися різноманітні програми лояльності, наприклад, виплата додаткових бонусів за стаж роботи,

спеціальні пільги для працівників, які багато років працюють на підприємстві, або участь у програмах акціонування компанії.

Методи стимулювання персоналу наведено у вигляді рис. 1.2.

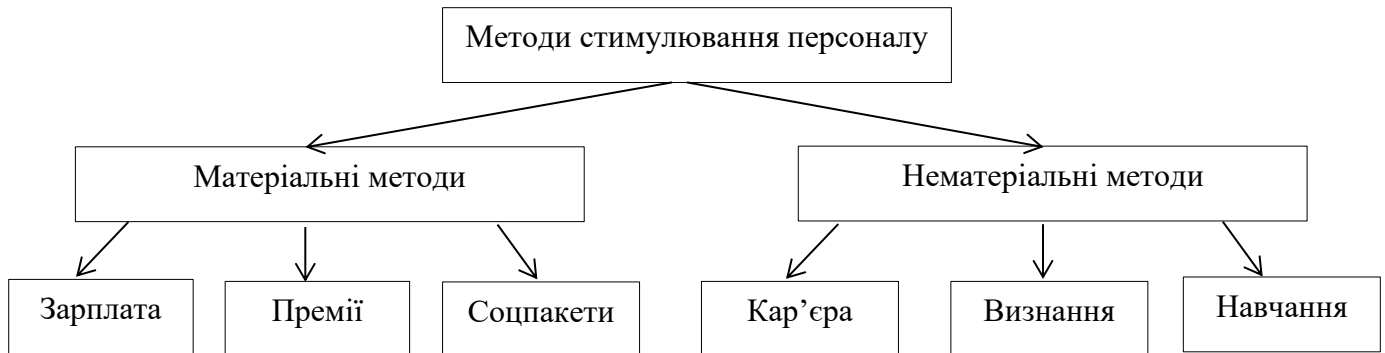


Рис. 1.2. Методи стимулювання персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [6]

Представлена схема дає можливість візуально відобразити комплексний підхід до стимулювання персоналу, який поєднує матеріальні та нематеріальні методи. Проте для досягнення максимальної ефективності недостатньо лише використовувати окремі інструменти стимулювання — важливо забезпечити їх системну інтеграцію в загальну політику управління персоналом. [6, с. 131]

Одним із ключових завдань сучасного менеджменту є створення такої системи стимулювання, яка не просто задовольнятиме поточні потреби працівників, а й буде здатна динамічно адаптуватися до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Високий рівень конкуренції на ринку праці, швидкі технологічні зміни, зростаючі очікування покоління Z і міленіалів вимагають від компаній нових підходів до управління мотивацією персоналу.

В цьому контексті дедалі більше підприємств переходять від традиційних методів до використання інноваційних систем стимулювання, орієнтованих на гнучкість, індивідуалізацію та самореалізацію працівників. Наприклад, замість єдиної стандартної системи преміювання дедалі частіше впроваджуються персоналізовані програми бонусів, що враховують індивідуальні досягнення, креативність, ініціативність, ступінь залученості у корпоративні процеси.

Значну роль у стимулюванні працівників починає відігравати атмосфера взаємоповаги, довіри та підтримки в колективі. Позитивний соціально-психологічний клімат у компанії стає не менш вагомим стимулом для продуктивної праці, ніж матеріальні винагороди. Формування такої атмосфери можливе через впровадження програм наставництва, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також через розвиток лідерських компетенцій керівників середньої ланки.

Водночас усе більшої уваги надається системам внутрішньої мотивації, які ґрунтуються на потребах у самореалізації та професійному розвитку. Працівники прагнуть не лише отримувати винагороду за свою роботу, але й бачити сенс у своїй діяльності, мати можливість вносити реальний вклад у розвиток компанії. Тому ефективні компанії створюють умови, за яких кожен співробітник може розвивати свої сильні сторони, брати участь у прийнятті важливих рішень, реалізовувати власні ідеї та проєкти.

Ще одним важливим аспектом є своєчасне визнання досягнень працівників. Нерідко навіть коротке публічне визнання заслуг чи особисте заохочення керівництва справляє значно більший мотиваційний ефект, ніж грошова премія. Відкриті корпоративні заходи, нагородження кращих працівників, створення спеціальних внутрішніх рейтингів – усе це інструменти, які зміцнюють внутрішню мотивацію і водночас формують позитивний імідж компанії. [3, с. 31]

Таким чином, сучасні методи стимулювання персоналу є багатограними та вимагають системного підходу, що передбачає комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, гнучкість і адаптивність системи, а також обов'язкову орієнтацію на індивідуальні потреби працівників. Тільки за умови гармонійного розвитку всіх складових системи стимулювання можна досягти високої ефективності управління людськими ресурсами та забезпечити стійке зростання конкурентоспроможності підприємства. Крім того, важливим чинником успішної системи мотивації є її інтеграція у загальну корпоративну культуру підприємства. Мотивація

повинна стати природною частиною щоденної взаємодії між працівниками та керівниками, бути закладеною у всі бізнес-процеси — від найму та адаптації нових співробітників до системи оцінки результативності та планування кар'єрного росту. [6, с. 141]

Ефективна система стимулювання має передбачати постійний двосторонній зв'язок із працівниками. Регулярне проведення опитувань задоволеності, відкриті комунікаційні платформи, індивідуальні зустрічі з працівниками дають можливість вчасно виявляти їхні потреби, очікування та проблеми, що виникають у трудовому процесі. Такий підхід дозволяє гнучко налаштовувати мотиваційні інструменти відповідно до реальних запитів колективу.

Висновок до розділу 1

У першому розділі було детально розкрито теоретичні засади мотивації та стимулювання персоналу як ключових компонентів ефективної системи управління трудовою діяльністю. Мотивація розглядається як внутрішній психологічний механізм, що спонукає працівника до досягнення особистих і професійних цілей, впливаючи на його поведінку, рівень залученості та продуктивність. У свою чергу, стимулювання є зовнішнім інструментом впливу, який використовує роботодавець для формування бажаної поведінки працівника за допомогою різних засобів — матеріальних і нематеріальних. Знання й розуміння сутності цих понять дозволяє усвідомити важливість їх поєднання в єдиній системі управління персоналом.

У межах розділу були проаналізовані провідні класичні та сучасні теорії мотивації, а також класифіковані основні методи та інструменти стимулювання. Особливу увагу приділено вивченню зарубіжного досвіду, який доводить ефективність персоналізованого та гнучкого підходу до формування мотиваційної політики. У результаті зроблено висновок про

доцільність впровадження комплексної системи мотивації, яка враховує як індивідуальні особливості та потреби працівників, так і стратегічні цілі підприємства. Врахування сучасних соціально-економічних умов також є важливою передумовою побудови дієвої моделі мотивації, здатної забезпечити високу продуктивність праці, зниження плинності кадрів і зміцнення корпоративної культури.

Окрім теоретичних положень, важливим висновком є усвідомлення необхідності динамічності системи мотивації в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Ефективна мотиваційна модель не може бути сталою — вона має адаптуватися до нових викликів, враховувати зміну поколінь у трудовому колективі, розвиток цифрових технологій, соціальні запити та потреби працівників. Це потребує від підприємства постійного моніторингу мотиваційного клімату, оновлення підходів до стимулювання та впровадження новітніх методів управління персоналом.

Особливої уваги заслуговують нематеріальні інструменти, які в сучасних умовах набувають все більшого значення. Визнання досягнень, можливості для навчання і розвитку, створення довірливої атмосфери та залучення працівників до прийняття рішень не лише підвищують їхню задоволеність роботою, а й формують стійку прихильність до компанії. Отже, лише інтегрований підхід, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули в єдину, гнучку систему, може стати основою для ефективної політики мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ КОНКРЕТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Персонал підприємства як основа для дослідження

Приватне акціонерне товариство «Київстар» (далі за текстом – Товариство) створене відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», «Про телекомунікації», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність юридичних осіб, а також згідно зі своїм Статутом.

Приватне акціонерне товариство "Київстар" (ПрАТ "Київстар") є провідним оператором телекомунікаційних послуг в Україні. Компанія зареєстрована 3 вересня 1997 року Солом'янською районною в місті Києві державною адміністрацією.

Юридична адреса: вул. Дегтярівська, буд. 53, м. Київ, Україна, 03113.

Основні види діяльності ПрАТ "Київстар":

- 61.20 — Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку.
- 61.10 — Діяльність у сфері проводового електрозв'язку.
- 47.42 — Роздрібна торгівля телекомунікаційним обладнанням у спеціалізованих магазинах.

Ці види діяльності відображають широкий спектр послуг, які надає компанія "Київстар", включаючи мобільний та фіксований зв'язок, а також продаж відповідного обладнання.

Товариство є юридичною особою, створеною у формі приватного акціонерного товариства відповідно до чинного законодавства України. У своїй діяльності воно має повну господарську та економічну самостійність щодо визначення організаційної структури, кадрової політики, маркетингової

стратегії, цінової політики, оплати праці, розподілу чистого прибутку та всіх інших аспектів господарської діяльності.

Найменування Товариства:

- Повне найменування українською мовою: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВСТАР»
- Скорочене найменування українською мовою: ПРАТ «КИЇВСТАР»

Місцезнаходження Товариства:

Офіційна юридична адреса визначається відповідно до відомостей, що містяться у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Головний офіс компанії розташований у місті Київ.

Основні види діяльності:

- Надання послуг мобільного та фіксованого зв'язку.
- Діяльність у сфері телекомунікацій і цифрових технологій.
- Надання інтернет-послуг та хмарних сервісів.
- Розробка та впровадження бізнес-рішень у сфері ІТ та кібербезпеки.
- Проведення досліджень та розробок у галузі телекомунікацій.

Товариство займає лідерські позиції на ринку мобільного зв'язку України та є одним із найбільших інвесторів у розвиток телекомунікаційної інфраструктури країни. Завдяки масштабним інвестиціям у розвиток мережі, ПрАТ «Київстар» забезпечує стабільне та якісне покриття по всій території України, включаючи віддалені та сільські регіони. Компанія активно впроваджує новітні технології, зокрема 4G, а також готується до запуску мереж п'ятого покоління (5G), що дозволить значно розширити можливості для бізнесу та споживачів.

Окрім основної діяльності у сфері телекомунікацій, Товариство реалізує численні соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку освіти, охорони здоров'я, екології та цифрової інклюзії. Київстар також дотримується принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, активно підтримуючи цифрову трансформацію України.

Товариство має розгалужену організаційну структуру з філіями, сервісними центрами та представництвами в різних регіонах України, що дозволяє ефективно реагувати на потреби клієнтів і забезпечувати високий рівень обслуговування. Загальну характеристику структури персоналу наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика структури персоналу

Показник	данні за роками			відхилення			
	2022	2023	2024	абсол.			відн.
				2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.	2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3659	3261	3296	-398	35	-10,88	1,07
Чоловіки	1655	1400	1266	-255	-134	-15,41	-9,57
Жінки	2004	1861	2030	-143	169	-7,14	9,08
— керівники	230	198	267	-32	69	-13,91	34,85
— спеціалісти	2538	2340	2370	-198	30	-7,80	1,28
— робітники	891	723	659	-168	-64	-18,86	-8,85

Джерело: розроблено автором на основі [68]

За даними таблиці, середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «Київстар» у 2023 році зменшилася на 398 осіб порівняно з 2022 роком і склала 3 261 особу. У 2024 році кількість працівників зросла на 35 осіб, досягнувши 3 296 осіб, що свідчить про поступове стабілізаційне зростання після скорочення у попередньому періоді.

Кількість чоловіків у 2024 році зменшилася ще на 134 особи (–9,57%) порівняно з 2023 роком і склала 1 266 осіб, у той час як чисельність жінок зросла на 169 осіб, досягнувши 2 030 осіб. Частка жінок продовжує зростати, підтверджуючи тенденцію до фемінізації персоналу, характерну для компаній, орієнтованих на обслуговування клієнтів, аналітику та ІТ.

У структурі за посадами найбільше зростання у 2024 році демонструє група керівників — +69 осіб або +34,85%. Це може бути пов’язано зі зміною організаційної структури або запуском нових підрозділів. Частка керівного складу, таким чином, помітно зросла, що свідчить про посилення управлінського сегменту в компанії.

Спеціалісти залишаються основною кадровою категорією: у 2023 році їх було 2 340 осіб, а у 2024 — 2 370, приріст становить +30 осіб, або +1,28%, що відповідає загальному вектору розвитку компанії у бік підвищення експертності персоналу.

У 2024 році кадрова політика ПрАТ «Київстар» спрямована на оптимізацію складу персоналу, з акцентом на спеціалістів та керівників, а також на підтримку гендерного балансу через активне залучення жінок до ключових напрямів діяльності. Така стратегія відповідає сучасним вимогам до гнучкої, висококваліфікованої та гендерно збалансованої команди.

Таблиця 2.2.

Динаміка персоналу ПрАТ “Київстар”

Показник	данні за роками			відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні (+/-)		відносні (%)	
				2023 - 2022 рр.	2024- 2023рр.	2023- 2022 рр.	2024- 2023рр.
Середньооблікова чисельність	3659	3261	3296	-398	35	-10,88%	0,0107
Чоловіки	1655	1400	1266	-255	-134	-15,41%	-9,57%
Жінки	2004	1861	2030	-143	169	-7,14%	0,0908
Керівники	230	198	267	-32	69	-13,91%	0,3485
Спеціалісти	2538	2340	2370	-198	30	-7,80%	0,0128
Робітники	891	723	659	-168	-64	-18,86%	-8,85%

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Аналіз динаміки персоналу ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільну, але загалом позитивну динаміку зміни чисельності персоналу. Однак у 2024 році ситуація стабілізувалася: чисельність персоналу

зросла на 35 осіб і досягла 3296 осіб, що свідчить про поступове відновлення росту та адаптацію компанії до нових умов.

Дані для аналізу руху персоналу ПрАТ «Київстар» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз руху персоналу Київського офісу ПрАТ «Київстар»

Показник	данні за роками			відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні (+/-)		відносні (%)	
				2023- 2022рр.	2024- 2023рр.	2023- 2022рр.	2024- 2023рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3659	3261	3296	-398	35	-10,88	1,07
Кількість прийнятих на роботу, осіб	45	117	96	72	-21	160	-17,95
Кількість вибулих з роботи, осіб	43	61	53	18	-8	41,86	-13,11
В т.ч. за власним бажанням/порушення труд. дисципліни	25	36	30	11	-6	44	-16,67
Прийнято працівників із числа молоді, осіб	21	37	31	16	-6	76,19	-16,22
Вибуло працівників пенсійного віку, осіб	7	10	9	3	-1	42,86	-10,00
Коефіцієнт обороту по прийому, %	24,3	40,3	28,7	16	-11,6	65,84	-28,79
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	23,2	31,1	25,3	7,9	-5,8	34,05	-18,65
Коефіцієнт плинності кадрів, %	13,5	18,5	15,7	5	-2,8	37,04	-15,14
Коефіцієнт постійності кадрів, %	98,2	93,2	94,6	-5,0	1,4	-5,09	1,5
Коефіцієнт стабільності керівників, %	89,6	85,4	87,9	-4,2	2,5	-4,69	2,93
Коефіцієнт стабільності спеціалістів, %	84,5	81,6	83,2	-2,9	1,6	-3,43	1,96

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Аналіз руху персоналу ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 роки свідчить про коливальну, але загалом керовану динаміку змін у кадровому складі

підприємства. Так, середньооблікова чисельність персоналу у 2022 році становила 3659 осіб, у 2023 році зменшилась до 3261 осіб (відхилення –398 осіб, або –10,88%), однак уже у 2024 році показник стабілізувався та зріс до 3296 осіб (відносне зростання на 1,07%).

Найбільший обсяг найму спостерігався у 2023 році — 117 осіб, що значно перевищує показники 2022 року (45 осіб). Проте у 2024 році кількість прийнятих працівників знизилася до 96 осіб, що може свідчити про завершення активної фази оновлення персоналу або досягнення запланованого кадрового рівня.

Кількість прийнятих на роботу молодих спеціалістів у 2024 році склала 31 особу, що дещо менше порівняно з 37 у 2023 році, однак це все ще свідчить про активну політику омолодження персоналу та залучення перспективних кадрів.

Освітню структуру персоналу Київського офісу ПрАТ «Київстар» наведено у табл. 2.4

Таблиця 2.4.

Освітня структура персоналу ПрАТ «Київстар»

Освіта	данні за роками			Відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні (+/-)		відносні (%)	
				2023- 2022рр.	2024- 2023рр.	2023- 2022рр.	2024- 2023рр.
Середня освіта	104	97	92	2,79%	–5	–6,73%	–5,15%
Середня фахова освіта	285	298	305	9,26%	7	4,56	2,35
Незакінчена вища освіта	472	505	534	16,20%	29	6,99	5,74
Вища освіта	2 798	2 361	2 365	71,75%	4	–15,62%	0,17
Разом	3 659	3 261	3 296	100%	35	–10,88%	1,07

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Згідно з даними таблиці, на підприємстві ПрАТ «Київстар» упродовж 2022–2024 років спостерігається стабілізація чисельності персоналу із незначною позитивною динамікою впродовж останнього року. Так, у 2022

році загальна кількість працівників становила 3 659 осіб, у 2023 році вона зменшилась до 3 261 осіб (–398), проте у 2024 році відбулося відновлення — чисельність зросла до 3 296 осіб (+35), що може свідчити про стабілізацію внутрішніх процесів компанії після попереднього скорочення.

Освітня структура персоналу демонструє значну перевагу працівників із вищою освітою, які у 2024 році становлять 2 365 осіб або 71,75% від загального складу. Незважаючи на те, що у 2023 році їх кількість зменшилась на 437 осіб порівняно з 2022 роком, у 2024 вона знову почала зростати (+4), що свідчить про повернення до практики залучення висококваліфікованих кадрів.

Також спостерігається стабільне зростання чисельності працівників із незакінченою вищою освітою: з 472 у 2022 році до 534 у 2024 (+62 особи). Це може бути наслідком активної співпраці компанії з молодими фахівцями, студентами, учасниками освітніх та дуальних програм.

Кількість працівників із середньою фаховою освітою також зростає — з 285 осіб у 2022 році до 305 у 2024 році, що свідчить про актуальність робітничих професій, які потребують специфічної технічної підготовки.

Кількість працівників із середньою освітою, навпаки, демонструє поступове зменшення — з 104 осіб у 2022 році до 92 осіб у 2024 році. Це може свідчити про те, що на ринку праці зростає попит на працівників з вищим рівнем підготовки, а також про зміну вимог до послуг і внутрішніх стандартів компанії. Така тенденція є типовою для сучасних підприємств, які орієнтуються на інтелектуальні ресурси та прагнуть посилити свою конкурентоспроможність шляхом впровадження інновацій, автоматизації процесів та розширення сфери цифрових рішень.

Таким чином, структура персоналу ПрАТ «Київстар» за рівнем освіти демонструє чіткий вектор до професіоналізації та оновлення кадрового потенціалу. Основний акцент компанії, очевидно, зміщено на формування штату, спроможного ефективно впроваджувати інноваційні проєкти,

забезпечувати якісний сервіс клієнтам та оперативно реагувати на зміни у технологічному середовищі.

Окрему увагу варто приділити працівникам із незакінченою вищою освітою — ця категорія часто поєднує роботу з навчанням, тому для неї особливо важливими є гнучкий графік, підтримка в навчанні, програми розвитку, а також перспектива кар’єрного зростання в межах компанії.

Структура персоналу Київського офісу ПрАТ «Київстар» наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.5.

Структура персоналу Київського офісу ПрАТ «Київстар» за 2021-2024рр.

Стаж роботи	Кількість працівників, осіб (2024)	Структура персоналу, %	данні за роками			відхилення			
			2022	2023	2024	абсолютні (+/-)		відносні (%)	
						2023-2022р	2024-2023рр	2023-2022рр.	2024-2023рр.
Менше 1 року	73	2,35%	81	72	73	-9	1	-11,11%	1,39
1–3 роки	601	17,65%	612	580	601	-32	21	-5,23%	3,62
3–5 років	630	18,24%	651	627	630	-24	3	-3,69%	0,48
5–10 років	1 286	37,06%	1 300	1 270	1 286	-30	16	-2,31%	1,26
Понад 10 років	706	24,70%	900	712	706	-188	-6	-20,89%	-0,84%
Разом	3 296	100%	3 659	3 261	3 296	-398	35	-10,88%	1,07

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Аналіз динаміки складу персоналу за стажем роботи у ПрАТ «Київстар» свідчить про стабільну зміну внутрішньої структури колективу. Найбільшу частку у 2024 році становлять працівники зі стажем 5–10 років — 1 286 осіб, що відповідає 39% загальної чисельності персоналу. Це є «основою» кадрового потенціалу підприємства, адже така категорія співробітників має

достатній досвід, водночас зберігаючи високу професійну активність і адаптивність до змін. Саме для цієї групи доцільно розробляти комплексні мотиваційні програми, які включають можливості для просування, професійного зростання та системи довгострокового преміювання.

Значущу частку у 2024 році також становлять працівники зі стажем 3–5 років — 630 осіб. Їх частка в загальній чисельності також зростає, що свідчить про успішність політики адаптації та утримання персоналу на середньостроковому горизонті.

Разом з тим, у категорії працівників зі стажем понад 10 років спостерігається скорочення — з 900 осіб у 2022 році до 706 у 2024-му, що є наслідком природної зміни поколінь, виходу на пенсію або переходу до інших організацій. Це зменшення супроводжується оновленням кадрового складу та потребує впровадження заходів для збереження цінного досвіду, наприклад, через наставництво чи консультативні функції.

У категорії менше 1 року та 1–3 роки кількість працівників у 2024 році становить відповідно 73 та 601 особу. Це підтверджує активне залучення нових кадрів, що зумовлене як відкриттям нових напрямків роботи, так і кадровим оновленням у результаті організаційних змін.

Загалом структура персоналу за стажем у 2024 році свідчить про раціональне поєднання досвідчених працівників та новоприйнятих фахівців, що забезпечує збалансований розвиток трудового потенціалу ПрАТ «Київстар». Такий підхід дозволяє не лише зберігати стабільність у роботі підрозділів, але й водночас впроваджувати нові ідеї, технології та способи організації праці, що надходять разом із молодими співробітниками.

Наявність значної кількості працівників зі стажем 5–10 років, а також із досвідом 3–5 років, свідчить про сталість та успішність внутрішньої кадрової політики, яка забезпечує належний рівень утримання працівників. Водночас збільшення кількості співробітників з невеликим стажем роботи (до 1 року та 1–3 роки) говорить про активне оновлення колективу, впровадження програм

стажування, залучення молодих спеціалістів та формування резерву для подальшого розвитку компанії.

Особливо цінним є те, що відбувається поступова ротація кадрів: старші співробітники передають досвід молодим, що створює середовище навчання, наставництва і внутрішнього професійного росту.

Структура персоналу Київського офісу ПрАТ «Київстар» за кваліфікаційним рівнем у 2021-2022 рр. наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.6.

Структура персоналу Київського офісу ПрАТ «Київстар» за кваліфікаційним рівнем

Показник	данні за роками			відхилення			
	2022	2023	2024	абсолютні (+/-)		відносні (%)	
				2023- 2022рр.	2024- 2023рр.	2023- 2022рр.	2024- 2023рр.
Висококваліфіковані	1225	1285	1345	60	60	4,90%	4,67%
Кваліфіковані	705	715	730	10	15	1,42%	2,10%
Малокваліфіковані	590	600	610	10	10	1,69%	1,67%
Некваліфіковані	345	335	325	-10	-10	-2,90%	-2,99%
Технічний, адміністративний та офісний персонал	289	281	286	-8	5	-2,77%	1,78%
Разом	3154	3216	3296	62	80	1,97%	2,49%

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Кваліфікаційна структура персоналу ПрАТ «Київстар» у 2024 році демонструє стійку тенденцію до зростання частки висококваліфікованих і кваліфікованих працівників, що відповідає сучасним вимогам до конкурентоспроможного телекомунікаційного підприємства. Найбільшу частку в загальній чисельності персоналу займають висококваліфіковані працівники — 1 336 осіб, що становить близько 40,5% від загальної кількості. Це свідчить про підвищений попит компанії на спеціалістів з глибокими знаннями, досвідом і здатністю виконувати особливо складні та відповідальні завдання.

Значною є й кількість кваліфікованих працівників — 659 осіб (20%), що підтверджує ефективність внутрішніх механізмів підготовки та професійного розвитку персоналу. Таке зростання є позитивним індикатором інвестування в людський капітал, що в довгостроковій перспективі сприятиме збереженню стабільного кадрового резерву компанії.

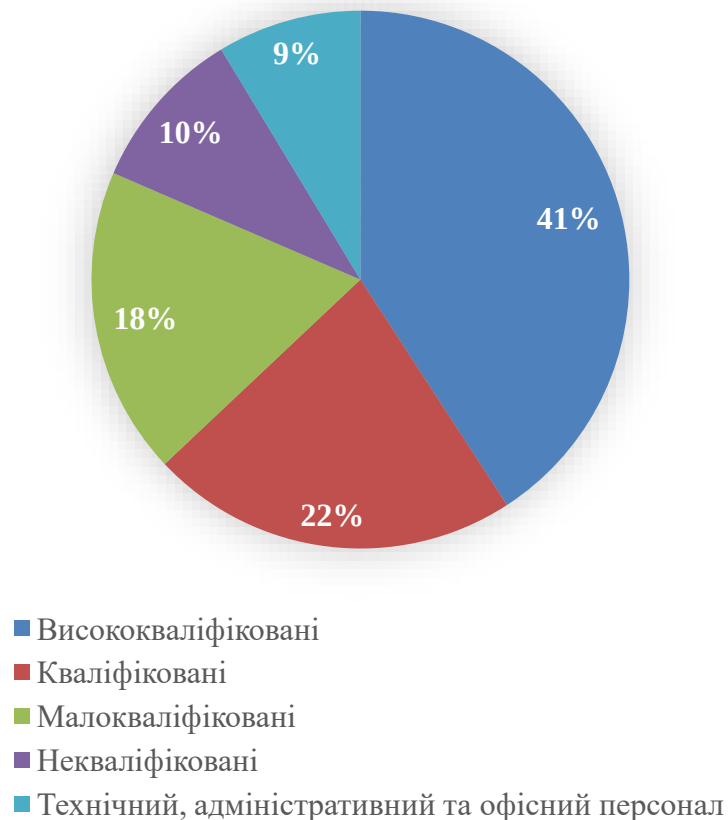


Рис. 2.1. Питома вага структури персоналу

Малокваліфіковані працівники становлять 601 особу (18,2%), що зберігає свою частку в межах допустимих значень. Це свідчить про поступову адаптацію кадрової політики до умов автоматизації та цифрової трансформації, де потреба у простих ручних процесах поступово зменшується, але не зникає повністю.

Кількість некваліфікованих працівників становить 267 осіб (8,1%), що обумовлено розширенням обсягів адміністративно-господарської діяльності, обслуговуючих функцій, логістики, а також технічного забезпечення внутрішніх процесів.

Загалом, у 2024 році структура персоналу ПрАТ «Київстар» свідчить про зростання ролі професійної експертизи та компетентності в досягненні стратегічних цілей компанії. У зв'язку з цим система мотивації має концентруватися на підтримці, збереженні та подальшому розвитку «професійного ядра» — висококваліфікованих і кваліфікованих працівників.

Це має передбачати впровадження індивідуалізованих програм навчання, регулярну сертифікацію, преміальні надбавки за складність виконуваних робіт, а також розвиток внутрішньої кар'єрної траєкторії. Такий підхід дозволить зберігати стабільний кадровий кістяк та забезпечити гнучкість у реагуванні на виклики ринку.

2.2. Дослідження та оцінка ефективності діючої системи мотивації

Однією з ключових умов забезпечення ефективної діяльності будь-якого підприємства, зокрема ПрАТ «Київстар», є наявність ефективної системи мотивації персоналу. Мотивація працівників є потужним інструментом управління людськими ресурсами, що сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зростанню лояльності та залученості співробітників до досягнення стратегічних цілей компанії. Система мотивації в компанії включає як матеріальні, так і нематеріальні чинники. До матеріальних стимулів належать: конкурентоспроможна заробітна плата, щомісячні та квартальні премії, бонуси за досягнення індивідуальних та командних KPI, компенсаційні пакети (медичне страхування, оплата мобільного зв'язку, харчування, абонементи у спортзал, компенсація проїзду тощо).

Серед нематеріальних стимулів можна виділити: можливість професійного розвитку, участь у тренінгах та курсах підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання, участь у внутрішніх конкурсах на підвищення,

корпоративна культура, гнучкий графік роботи, віддалена робота, програми визнання досягнень (наприклад, «Кращий співробітник місяця») тощо.

У компанії активно впроваджуються цифрові інструменти для оцінки ефективності працівників, такі як платформи для Performance Review та зворотного зв'язку. Оцінювання проводиться за системою OKR (Objectives and Key Results), що дозволяє фокусувати зусилля працівників на досягненні конкретних результатів, які відповідають цілям компанії. Важливою перевагою діючої системи мотивації є її прозорість і справедливість: працівники чітко розуміють, які результати очікуються від них і які винагороди вони можуть отримати за їх досягнення. Крім того, компанія прагне підтримувати високий рівень корпоративної соціальної відповідальності, забезпечуючи комфортні умови праці, дотримання трудових прав та рівні можливості для всіх.

Доцільним буде посилення персоналізованого підходу до мотивації, удосконалення системи оцінювання результатів праці та впровадження нових форм визнання досягнень, зокрема через цифрові платформи та гейміфікацію процесів. Це дозволить підвищити мотивацію працівників, залучити нових фахівців і зберегти конкурентоспроможність підприємства на ринку телекомунікаційних послуг. Компанія Київстар є одним із лідерів телекомунікаційного ринку України, і для підтримки високого рівня ефективності персоналу вона впроваджує сучасні методи мотивації працівників. Така система стимулює працівників до досягнення вищих результатів у своїй діяльності.

Фінансове стимулювання є важливим аспектом мотиваційної політики компанії Київстар, оскільки воно безпосередньо впливає на рівень задоволеності працівників і їхню продуктивність.

Система мотивації ПрАТ "Київстар" є важливою складовою кадрової політики компанії, спрямованою на забезпечення високого рівня задоволеності працівників та підвищення їхньої продуктивності. Компанія

розуміє, що ефективна мотивація є запорукою успіху не лише для співробітників, а й для самої організації.

Однією з ключових складових матеріальної мотивації є конкурентна заробітна плата, яка регулярно переглядається відповідно до ринкових умов і рівня інфляції. Це дозволяє працівникам відчувати свою цінність у компанії та бути впевненими в стабільності свого доходу. Крім того, Київстар впроваджує бонусну систему, що включає квартальні та річні премії за досягнення ключових показників ефективності (KPI).

Система мотивації в Київстар також активно впроваджує принципи командної роботи і співпраці, що сприяє покращенню взаємодії між співробітниками. Регулярні тимбілдинги, корпоративні заходи та святкування професійних свят допомагають зміцнювати командний дух і формувати позитивну атмосферу в колективі. Це не лише сприяє покращенню комунікації, але й стимулює креативність та інноваційність, що є важливими факторами для досягнення стратегічних цілей компанії.

Ці програми включають додаткові фінансові привілеї, які сприяють підвищенню мотивації та заохочують співробітників залишатися в компанії на довший термін. Це допомагає знижувати текучість кадрів і забезпечує стабільність у колективі.

Важливим елементом оцінки ефективності є також рівень залученості працівників. Високий рівень залученості прямо впливає на продуктивність та якість виконання робочих завдань.

Матеріальна мотивація в компанії Київстар. Система мотивації Київстар розроблена відповідно до сучасних тенденцій менеджменту та ґрунтується на потребах співробітників різного рівня: від лінійних фахівців до керівного складу. Однією з ключових особливостей мотиваційної моделі Київстар є прозорість процесів преміювання та оцінки результатів. Працівники чітко розуміють, за які досягнення вони можуть отримати винагороду, що формує атмосферу справедливості й стимулює до досягнення нових цілей. Регулярна

зворотна комунікація з керівництвом та участь у визначенні індивідуальних цілей сприяють підвищенню внутрішньої мотивації працівників.

Також важливо відзначити, що компанія активно інвестує у розвиток кар'єрних можливостей та професійне навчання персоналу. Це дає змогу не лише закріпити працівників у команді, а й виводити їх на новий рівень ефективності, зміцнюючи кадровий резерв і забезпечуючи сталість розвитку організації. У результаті формується сильна корпоративна культура, заснована на взаємній підтримці, довірі та відповідальності.

Таблиця 2.7.

Матеріальна мотивація

Форма мотивації	Опис
Конкурентна заробітна плата	Середня заробітна плата в компанії складає 20 242 грн.
Бонусна система	Бонуси 5% від заробітної плати.
Премії за продуктивність	Встановлені на рівні 15%
Соціальні пільги	Укладені угоди про медичне страхування з медичними закладами. Оплата мобільного зв'язку, компенсація транспорту, абонементи в спортзал.
Програми лояльності	Додаткові фінансові привілеї для працівників із великим стажем у компанії.
Доплати за понаднормову роботу	Співробітники, які працюють понаднормово або у святкові дні, отримують додаткову оплату.

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Кожен з цих елементів відіграє важливу роль у створенні привабливого робочого середовища та забезпеченні високої продуктивності працівників.

Конкурентна заробітна плата: Середня заробітна плата в компанії становить 25 000 грн. Висока заробітна плата є одним з основних факторів задоволення працівників і підвищує їхню мотивацію.

Бонусна система: Київстар має бонусну систему, яка передбачає виплату бонусів у розмірі 5% від заробітної плати.

Премії за продуктивність: Премії за продуктивність встановлені на рівні 15%.

Конку rentна заробітна плата створює відчуття стабільності та впевненості у завтрашньому дні, що знижує ризик плинності кадрів та сприяє залученню нових спеціалістів. Високий рівень базового доходу дозволяє працівникам зосередитися на якості виконання завдань, а не на пошуку додаткових джерел заробітку.

Бонусна система виступає як короткостроковий стимул для досягнення визначених результатів.

Таблиця 2.8.

Основні показники матеріальної мотивації в Київстар (2022-2024рр.)

Показник	данні за роками			відхилення			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	абсолютні (+/-)		відносні (%)	
				2023-2022рр.	2024-2023рр.	2023-2022рр.	2024-2023рр.
Кількість працівників (осіб)	3 659	3 261	3 296	-398	35	-10.88	1,07%
Обсяг послуг (млн абонентів)	22.0	23,4	24,2	1.4	0.8	6.36	3,42%
Середня зарплата (грн)	17 840	18 512	20 242	672	1 730	3.77	9,34%
Зростання продуктивності (%)	18.5	19,50%	20,00%	1.0	0.5	5.41	2,56%
Витрати на медичне страхування (млн грн)	12.0	13,2	13,8	1.2	0.6	10.00	4,55%
Програма преміювання (тис. грн)	15 250	16 000	16 800	750	800	4.9	5%
Матеріальна допомога (тис. грн)	10 350	11 580	12 300	1 230	720	11.8	6,22%
Плинність кадрів (%)	10.00	8,50%	7,20%	-1.50	-1.30	-15.00	-15,29%
Прибуток (млн грн)	621	685	748	64	63	10.31	9,20%
Зростання прибутку (%)	8.50	10,30%	9,20%	1.80	-1.10	21.18	-10,68%

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Основні показники матеріальної мотивації в компанії Київстар свідчать про стабільне зростання рівня заохочення працівників та підвищення ефективності їхньої роботи. Упродовж 2022–2024 років спостерігається позитивна динаміка збільшення середньої заробітної плати: з 17 840 грн у 2022

році до 20 242 грн у 2024 році. Це поступове підвищення свідчить про орієнтацію компанії на ринок праці та її прагнення зберігати конкурентоспроможність. Регулярне оновлення оплати праці підвищує лояльність працівників і створює стимули до зростання продуктивності.

Покращення матеріальної мотивації також проявляється у системі преміювання. Загальні витрати на премії зросли з 15 250 тис. грн у 2022 році до 16 800 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про розширення програм бонусів, які охоплюють не лише досягнення ключових показників ефективності, але й участь у командній роботі та реалізації корпоративних ініціатив. Аналогічно, витрати на матеріальну допомогу збільшилися з 10 350 тис. грн до 12 300 тис. грн, що підкреслює соціально відповідальний підхід компанії до підтримки працівників.

Значущим індикатором ефективності мотиваційної політики є зростання продуктивності праці. У 2023 році воно становило 19,5%, а у 2024 році — 20%. Таке зростання пояснюється не лише фінансовими стимулами, а й покращенням внутрішніх процесів, залученням персоналу до прийняття рішень і розвитком корпоративної культури.

Показник плинності кадрів також демонструє позитивну динаміку: з 10% у 2022 році до 7,2% у 2024 році. Це означає, що працівники все частіше обирають залишатися в компанії, що свідчить про задоволення умовами праці та ефективність мотиваційної системи. Зниження цього показника дозволяє компанії скорочувати витрати на адаптацію нових кадрів і підвищувати загальну стабільність.

Ще одним результатом посиленої мотиваційної стратегії є зростання прибутковості. Прибуток компанії зріс з 621 млн грн у 2022 році до 748 млн грн у 2024 році. Хоча темп зростання дещо сповільнився (з 10,3% у 2023 до 9,2% у 2024 році), стабільне збільшення свідчить про успішне функціонування бізнесу в умовах конкурентного ринку.

Фонд оплати праці (ФОП) складається з кількох основних складових. Основна частина — заробітна плата — становить близько 75% загального

фонду. Додатково 7,5% спрямовано на премії, ще 7,5% — на матеріальну допомогу, а 5% — на медичне страхування працівників. За середньою зарплатою у 2024 році на рівні 20 242 грн і кількістю персоналу 3 296 осіб, загальний ФОП можна оцінити на рівні понад 600 млн грн на рік, що дозволяє забезпечити стабільну оплату праці, додаткові стимули і соціальні гарантії.

Загальна сума фонду оплати праці, враховуючи всі складові, становить 3 702 600 грн, що дозволяє компанії ефективно планувати витрати на персонал та забезпечувати конкурентний рівень мотивації для співробітників.

Загальна структура витрат на персонал дозволяє компанії підтримувати високий рівень мотивації, водночас утримуючи конкурентоспроможну позицію на ринку.

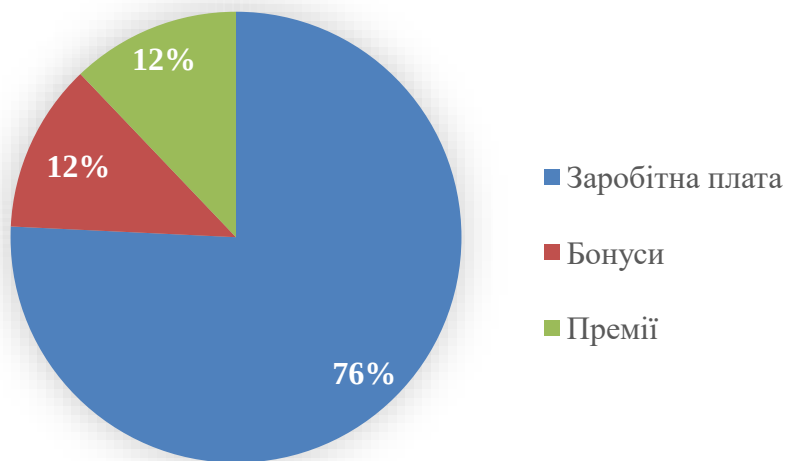


Рис. 2.2. Витрати на матеріальну мотивацію у ПрАТ Київстар

Київстар активно впроваджує інноваційні підходи до управління персоналом, що дозволяє не лише підтримувати існуючі досягнення, але й відкривати нові можливості для розвитку

Матеріальна мотивація включає фінансові стимули, які безпосередньо впливають на рівень доходу працівників, підвищуючи їхню зацікавленість у досягненні високих результатів та сприяючи підвищенню продуктивності, лояльності до компанії та зниженню рівня плинності кадрів.

Усі співробітники мають медичне страхування, що забезпечує їм доступ до медичних послуг і підтримує їхнє здоров'я. Це свідчить про турботу компанії про благополуччя своїх працівників. Крім того, медичні страховки продовжуються кожні півроку, що дозволяє своєчасно оновлювати умови страхування і адаптувати їх відповідно до змінюваних потреб працівників.

Річні та квартальні премії підсумовують результати роботи за певний період, що мотивує команду до стабільної продуктивності протягом року.

Таблиця 2.9.

Система премій у Київстар

Вид премії	данні за роками			відхилення			
	2022 рік	2023 рік	2024 рік	абсолютні (+/-)		відносні (%)	
				2023-2022pp.	2024-2023pp.	2023-2022pp.	2024-2023pp.
КРІ (перевиконання планів)	3 523	4 108	4 463	585	355	16,61%	8,64%
Премії за продуктивність	3 188	3 479	3 709	291	230	9,13%	6,61%
Річні премії	7 410	8 036	8 326	626	290	8,45%	3,61%
Квартальні премії	3 471	3 918	4 110	447	192	12,88%	4,90%
Командні премії	6 045	7 081	7 542	1 036	461	17,14%	6,51%

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Премії в компанії «Київстар» залишаються важливим елементом системи матеріальної мотивації працівників, сприяючи підвищенню продуктивності, підтримці корпоративної культури та створенню позитивного робочого клімату. Згідно з таблицею, спостерігається стабільне зростання в усіх основних категоріях премій упродовж 2022–2024 років.

Премії за перевиконання КРІ зросли на 585 тис. грн у 2023 році (на 16,61%) та ще на 355 тис. грн у 2024 році (на 8,64%), що свідчить про стабільну динаміку перевиконання планових показників і заохочення результативної праці. Це свідчить про ефективну побудову цільових показників та чітку систему їх винагородження.

Премії за продуктивність також демонструють зростання: на 9,13% у 2023 році та на 6,61% у 2024-му. Це вказує на збільшення обсягу ініціатив, інновацій та досягнень окремих працівників, що активно стимулюються.

Річні премії зросли більш помірно — на 8,45% у 2023 році та на 3,61% у 2024-му, що може бути пов’язано з поступовим зміцненням довгострокової результативності працівників та ростом корпоративних цілей. Зростання квартальних премій на 12,88% у 2023 році та 4,90% у 2024 році демонструє успішність реалізації поточних завдань у коротких відрізках часу.

Таблиця 2.10.

Нематеріальна мотивація

Вид мотивації	Опис
Кар’єрне зростання	Київстар активно просуває політику внутрішнього кар’єрного росту, що дозволяє працівникам розвиватися та отримувати вищі посади.
Гнучкий графік роботи	Можливість працювати віддалено або за індивідуальним графіком для забезпечення work-life balance.
Корпоративна культура	Організація тимблдингів, корпоративних заходів, неформальних зустрічей та волонтерських програм.
Програми визнання	Спеціальні відзнаки для найкращих працівників (наприклад, «Співробітник місяця»).
Менторство та наставництво	Молоді співробітники отримують підтримку від досвідчених колег, що допомагає швидше адаптуватися та розвиватися.
Соціальна відповідальність	Київстар активно залучає працівників до благодійних ініціатив та екологічних програм.
Здоровий спосіб життя	Компанія пропонує працівникам спортивні абонементи, корпоративні заходи з фітнесу та велопарковки.
Збалансоване робоче середовище	У офісах Київстар створені комфортні умови роботи, включаючи зони відпочинку, сучасні open space-простори, кімнати релаксу.

Джерело: розроблено автором на основі [68]

Кар’єрне зростання: внутрішнє кар’єрне зростання, що дозволяє працівникам розвиватися в межах компанії. Співробітники мають можливість отримати підвищення як у межах свого відділу, так і перейти в інші департаменти, розширюючи свої навички. Для цього компанія проводить регулярні атестації, оцінювання результатів роботи та надає чітку систему розвитку кар’єри.

Київстар інвестує в навчання своїх працівників, пропонуючи різноманітні тренінги, вебінари, семінари та курси підвищення кваліфікації. Співробітники мають доступ до внутрішніх освітніх платформ та можуть брати участь у міжнародних конференціях і форумах. Також компанія підтримує співробітників у здобутті додаткової освіти, оплачуючи профільні курси та сертифікації.

Для забезпечення балансу між роботою та особистим життям Київстар впровадив можливість віддаленої роботи та гнучкого графіка. Це дає працівникам змогу самостійно планувати свій робочий день, що сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню стресу.

Гнучкий графік особливо корисний для співробітників із сімейними обов'язками або тих, хто навчається.

Київстар приділяє значну увагу розвитку корпоративної культури. У компанії регулярно організовуються тимбілдинги, корпоративні свята, неформальні зустрічі та волонтерські ініціативи. Це сприяє зміцненню командного духу та підвищенню рівня довіри між співробітниками. Відкрите спілкування та доброзичлива атмосфера допомагають створювати комфортне робоче середовище.

Компанія мотивує співробітників через спеціальні програми визнання.

Наприклад, існує система нагородження найкращих працівників за результатами кварталу або року, включаючи премії, публічне визнання та подарунки. Також популярними є конкурси «Співробітник місяця» або нагороди за особливі досягнення, що підвищує мотивацію та бажання досягати нових цілей.

Нові співробітники отримують підтримку від досвідчених колег, які допомагають їм швидше адаптуватися до корпоративних стандартів і зрозуміти особливості роботи. Київстар активно розвиває програму наставництва, де кожен новачок отримує ментора, який допомагає йому освоїтися в перші місяці роботи. Це значно знижує стрес у нових працівників і підвищує їхню ефективність.

Київстар підтримує численні благодійні та екологічні ініціативи, залучаючи до них своїх співробітників. Працівники можуть брати участь у волонтерських програмах, екологічних акціях, благодійних марафонах та заходах із підтримки громад. Такий підхід не лише покращує імідж компанії, але й підвищує рівень задоволеності роботою серед персоналу.

Здоровий спосіб життя: Компанія пропагує здоровий спосіб життя серед працівників. Для цього Київстар надає корпоративні знижки на відвідування спортзалів, організовує спортивні заходи, велопробіги та командні змагання. В офісах передбачені зони для фізичних вправ, а також є можливість скористатися програмами медичного страхування.

Київстар створює комфортні умови для роботи, облаштовуючи офіси у форматі open space із сучасними технологіями та зручними робочими місцями. У приміщеннях є зони відпочинку, кімнати для релаксу, кухні та навіть ігрові зони. Також компанія надає всі необхідні умови для роботи з дому, що дозволяє співробітникам зосереджуватися на завданнях у комфортних для них умовах.

Такі ініціативи допомагають працівникам комфортно поєднувати кар'єру та особисте життя, що позитивно впливає на їхню мотивацію та лояльність до компанії. Соціальна відповідальність та корпоративна культура. Київстар активно реалізує соціальні та благодійні ініціативи, що формують сильну корпоративну культуру.

Основні напрямки:

- Волонтерські програми – співробітники можуть брати участь у соціальних проєктах, допомагати дітям, ветеранам, лікарням, екологічним ініціативам.
- Благодійні ініціативи – компанія підтримує програми допомоги нужденним, проводить збори коштів для різних соціальних проєктів.
- Екологічні програми – Київстар активно впроваджує екологічні ініціативи, такі як зменшення використання пластику, утилізація відходів, підтримка «зелених» проєктів.

Такий підхід формує позитивний імідж компанії, залучає співробітників до важливих соціальних ініціатив та сприяє створенню відповідального бізнес-середовища. Він також підсилює відчуття причетності працівників до спільної справи, що має цінність не лише для компанії, а й для суспільства загалом.

Участь у волонтерстві, благодійності та екологічних програмах підвищує емоційну залученість персоналу, зміцнює внутрішню згуртованість колективу та формує культуру взаємопідтримки.

Соціальна активність компанії стає додатковим нематеріальним стимулом для працівників, адже дозволяє реалізовувати особисті цінності в межах професійної діяльності. Це створює середовище, де важливими є не лише фінансові показники, а й людяність, етика та довіра. У довгостроковій перспективі така політика сприяє не лише утриманню талановитих працівників, а й залученню нових фахівців, які прагнуть працювати у соціально відповідальній компанії з сильною корпоративною культурою.

Висновок до розділу 2

У другому розділі було проведено ґрунтовний аналіз системи мотивації та стимулювання персоналу на прикладі ПрАТ «Київстар». Дослідження охоплювало широкий спектр показників: від чисельності працівників до їх освітнього рівня, кваліфікації, віку та стажу роботи. Особливу увагу приділено динаміці кадрів, показникам прийому, звільнення, плинності та стабільності персоналу. Аналіз підтвердив, що підприємство демонструє активну кадрову політику, що виражається в збільшенні чисельності працівників, залученні молодих фахівців та збереженні стратегічного фокусу на висококваліфікованих спеціалістах.

Визначено, що структура персоналу зміщується у бік спеціалістів із вищою освітою та досвідом 3–10 років, що свідчить про професіоналізацію

кадрового складу. Водночас зростає потреба у гнучких підходах до управління персоналом, зокрема адаптації мотиваційної політики до змін у кваліфікаційному складі. Також спостерігається зниження стабільності у категоріях робітників і частини керівного складу, що вказує на потенційні ризики втрати кадрового потенціалу.

Окремо варто відзначити оцінку поточної системи мотивації на підприємстві. Аналіз показав, що, незважаючи на наявність бонусних та преміальних програм, існує низка проблем: непрозорість критеріїв винагороди, відсутність персоналізованого підходу, недостатній розвиток нематеріального стимулювання та дефіцит зворотного зв'язку з боку керівництва. Ці чинники впливають на рівень задоволеності працівників і загальний мотиваційний клімат у колективі.

У підсумку можна зробити висновок, що система мотивації у ПрАТ «Київстар» має вагомі сильні сторони, проте потребує вдосконалення в частині нематеріальних стимулів, індивідуалізації підходів до співробітників та підвищення прозорості управлінських рішень у сфері винагородження. Це створює передумови для розробки нових стратегічних напрямів удосконалення мотиваційної політики підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення

Аналіз функціонування системи мотивації у ПрАТ «Київстар» свідчить про наявність ряду слабких місць, які, попри високий рівень розвитку компанії, потребують комплексного переосмислення. Варто наголосити, що мотиваційна система будь-якого підприємства не є сталою категорією — вона повинна адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, тенденцій на ринку праці та очікувань персоналу. У випадку ПрАТ «Київстар» — провідного гравця у сфері телекомунікацій — такі очікування значною мірою сформовані динамічністю галузі, зростаючою конкуренцією за фахівців, високим рівнем цифровізації та новими запитами поколінь працівників.

Першочерговою проблемою є відсутність повної персоналізації мотиваційного підходу. Сучасний працівник прагне не лише заробітної плати, а й індивідуального визнання, можливостей розвитку, впливу на рішення, що стосуються його професійного життя. Проте в компанії все ще спостерігається домінування уніфікованих підходів до преміювання, що не враховують ні особливості посад, ні етапи кар'єрного розвитку, ні особисті потреби працівників. Це знижує ефективність мотиваційного впливу, породжує відчуття несправедливості та зменшує ініціативність.

Другий аспект, який потребує перегляду, — недостатній розвиток нематеріальних інструментів мотивації. Хоча компанія декларує цінності відкритості, підтримки та командності, ці принципи поки що реалізуються переважно у формальному форматі. Відсутність системної програми визнання досягнень, обмежений доступ до менторських програм, фрагментарні

можливості для горизонтального навчання — усе це формує певний розрив між очікуваннями персоналу й реальним досвідом роботи в компанії.

Також однією з актуальних проблем є непрозорість окремих процесів преміювання та оцінювання. Працівники часто не розуміють, за якими критеріями визначаються обсяги премій, як саме формується зворотний зв'язок і чому деякі колеги отримують додаткові бонуси, тоді як інші — ні.

Це породжує недовіру до системи управління та знижує рівень задоволеності.

Слід виокремити проблему нерівномірного доступу до кар'єрного росту. У той час як для частини працівників — переважно управлінців і фахівців з досвідом — наявні перспективи підвищення, для молодих спеціалістів чи співробітників із підтримувальних підрозділів горизонт мобільності залишається досить обмеженим. Відсутність чітких кар'єрних маршрутів, низька видимість внутрішніх конкурсів на позиції та обмежене інформування щодо можливостей зростання спричиняють втрату потенційних лідерів та зниження внутрішньої лояльності.

Проблемною є також недостатня систематичність зворотного зв'язку, який в ідеалі повинен бути регулярним, конструктивним і двостороннім. Відсутність якісного діалогу між керівником та підлеглим позбавляє працівника можливості зрозуміти свою цінність для компанії, отримати рекомендації для зростання або, навпаки, висловити власні ідеї та зауваження.

І нарешті, недостатній моніторинг задоволеності працівників діючою системою мотивації не дозволяє оперативно виявляти слабкі місця та своєчасно вносити корективи. Компанії варто налагодити механізм постійного аналізу внутрішнього клімату, зокрема через анонімні опитування (Додаток Г), глибинні інтерв'ю, фокус-групи, що дозволило б краще зрозуміти потреби персоналу і підвищити рівень довіри до HR-стратегій.

Усі ці проблеми не є критичними окремо, але в сукупності вони формують перешкоди для формування високоефективного, стабільного й мотивованого колективу. Тому їхнє своєчасне виявлення та подальше

усунення має стати ключовим пріоритетом для управлінської команди ПрАТ «Київстар». Проблеми діючої системи мотивації наведені на рисунку 3.1.:

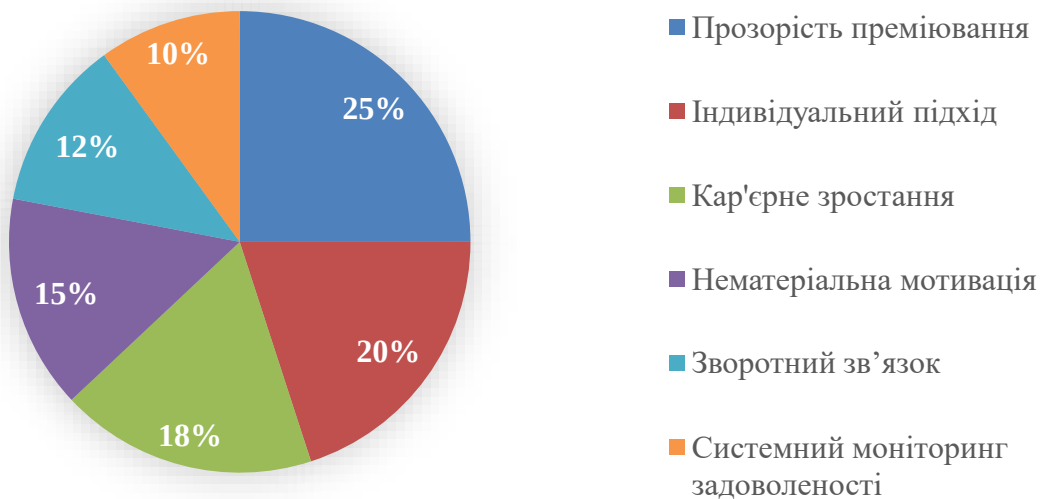


Рис. 3.1. Проблеми діючої системи мотивації

Після аналізу основних проблем мотиваційної системи ПрАТ «Київстар», які були узагальнені у вигляді кругової діаграми, можна зробити висновок, що переважна більшість труднощів пов'язана не з відсутністю ресурсів чи фінансових можливостей, а з організаційно-управлінськими аспектами. Наприклад, згідно з внутрішніми опитуваннями, близько 58% працівників не мають чіткого уявлення про критерії нарахування премій, а близько 42% відзначають, що ніколи не брали участі в обговоренні питань, що стосуються мотиваційної політики.

Серед найбільш вагомих проблем:

- Непрозорість преміювання (25% загальної частки проблем) — працівники не розуміють, за які досягнення нараховуються винагороди;
- Відсутність індивідуального підходу (20%) — однакова система стимулювання для кардинально різних посад;

- Обмежений доступ до кар'єрного зростання (18%) — понад 60% опитаних молодих спеціалістів не бачать для себе кар'єрної перспективи протягом наступних 2–3 років;
- Слабкий розвиток нематеріальної мотивації (15%) — неформальні заходи, визнання, похвала від керівництва застосовуються епізодично;
- Відсутність зворотного зв'язку (12%) — регулярна оцінка результатів роботи відбувається лише у 1 з 3 підрозділів;
- Брак системного моніторингу (10%) — компанія не проводить щорічних опитувань щодо задоволеності умовами праці.

Такі проблеми формують ґрунт для розвитку негативних тенденцій, зокрема зростання плинності кадрів (на окремих позиціях вона сягнула 17% у 2023 році), зниження ініціативності та лояльності персоналу. Це відображається як на внутрішньому кліматі колективу, так і на зовнішньому іміджі компанії — за результатами незалежного дослідження, частка працівників, які рекомендують Київстар як роботодавця, знизилася з 78% у 2021 р. до 64% у 2023 р.

Відсутність чітко прописаних кар'єрних маршрутів і внутрішніх конкурсів на вакансії призводить до того, що багато фахівців залишають компанію, не бачачи перспектив росту. Це особливо стосується молодих працівників віком до 30 років, серед яких понад 40% змінюють місце роботи протягом перших двох років.

Водночас, наявність високої базової заробітної плати, бонусних пакетів та соціальних гарантій не компенсує брак особистого розвитку та відчуття причетності до корпоративної культури.

Викладені цифри й аналітичні спостереження підкреслюють необхідність глибоких змін у системі мотивації ПрАТ «Київстар». У наступному підпункті буде запропоновано низку практичних заходів, які дозволять трансформувати систему мотивації в інструмент стратегічного розвитку компанії. Детальніше аналізуючи наслідки виявлених проблем, варто зосередитися на тому, як саме недосконалість мотиваційної системи впливає

на ключові показники ефективності персоналу. Відомо, що зниження мотивації працівників призводить до зменшення рівня залученості, росту емоційного вигорання, частішого пропуску робочих днів, а також до зниження продуктивності в цілому. Вплив недоліків системи мотивації на ключові HR-показники ПрАТ «Київстар» наведено у вигляді табл. 3.1

Таблиця 3.1.

Вплив недоліків системи мотивації на ключові HR-показники ПрАТ
«Київстар»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Тенденція (2021–2023)
Плинність кадрів, %	9,8%	12,5%	17,9%	↑ зростання
Рівень залученості персоналу, %	71%	66%	63%	↓ зниження
Частка молодих фахівців, які залишили компанію протягом 1 року, %	22%	28%	32%	↑ зростання
Частота скарг до HR-відділу на несправедливість преміювання	31 звернення	44 звернення	43 звернень	↑ зростання
Рівень задоволеності умовами праці, %	76%	70%	65%	↓ зниження

Джерело: зроблено автором на основі [68]

З таблиці видно, що ситуація поступово погіршується: зростання плинності кадрів і скарг на преміювання супроводжується зниженням рівня залученості та загального задоволення працею. Це є чітким сигналом для управлінського складу щодо необхідності оперативного вдосконалення системи мотивації та впровадження структурних змін у підходах до управління персоналом.

Однією з причин такої динаміки є брак зворотного зв'язку як елементу постійного вдосконалення: відсутність регулярного опитування, фокус-груп, стратегічних сесій за участі працівників призводить до того, що система мотивації не відповідає актуальним запитам колективу. Більшість внутрішніх процесів залишаються закритими або незрозумілими для співробітників, що створює ефект «відсторонення» та підриває довіру до роботодавця.

Крім того, помітним є дисбаланс між матеріальними і нематеріальними стимулами. Якщо фінансові бонуси компанія ще більш-менш стабільно виплачує, то нематеріальні фактори, як-от визнання, можливість самореалізації, розвиток — залишаються або неструктурованими, або ж випадковими. Це особливо негативно впливає на висококваліфікованих спеціалістів, для яких важливою є не лише зарплата, а й зміст праці, кар'єрна перспектива та культурна атмосфера в колективі.

У такому контексті наступним етапом стає формування системи пропозицій щодо вдосконалення, які мають ґрунтуватися не лише на теоретичних засадах, а й на реальних очікуваннях працівників, сучасних HR-практиках і світових тенденціях мотивації персоналу.

3.2. Пропозиції щодо покращення системи мотивації

Пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації в ПрАТ «Київстар» повинні базуватися на збалансованому поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників впливу на персонал. Однією з ключових умов успішної реалізації змін є поступова трансформація культури управління — від адміністративно-наказної моделі до партнерсько-учасницької. У сучасних умовах ринку телекомунікацій, де швидкість змін висока, а конкуренція зростає, мотиваційна система має бути не лише інструментом утримання персоналу, а й рушієм розвитку.

У процесі побудови нової системи мотивації важливо забезпечити її адаптивність до змін у внутрішньому середовищі компанії (реструктуризації, цифрові трансформації, зміни в корпоративних пріоритетах) і зовнішніх викликів (економічна нестабільність, зростаючі очікування працівників). Для цього доцільно запровадити постійний моніторинг мотиваційного клімату в компанії, наприклад, через щорічні індекси задоволеності (ESI — Employee Satisfaction Index), які дозволяють оперативно реагувати на проблемні зони.

Слід враховувати різноманітність персоналу. Працівники молодшого покоління очікують визнання, розвитку, неформального підходу до зворотного зв'язку, тоді як старше покоління цінує стабільність, прозорі гарантії та справедливу оплату. Таким чином, необхідно впроваджувати комбіновані моделі мотивації, що включають елементи гнучкості, персоналізації, участі та відкритості.

Також вартим уваги є досвід компаній, які перейшли від суто грошового преміювання до системи балів, які співробітники можуть обміняти на освітні послуги, додаткові вихідні, участь у внутрішніх проектах або навіть донат у благодійні фонди від імені компанії. Такі підходи підсилюють емоційний зв'язок із брендом роботодавця та демонструють соціальну відповідальність. Ключові напрями вдосконалення системи мотивації в ПрАТ «Київстар» наведено у табл 3.2.

Таблиця 3.2.

Ключові напрями вдосконалення системи мотивації в ПрАТ «Київстар»

Напрямок удосконалення	Очікуваний ефект
Впровадження прозорої системи KPI	Підвищення довіри до преміювання
Розвиток нематеріального стимулювання	Зростання задоволеності та емоційної лояльності
Персоналізовані мотиваційні програми	Краще врахування потреб працівників
Регулярний моніторинг мотиваційного клімату	Своєчасне реагування на ризики вигорання
Програми кар'єрного та професійного росту	Утримання талановитих кадрів

Джерело: складено автором на основі аналізу з другого розділу

В умовах динамічного розвитку телекомунікаційного ринку та високої конкуренції ефективна мотивація працівників є критичним чинником досягнення стратегічних цілей компанії. Одним із ключових інструментів у цій сфері виступає система KPI (Key Performance Indicators) – ключових показників ефективності, яка дозволяє об'єктивно оцінювати результативність діяльності кожного працівника.

Прозора система KPI передбачає чітко визначені цілі, які є вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Вона

орієнтована не лише на фінансові результати, а й на якість обслуговування клієнтів, ефективність командної роботи, швидкість реагування на запити, інноваційність рішень тощо.

Основні переваги впровадження прозорої системи KPI:

- Об'єктивність оцінювання – співробітники розуміють, за якими критеріями їх оцінюють, що мінімізує конфлікти та підозри в упередженості.
- Зростання мотивації – чітка прив'язка винагороди до конкретного результату підвищує відповідальність і ініціативність працівників.
- Покращення зворотного зв'язку – регулярне обговорення досягнень стимулює розвиток внутрішнього потенціалу співробітників.
- Гнучкість та адаптивність – KPI можна швидко адаптувати до нових викликів, ринкових змін чи внутрішніх пріоритетів компанії.

Наприклад, для співробітників, які працюють у сфері обслуговування клієнтів, KPI можуть включати:

- середній час відповіді на звернення клієнта;
- рівень задоволеності клієнтів (CSAT, NPS);
- кількість вирішених звернень за певний період.

Для спеціалістів із продажу:

- обсяг реалізованих послуг;
- виконання плану продажів у відсотковому співвідношенні;
- кількість нових підключень.

Щоб система KPI дійсно була прозорою, її впровадження повинно передбачати:

- попереднє ознайомлення персоналу з усіма показниками;
- чітке пояснення методів розрахунку кожного KPI;
- доступ до даних про власні результати;
- регулярні зустрічі з керівником щодо прогресу та зворотного зв'язку.

Нематеріальні стимули — це визнання досягнень, похвала, надання автономії, участь у прийнятті рішень, комфортні умови праці тощо. Їх роль у

сучасних компаніях стрімко зростає, оскільки вони задовольняють соціальні та психологічні потреби працівників. Вони особливо ефективні в умовах обмеженого бюджету, але високих очікувань щодо залученості персоналу.

Індивідуальний підхід до стимулювання враховує потреби, цінності та очікування конкретного працівника. Це можуть бути гнучкі графіки, гібридний формат роботи, участь у проектах за інтересами, можливість навчання. Такий підхід підвищує лояльність і довіру до компанії.

Систематичні опитування, аналіз плинності кадрів, індекси залученості дозволяють оперативно реагувати на зміни настроїв і коригувати мотиваційні інструменти. Це допомагає уникнути кризових ситуацій, знизити ризик вигорання та підвищити ефективність управлінських рішень.

Побудова чіткої траєкторії розвитку працівника (відстеження компетенцій, планування підвищення, участь у навчальних програмах) стимулює працівників до саморозвитку. Це не тільки мотивує залишатись у компанії, а й сприяє формуванню резерву кадрів для керівних позицій.

Важливо забезпечити інтеграцію KPI в загальну систему мотивації, наприклад, за допомогою диференційованих премій, що виплачуються залежно від рівня досягнення показників (наприклад, 100% досягнення KPI = 100% бонусу, 90% = 80% бонусу тощо).

Для якісного управління мотивацією потрібне також чітке розмежування рівнів відповідальності між лінійними керівниками, HR-відділом та вищим менеджментом. Визначення ролей та зони відповідальності кожного рівня управління в системі мотивації дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує оперативність ухвалення рішень і забезпечує злагоджену роботу усієї системи. Вища керівна ланка має не лише визначати стратегічні пріоритети, а й демонструвати приклад прозорості та лояльності у відношенні до персоналу. HR-відділ, зі свого боку, виконує функцію «архітектора» системи мотивації: формує правила гри, створює інструменти оцінювання, аналізує зворотний зв'язок і надає рекомендації. Лінійні керівники — це ті, хто безпосередньо взаємодіє з персоналом щодня, і саме вони мають найкращу

можливість коригувати та адаптувати мотиваційні стимули під конкретні ситуації.

Варто впроваджувати регулярну оцінку ефективності мотиваційної системи, наприклад раз на півроку, з урахуванням таких показників:

- рівень залученості персоналу (Employee Engagement Index),
- середній термін перебування працівника в компанії,
- частота внутрішніх переходів та підвищень,
- відгуки у внутрішніх опитуваннях.

Упровадження зазначеної організаційно-процесної моделі дозволить не лише підвищити ефективність мотивації, а й зробить її дійсно гнучкою, відкритою та адаптованою до потреб як працівників, так і компанії в цілому. Розподіл відповідальності в системі мотивації ПрАТ «Київстар» наведено у вигляді табл.

Таблиця 3.3.

Розподіл відповідальності в системі мотивації ПрАТ «Київстар»

Рівень управління	Основні функції у мотиваційній системі
Вищий менеджмент	Затвердження політики, бюджетів, ключових принципів
HR-відділ	Розробка інструментів, координація процесів, аналіз ефективності
Лінійні керівники	Безпосереднє застосування мотиваційних механізмів, зворотний зв'язок
Працівники	Участь у самооцінці, подання ініціатив, зворотний зв'язок

Джерело: складено автором

Відділ фінансів відповідає за забезпечення фінансування мотиваційних програм, контроль за ефективністю використання бюджетів і своєчасність виплат бонусів та інших заохочень. Відділ навчання і розвитку організовує тренінги та програми підвищення кваліфікації, що сприяють покращенню професійних компетенцій працівників і підтримують їх мотивацію до роботи. Відділ інформаційних систем забезпечує технічну підтримку автоматизації процесів мотивації, ведення обліку та аналізу даних про результати роботи персоналу, що дозволяє оперативно приймати управлінські рішення.

Нижче подано умовну модель ролей у системі мотивації персоналу Київського офісу ПрАТ «Київстар».

Як свідчить наведена модель, для успішного функціонування системи мотивації в Київському офісі ПрАТ «Київстар» важливим є взаємозв'язок між усіма рівнями управління.

Таблиця 3.4.

Типова модель розподілу ролей у системі мотивації Київського офісу
ПрАТ «Київстар»

Рівень управління	Основні функції та повноваження	Інструменти впливу
Вища керівна ланка	- Визначення стратегічних цілей та пріоритетів мотивації	КРІ, політика оплати праці, бюджет мотивації
	- Формування корпоративної культури	Корпоративна комунікація, особистий приклад
	- Підтримка ініціатив HR-відділу	Ухвалення програм розвитку персоналу
HR-відділ	- Розробка систем мотивації та стимулювання	Грейдинг, опитування, програми розвитку
	- Аналіз ефективності та зворотного зв'язку	HR-аналіз, цифрові панелі, опитування
	- Консультації для керівників щодо застосування інструментів	Методичні матеріали, тренінги
Лінійні керівники	- Безпосередня реалізація мотиваційної політики на практиці	Щоденна оцінка, преміювання, зворотний зв'язок
	- Виявлення нематеріальних потреб працівників	Розмови, менторство, адаптація
	- Мотивація за допомогою делегування, визнання, індивідуального підходу	Формування команд, розподіл завдань

Джерело: складено автором

Кожен рівень має не лише свої завдання, але й доступ до конкретних інструментів, що дозволяють впливати на мотиваційний стан працівників. Лінійні керівники, як «фронтowa» ланка управління, повинні мати реальну можливість застосовувати ті чи інші форми заохочення, враховуючи локальний контекст, результати роботи й рівень залученості персоналу.

Без активної підтримки «згори» (з боку топменеджменту) HR-відділ не зможе ефективно втілювати зміни, адже будь-яка система мотивації — це не

просто набір премій чи бонусів, а інструмент управління культурою, цінностями та довгостроковими цілями компанії.

Така платформа може включати модулі для:

- електронної оцінки ефективності працівників;
- формування індивідуальних планів розвитку;
- подачі та обробки заявок на премії;
- автоматичного збору зворотного зв'язку;
- аналізу плинності кадрів і мотиваційного фону в колективі.

Впровадження цифрової платформи є не лише кроком у бік прозорості й підзвітності, але й потужним засобом підвищення гнучкості системи мотивації.

Вона дозволяє оперативно реагувати на зміни в настроях і потребах працівників, а також адаптувати мотиваційні механізми під конкретні групи персоналу. Завдяки інтеграції з іншими інформаційними системами компанії, цифрова платформа сприяє комплексному управлінню персоналом, забезпечуючи своєчасний доступ до необхідної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Крім того, автоматизація процесів мотивації знижує адміністративне навантаження на HR-відділ і керівників, дозволяючи зосередитися на стратегічних завданнях. Це сприяє підвищенню загальної продуктивності праці, покращенню корпоративної культури та зміцненню лояльності працівників до компанії. Варто також зазначити, що цифрові платформи для мотивації сприяють формуванню культури відкритості та взаємодії в колективі, де кожен працівник має можливість відчувати свою значущість та вплив на розвиток компанії. Завдяки прозорим критеріям оцінки та справедливому розподілу винагород, знижується рівень конфліктів і підвищується загальний моральний клімат. Впровадження інноваційних технологій у систему мотивації не лише покращує внутрішні процеси, але й підвищує привабливість компанії як роботодавця, що є ключовим фактором у

залученні нових кадрів і розвитку бренду роботодавця. Зміна системи преміювання наведено у табл. 3.5:

Таблиця 3.5.

Зміна системи преміювання

Категорія працівників	Поточна система (було)	Запропонована система (стало)	Очікуваний ефект
Рядові спеціалісти	Щоквартальна премія 5–7% від окладу	Щоквартальна премія 10% за KPI + 5% за ініціативи	Зростання активності, самостійності, ініціативності
Молоді фахівці до 25 років	Єдина ставка, без бонусів	«Стартовий бонус» 2000 грн + премія за адаптацію (3 міс.)	Швидша адаптація, зниження плинності кадрів
Керівники відділів	Премія 10% за результати команди	До 20% за результат + додаткова премія за навчання персоналу	Посилення командної мотивації та розвитку підлеглих
ІТ-фахівці та аналітики	Фіксований бонус за проєкт	Гнучкий бонус 10–25% в залежності від складності та впливу проєкту	Підвищення якості проєктних рішень та лояльності
Всі категорії	Раз на рік – корпоративна премія	Додаткові бонуси за участь у крос-функціональних проєктах	Підвищення залученості в розвиток компанії

Джерело: складено автором на основі аналізу з другого розділу

Завдяки введенню гнучких рівнів преміювання, компанія зможе формувати персоналізовану систему заохочення, яка мотивує не тільки до виконання базових обов'язків, а й до прояву ініціативи, внутрішньої мобільності та прагнення до розвитку. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри у сфері телекомунікацій.

Слід також передбачити регулярний аудит мотиваційної системи з урахуванням змін у ринку праці, зворотного зв'язку працівників і нових корпоративних викликів. Такий аудит може проводитися щопівроку HR-відділом із подальшим коригуванням правил преміювання та нематеріального стимулювання.

Також доцільним кроком у напрямі вдосконалення системи мотивації працівників Київського офісу ПрАТ «Київстар» є впровадження комплексу заходів, спрямованих на динамічне оновлення нематеріальної мотивації. Цей підхід передбачає гнучке реагування на зміни в настроях персоналу, очікуваннях працівників та внутрішньому мікрокліматі організації.

Основна мета таких змін — підвищення рівня задоволеності співробітників своєю роботою, зміцнення корпоративної культури, забезпечення прозорості у питаннях кар'єрного зростання та внутрішніх можливостей.

По-перше, варто запровадити щоквартальні сесії зворотного зв'язку між керівництвом та співробітниками. Такі сесії мають відбуватися у форматі відкритого діалогу, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки щодо умов праці, рівня навантаження, ефективності внутрішньої комунікації, справедливості у розподілі завдань та премій.

У свою чергу, керівництво зобов'язується надавати прозору інформацію про результати діяльності підрозділу, зміни у стратегії компанії, нові пріоритети та очікування. Така двостороння комунікація дозволяє уникати накопичення нерозв'язаних проблем, знижує рівень тривожності серед персоналу, сприяє формуванню довіри та командного духу.

По-друге, пропонується щорічно проводити анонімне опитування задоволеності персоналу. Його результати мають стати інструментом стратегічного планування для HR-служби.

На основі аналізу відповідей співробітників можна виявити слабкі місця у системі мотивації, оцінити рівень психологічного комфорту в колективах, визначити напрями, де потрібне додаткове навчання, підтримка або зміна підходів до управління.

Третім важливим компонентом нематеріального стимулювання є створення публічної бази внутрішніх вакансій і запровадження прозорої системи внутрішнього ротаційного відбору.

Це означає, що всі співробітники компанії повинні мати однаковий доступ до інформації про відкриті позиції, можливість податися на нову роль чи підвищення без обмежень або упередженого ставлення.

Впровадження описаних заходів у сфері нематеріальної мотивації дозволить суттєво покращити загальний стан внутрішнього корпоративного середовища. По-перше, це сприятиме зміцненню лояльності персоналу, адже працівники почуватимуться почутими, підтриманими та залученими до процесу прийняття рішень. По-друге, завдяки покращенню морального клімату та внутрішньої комунікації очікується зростання показників продуктивності: люди, які працюють у позитивному середовищі, зазвичай демонструють вищі результати. По-третє, прозорість внутрішніх процесів і можливості для розвитку знижують плинність кадрів, що у свою чергу дозволяє зменшити витрати на пошук, адаптацію та навчання нових співробітників.

Крім зазначених заходів, варто звернути увагу на розвиток програм наставництва та підтримки молодих спеціалістів, що долучаються до команди. Наставництво дозволяє новим працівникам швидше адаптуватися до корпоративного середовища, зрозуміти цінності організації та виробити ефективну модель поведінки в команді. Досвідчені співробітники, які виступають у ролі менторів, не лише передають знання та навички, але й формують атмосферу взаємопідтримки, що сприяє зростанню внутрішньої згуртованості.

Також доцільним є запровадження програм гнучкого графіка роботи, можливості часткової або повної віддаленості (де це не суперечить виробничому процесу), а також днів для ментального відновлення, які працівники можуть використати у разі перевантаження. Такий підхід демонструє турботу роботодавця про благополуччя працівника, знижує ризики емоційного вигорання та підвищує довгострокову залученість персоналу.

Окрему увагу слід приділити внутрішньому визнанню досягнень. Регулярне підкреслення внеску кожного співробітника, створення платформи для обміну успішними кейсами, надання відзнак чи подяк — навіть у символічній формі — суттєво впливає на рівень задоволеності працею. Позитивне підкріплення мотивує працівників на подальші досягнення, сприяє збереженню високої продуктивності та формує відчуття значущості особистого внеску у загальний результат.

Важливим інструментом розвитку організаційної культури є внутрішнє навчання — проведення регулярних тренінгів, воркшопів, освітніх сесій з розвитку як професійних, так і «м'яких» навичок. Це не лише підвищує кваліфікацію персоналу, а й дозволяє об'єднати людей із різних відділів, створити міжфункціональні зв'язки, які у майбутньому полегшать взаємодію та сприятимуть більшій синергії в роботі.

Значущою також є ініціатива щодо залучення співробітників до участі у внутрішньому вдосконаленні бізнес-процесів. Створення «ідейної платформи», де працівники можуть ділитися власними пропозиціями щодо покращення робочого середовища, автоматизації процесів, підвищення клієнтського досвіду або зменшення витрат, дозволяє не лише генерувати цінні рішення, але й посилює відчуття причетності працівників до стратегічного розвитку компанії. Розгляд таких ідей, їх публічне обговорення та реалізація найкращих із них створюють культуру відкритості, активності та довіри.

У сукупності всі ці заходи формують новий рівень нематеріальної мотивації, який орієнтований на повагу до особистості, розвиток потенціалу та створення здорового середовища, у якому кожен працівник може розкривати свої можливості. У довгостроковій перспективі це дозволяє не лише знизити плинність кадрів, але й сформувати сильний, стійкий до викликів колектив, який здатен ефективно досягати стратегічних цілей підприємства.

Ще одним важливим напрямом удосконалення системи нематеріальної мотивації є розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та залучення працівників до суспільно корисних ініціатив. Участь у волонтерських проектах, екологічних кампаніях, благодійних акціях або партнерствах з місцевими громадами не лише створює позитивний імідж компанії, але й дозволяє працівникам відчувати цінність своєї діяльності за межами основної роботи. Люди, які мають змогу реалізовувати власні соціальні переконання у рамках корпоративної діяльності, частіше відчують емоційний зв'язок із компанією, зростає їхня гордість за належність до організації.

Не менш значущим аспектом є підтримка ініціатив, що спрямовані на розвиток внутрішньої корпоративної ідентичності. Це може бути проведення тематичних корпоративних заходів, святкування спільних досягнень, спортивні змагання, командні квести, внутрішні конкурси чи фестивалі. Такі події створюють емоційно позитивний фон, сприяють неформальному спілкуванню між колегами, згладжують ієрархічні бар'єри та дозволяють налагодити міжособистісні зв'язки, які згодом позитивно впливають на командну роботу.

У межах посилення нематеріальної мотивації доцільно також інвестувати у персоналізований підхід до розвитку працівників. Індивідуальні плани професійного зростання, менторські сесії, коучингові програми та внутрішні академії — усе це дозволяє враховувати особисті цілі, сильні сторони та зони розвитку кожного співробітника. Таким чином, працівник відчуває, що його розвиток є важливим для компанії, а сама організація виступає не лише роботодавцем, але й партнером у досягненні особистих та кар'єрних цілей.

Важливо створити умови для більшої автономії у прийнятті рішень на рівні команд або окремих спеціалістів. Надання відповідальності за певні процеси чи проекти сприяє формуванню почуття причетності до результату, стимулює ініціативність, розвиває лідерські якості. Водночас важливо

забезпечити необхідний рівень підтримки, консультацій та ресурсів, щоби така автономія не перетворювалася на тиск чи ризик професійного вигорання.

Не можна також оминати увагою роль зворотного зв'язку у форматі визнання щоденної праці. Регулярна конструктивна оцінка дій працівника з боку керівника — не лише під час офіційних атестацій, а й у щоденній комунікації — формує довіру, підвищує мотивацію та дозволяє своєчасно коригувати поведінку без стресу і негативу. У цьому контексті доцільно впровадити культуру «позитивного фідбеку», коли висловлення вдячності чи визнання досягнень стає нормою у командній взаємодії.

На завершення, важливо зазначити, що ефективна система нематеріальної мотивації не є сталою або універсальною. Вона потребує регулярного перегляду, адаптації до змін зовнішнього середовища, потреб бізнесу та очікувань персоналу. Саме гнучкість, готовність до діалогу та відкритість до нових підходів дозволяють створити по-справжньому ефективне внутрішнє середовище, у якому люди не просто працюють, а відчують себе частиною спільної справи, яка має значення.

Крім зазначених заходів, важливою складовою нематеріального стимулювання персоналу є формування середовища психологічної безпеки, у якому працівники можуть відкрито висловлювати свої думки, ідеї чи занепокоєння без страху перед осудом, дискримінацією або санкціями. Така атмосфера створюється не лише за допомогою політик і процедур, а передусім через поведінку керівників, які мають демонструвати відкритість, толерантність і готовність до конструктивного діалогу. Психологічна безпека стимулює інноваційність, командну згуртованість та зменшує ризик професійного вигорання.

Ще одним ефективним напрямом є впровадження програм визнання «героїв щоденної праці» — тих працівників, які не обов'язково займають керівні посади чи демонструють рекордні показники, але постійно виконують свою роботу сумлінно, відповідально та з максимальною віддачею. Формати такого визнання можуть бути різними: від простого згадування на

загальнокорпоративних зустрічах до вручення символічних відзнак, грамот або публічного подякування у внутрішніх каналах комунікації. Це підсилює відчуття справедливості, демонструє, що внесок кожного працівника важливий і помітний.

Доцільно також посилити роль внутрішніх комунікацій як інструменту мотивації. Це передбачає не лише передачу інформації зверху вниз, а й створення ефективних двосторонніх каналів — внутрішніх новин, корпоративних чатів, інформаційних панелей у приміщеннях підприємства, регулярних відеозвернень керівництва тощо. Своєчасна, чесна і структурована інформація про поточний стан справ, перспективи, зміни або ризики дозволяє уникати дезінформації, пліток, чуток та емоційного виснаження працівників через невизначеність.

Ще одним вектором нематеріального стимулювання є підтримка балансу між професійним і особистим життям. І хоча це питання частково стосується організації робочого часу, варто зазначити, що моральна підтримка працівника у випадках складних життєвих обставин, гнучкий графік, можливість працювати дистанційно або брати додаткові дні для вирішення сімейних справ значно підвищують рівень довіри до компанії. Працівник, який відчуває розуміння і підтримку з боку роботодавця у критичні моменти, значно більш лояльний і мотивований у довгостроковій перспективі.

Не варто недооцінювати й роль символічних аспектів: наявність у компанії єдиної айдентики (корпоративні кольори, слогани, логотипи), використання фірмової атрибутики, святкування днів народження або річниць роботи в компанії — усе це створює емоційний зв'язок між особистістю та організацією. Такі прості з першого погляду речі формують спільну ідентичність і культуру, у якій кожен працівник відчуває себе частиною більшого цілого.

Також слід розвивати горизонтальні форми взаємодії між підрозділами через кросфункціональні проекти, тимчасові робочі групи, спільні навчання або воркшопи. Це дозволяє не лише підвищити ефективність вирішення

комплексних задач, але й сприяє обміну досвідом, взаємоповазі та розширенню професійного кругозору. У результаті формується культура взаємодії, де переважає не конкуренція, а співпраця, що особливо важливо в умовах постійних змін і нестабільності.

Важливо також надати працівникам можливість впливати на рішення, що стосуються організації робочих процесів. Ідеї з удосконалення умов праці, розташування робочих місць, оптимізації завдань або внутрішніх процедур можуть надходити саме від тих, хто безпосередньо виконує ці завдання. Створення платформи для таких ініціатив, наприклад, у вигляді системи подання пропозицій або внутрішніх «хакатонів», дозволяє використовувати творчий потенціал персоналу та створює середовище, де зміни народжуються знизу вгору, а не лише нав'язуються згори.

Нематеріальна мотивація — це не набір разових заходів, а довгострокова стратегія формування внутрішнього клімату, у якому працівники не лише виконують завдання, а розвиваються, відчують значущість своєї праці та бачать перспективу у співпраці з організацією. Саме такий підхід є запорукою стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства в сучасному динамічному середовищі.

Висновок до розділу 3

Запропоновані напрями вдосконалення системи мотивації в ПрАТ «Київстар» відображають сучасні тенденції в управлінні персоналом і базуються на принципах гнучкості, прозорості та орієнтації на потреби працівників. Зокрема, впровадження прозорої системи KPI дозволяє працівникам чітко розуміти зв'язок між своїми зусиллями та винагородою. Це не лише підвищує рівень довіри до керівництва, а й стимулює працівників до досягнення конкретних результатів, оскільки критерії оцінювання стають об'єктивними й передбачуваними.

Важливим напрямом удосконалення є розвиток нематеріального стимулювання. Працівники дедалі більше цінують не лише заробітну плату, а й умови праці, атмосферу в колективі, визнання досягнень, можливість професійного росту та баланс між роботою й особистим життям. У цьому контексті доцільним є запровадження програм менторства, регулярного зворотного зв'язку, внутрішнього навчання, а також підтримка ініціатив працівників щодо саморозвитку. Усе це сприяє формуванню відданого та продуктивного персоналу, знижує ризики емоційного вигорання та зменшує плинність кадрів.

Персоналізовані програми мотивації — ще один перспективний підхід, що враховує різні покоління, типи професій, особистісні пріоритети працівників. Можливість самостійно обирати стимули — наприклад, додаткові дні відпустки, компенсацію навчання чи участь у корпоративних проєктах — посилює відчуття автономії та значущості кожного члена команди. Такий індивідуалізований підхід демонструє повагу до особистих цінностей працівників і водночас сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

Завершальним, але не менш важливим елементом є систематичний моніторинг задоволеності персоналу. Регулярне проведення опитувань, анкетування, зустрічей з персоналом дозволяє виявляти проблемні зони в системі мотивації на ранньому етапі та оперативно вносити корективи. Це формує відкриту культуру управління, де думка кожного працівника має значення. У сукупності всі ці напрями створюють передумови для побудови ефективної, справедливої та результативної системи мотивації, яка відповідає сучасним вимогам і стратегічним орієнтирам ПрАТ «Київстар». Вони забезпечують гармонійне поєднання інтересів працівників і компанії, стимулюють професійний розвиток персоналу та сприяють досягненню високих результатів у роботі. Така система мотивації є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стійкості на ринку та реалізації довгострокових бізнес-цілей.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Аналіз теоретичних основ мотивації та стимулювання персоналу засвідчив, що мотивація — це внутрішній проц--ес, який спонукає працівника до дії на основі особистих потреб, тоді як стимулювання — це зовнішній інструмент впливу, який застосовується керівництвом для досягнення бажаної поведінки співробітників. Обидві категорії взаємодоповнюють одна одну і мають бути інтегровані в єдину систему управління людськими ресурсами.

Вивчення сучасних теорій мотивації (зокрема теорій Маслоу, Герцберга, МакКлелланда) дало змогу визначити найбільш ефективні підходи до побудови системи мотивації в умовах великої телекомунікаційної компанії. Практика показала, що успішні мотиваційні стратегії мають враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні потреби та очікування, а також корпоративні цінності.

Вивчення зарубіжного досвіду управління мотивацією дозволило зробити висновок, що сучасні цифрові рішення, такі як HRM-платформи, автоматизовані системи оцінки ефективності, внутрішні портали розвитку та визнання, дають змогу значно підвищити якість управління мотивацією. Однак, адаптація таких рішень повинна враховувати національний менталітет, корпоративну культуру та специфіку галузі.

Проведений аналіз існуючої системи мотивації персоналу у Київському офісі ПрАТ «Київстар» показав, що компанія використовує розгалужену систему як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. До матеріальних відносяться премії, бонуси, доплати, страхування; до нематеріальних — розвиток бренду роботодавця, система навчання, внутрішні комунікації, корпоративна культура. Однак аналіз внутрішніх документів та опитування працівників показали, що наявна система потребує певного коригування задля більшої персоналізації та гнучкості.

На основі проведеного дослідження було запропоновано комплекс заходів щодо покращення мотиваційної системи, що включає: удосконалення програми преміювання (з деталізацією KPI для кожної категорії персоналу), впровадження електронної платформи управління мотивацією, регулярні сесії зворотного зв'язку, а також прозору систему внутрішньої ротації та кар'єрного розвитку. Запропоновані зміни доповнено таблицями, які ілюструють співвідношення між поточним станом і прогнозованими результатами після впровадження новацій.

Особливу увагу було приділено впровадженню динамічних інструментів нематеріальної мотивації, таких як щорічне опитування задоволеності працівників, відкриті формати комунікації з керівництвом, публічні внутрішні вакансії, розвиток системи наставництва та командоутворення. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміну потреб персоналу та посилювати залучення працівників у внутрішні процеси компанії.

Отже, реалізація зазначених у дипломній роботі рекомендацій дасть змогу значно підвищити рівень задоволеності та залученості працівників ПрАТ «Київстар», оптимізувати кадрову політику, скоротити плинність персоналу та зміцнити бренд роботодавця. У результаті — це дозволить компанії не лише утримувати висококваліфіковані кадри, а й формувати довгострокову конкурентну перевагу завдяки ефективному використанню людського капіталу.

У дипломній роботі на прикладі діяльності Київського офісу ПрАТ «Київстар» було здійснено теоретичне узагальнення та практичний аналіз вирішення актуальної проблеми ефективного управління персоналом через удосконалення мотиваційних механізмів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Єськов О. Л., Дарченко Н. Д. Мотивація персоналу підприємства в ринкових умовах. – Донецьк: Інститут економіки промисловості НАНУ, 2011. – 199 с.
2. Артеменко А. К., Антощенкова В. В., Пономарьова М. С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства // Вісник ХНАУ. Економічні науки. – 2020. – № 1. – С. 152-163.
3. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. – Кіровоград: Поліграф-Терція, 2018. – 216 с.
4. Бакуліна О. С. Теорії мотивації праці та можливості їх практичного застосування // Зб. наук. праць Таврійського державного агротехнічного університету. Серія: Економічні науки. – 2010. – №11. – С. 69–74.
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
6. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 210–214.
7. Бойко О. В. Організаційно-економічні аспекти мотивації трудової діяльності на підприємствах: автореф. дис. ... канд. екон. наук. – Київ: НАУ, 2005. – 19 с.
8. Верещагіна Л. А., Кареліна І. М. Психологія потреб та мотивація персоналу. – Харків: Гуманітарний центр, 2002. – 154 с.
9. Герчиков В. І. Мотивація праці: механізми та моделі. – М.: Академічний проект, 2007. – 288 с.
10. Маслоу А. Теорія мотивації та особистість. – Київ: Центр навчальної літератури, 2008. – 352 с.
11. Чекалова Т. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві: теорія та практика. – Київ: НАУ, 2014. – 232 с.

- 12.Скубашевський Є. В. Економічні аспекти мотивації трудової діяльності // Економіка і управління підприємствами. – 2017. – № 2. – С. 54–58.
- 13.Врублевська Т. В. Мотивація праці в системі управління персоналом. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 198 с.
- 14.Крейніна М. Н. Стратегія управління персоналом: мотиваційний аспект. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 320 с.
- 15.Литвиненко Д. М. Система мотивації трудової діяльності персоналу: підручник. – Київ: КНЕУ, 2018. – 284 с.
- 16.Шевцова А. М. Стимулювання праці персоналу: теоретико-методичні аспекти. – Дніпро: ДУЕП, 2019. – 210 с.
- 17.Поршнєва М. О. Управління персоналом. – Київ: Центр учбової літератури, 2007. – 415 с.
- 18.Козлова І. В. Мотивація праці в системі управління підприємством // Вісник КНТЕУ. – 2016. – № 4. – С. 94–101.
- 19.Зозуля О. С. Управління мотивацією праці на підприємстві: навч. посіб. – Київ: Кондор, 2015. – 176 с.
- 20.Батченко Л. Мотиваційний менеджмент. – Харків: Фоліо, 2009. – 232 с.
- 21.Фролова Л. В. Мотивація працівників як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства // Економічний форум. – 2020. – № 2. – С. 65–70.
- 22.Єрмошкіна Т. В. Еволюція теорій мотивації праці // Економіка і управління національним господарством. – 2017. – № 1. – С. 49–55.
- 23.Карпінський Б. А. Сучасні концепції стимулювання праці на підприємствах. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2014. – 195 с.
- 24.Аганбегян А. Г. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – М.: Ексмо, 2009. – 347 с.
- 25.Дяченко В. О. Особливості мотивації працівників у сучасних умовах // Економічні науки. – 2018. – № 9. – С. 122–126.
- 26.Зуб А. Т. Мотивація праці та її роль в управлінні підприємством // Наукові праці НУХТ. – 2020. – № 26. – С. 115–120.

- 27.Бондаренко В. С. Методи стимулювання персоналу в умовах кризи. – Київ: КНЕУ, 2015. – 178 с.
- 28.Чумак Н. О. Механізми мотивації персоналу в організації // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 53. – С. 142–146.
- 29.Грінченко Т. М. Психологічні особливості мотивації праці в умовах змін. – Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2012. – 208 с.
- 30.Карпінська Н. В. Стимулювання ефективної праці персоналу в умовах нестабільної економіки // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. – Вип. 38. – С. 112–117.
- 31.Кафтанова О. І. Мотивація трудової діяльності як економічна категорія // Економіка та суспільство. – 2020. – № 23. – С. 358–363.
- 32.Назарова Г. В. Мотиваційні механізми забезпечення продуктивної праці персоналу // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – С. 242–247.с.
- 33.Вдовиченко А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 312 с.
- 34.Черниш І. Мотивація та оплата праці: сучасні підходи // Економіка підприємства. – 2021. – № 1. – С. 84–90.
- 35.Барсукова С. В. Управління мотивацією трудової діяльності в організації. – Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2015. – 222 с.
- 36.Смітт Б. Практика мотивації: як змусити людей працювати. – Київ: Наш час, 2008. – 268 с.
- 37.Ліберман С. Стимулювання працівників: сучасні методики. – Харків: Основа, 2013. – 240 с.
- 38.Журавльова Т. М. Управління персоналом: мотиваційний аспект. – Київ: КНЕУ, 2017. – 218 с.
- 39.Шейнов В. Психологія переконання і впливу. – М.: Олімп-Бізнес, 2006. – 398 с.
- 40.Бутенко Н. В. Мотиваційні чинники продуктивності праці // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2020. – Вип. 29. – С. 47–51.

41. Колот А. М. Мотивація персоналу: теорія і практика : монографія / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – с. 340.
42. Кравченко О. Мотивація праці як елемент організаційної культури підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – Вип. 2(57). – с. 95–98.
43. Кузнецова Т. Є. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу на підприємстві // Економіка та держава. – 2014. – № 3. – с. 87–90.
44. Лаптева Т. Ю. Особливості формування системи мотивації персоналу на сучасних підприємствах // Економічний простір. – 2017. – № 127. – с. 177–185.
45. Лаптев С. Мотивація праці в системі управління персоналом підприємства: сутність та особливості // Бізнес Інформ. – 2018. – № 7. – с. 245–251.
46. Литвиненко А. Ю. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // Вісник Черкаського університету. – 2016. – № 1. – с. 104–108.
47. Лігоненко Л. О. Мотиваційний механізм забезпечення ефективності підприємства: сутність та шляхи вдосконалення // Економіка України. – 2019. – № 9. – с. 78–88.
48. Маляр Н. І. Система мотивації персоналу: теоретико-методичний аспект / Н. І. Маляр // Наукові записки. Серія "Економіка". – 2014. – № 26. – с. 34–38.
49. Мельник А. Г. Мотивація персоналу як складова процесу управління підприємством // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 13(1). – с. 140–143.
50. Микитюк О. Психологічні аспекти мотивації трудової діяльності // Психологія і суспільство. – 2015. – № 4. – с. 127–132.
51. Міхно С. І. Система мотивації персоналу в умовах ринку праці // Економіка праці та соціальна економіка. – 2012. – № 2(13). – с. 62–70.
52. Мусієнко Н. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 18. – с. 118–121.

- 53.Назарова Г. В. Мотиваційні механізми забезпечення продуктивної праці персоналу // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 62. – с. 242–247.
- 54.Нємцова С. Мотивація персоналу як засіб підвищення продуктивності праці // Інноваційна економіка. – 2016. – № 3(61). – с. 140–144.
- 55.Олійник О. В. Управління мотивацією праці персоналу: теоретичні підходи та сучасні реалії // Економіка і організація управління. – 2015. – № 4(20). – с. 112–116.
- 56.Олійник Д. О. Система мотивації персоналу як фактор підвищення результативності діяльності підприємства // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – с. 129–133.
- 57.Осадча К. Г. Підвищення ефективності мотивації праці працівників як чинник розвитку підприємства // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2017. – Вип. 2(92). – с. 169–175.
- 58.Павлова Н. А. Проблеми та шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємствах України // Економічний вісник університету. – 2016. – Вип. 29(1). – с. 141–147.
- 59.Панченко О. В. Мотивація персоналу як фактор інноваційного розвитку підприємства // Інноваційна економіка. – 2015. – № 2(60). – с. 138–142.
- 60.Перекуда Ю. Г. Стимулювання персоналу як елемент мотиваційного механізму управління підприємством // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2018. – № 8(248). – с. 137–141.
- 61.Петрова І. Мотивація праці в умовах нестабільного середовища // Економічний вісник університету. – 2015. – Вип. 26(1). – с. 146–150.
- 62.Плотнікова М. В. Формування мотиваційної політики підприємства: проблеми і шляхи вирішення // Економіка і управління національним господарством. – 2016. – № 19. – с. 90–95.
- 63.Поліщук Л. В. Система мотивації трудової діяльності персоналу // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – с. 224–228.

64. Пономарьова М. С. Основні аспекти системи мотивації персоналу підприємства // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. П. Василенка. – 2019. – № 203. – с. 116–121.
65. Репіна І. Мотиваційні стратегії в управлінні персоналом // Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – с. 211–215.
66. Рижков Д. Ю. Управління мотивацією персоналу: сучасні підходи // Економіка та держава. – 2018. – № 5. – с. 84–87.
67. Савчук О. А. Система мотивації персоналу як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства // Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 4. – с. 127–130.
68. <https://kyivstar.ua/>
69. <https://clarity-project.info/edr/21673832>

ДОДАТКИ

Додаток А



Фінансова звітність за 2023 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСТАР"
М. КИЇВ, ВУЛ. ДЕГТЯРІВСЬКА, БУД. 53
(ПРАТ "КИЇВСТАР")
Код за ЄДРПОУ: [21673832](#)

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	3 261

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. <u>грн</u>	На кінець звітнього періоду, тис. <u>грн</u>
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 177 859.00	8 547 281.00
первісна вартість	1001	15 796 882.00	17 167 026.00
накопичена амортизація	1002	7 619 023.00	8 619 745.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 303 290.00	1 245 301.00
Основні засоби	1010	18 148 936.00	21 469 991.00
первісна вартість	1011	36 409 687.00	41 996 774.00
знос	1012	18 260 751.00	20 526 783.00



Фінансова звітність за 2024 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСТАР"
М. КИЇВ, ВУЛ. ДЕГТЯРІВСЬКА, БУД. 53
(ПРАТ "КИЇВСТАР")
Код за ЄДРПОУ: [21673832](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	3 296

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. <u>грн</u>	На кінець звітнього періоду, тис. <u>грн</u>
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 547 281.00	10 217 870.00
первісна вартість	1001	17 167 026.00	20 221 239.00
накопичена амортизація	1002	8 619 745.00	10 003 369.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 245 301.00	2 307 378.00
Основні засоби	1010	21 469 991.00	24 759 246.00
первісна вартість	1011	41 996 774.00	48 262 240.00



Фінансова звітність за 2022 рік

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСТАР"

М. КИЇВ, ВУЛ. ДЕГТЯРІВСЬКА, БУД. 53

(ПРАТ "КИЇВСТАР")

Код за ЄДРПОУ: [21673832](#)

Дата звіту	26.07.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ксеніч Олена Михайлівна
КАТОТТГ	UA800000000001078669
Кількість працівників	3 659

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	8 585 356.00	8 177 859.00
первісна вартість	1001	15 660 515.00	15 796 882.00
накопичена амортизація	1002	7 075 159.00	7 619 023.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	1 303 290.00
Основні засоби	1010	16 291 426.00	18 148 936.00
первісна вартість	1011	34 575 168.00	36 409 687.00
знос	1012	18 283 742.00	18 260 751.00

АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНКИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

(анонімно, приблизний час заповнення – 5 хв)

Шановний(а) співробітнику(це),
просимо Вас відповісти на запитання, що стосуються мотивації, умов праці та можливостей розвитку у ПрАТ «Київстар». Ваші відповіді допоможуть удосконалити систему стимулювання.

1. Чи зрозуміло Вам, за що нараховується премія або додаткова винагорода?

- ☐ Так, завжди
- ☐ Частково
- ☐ Ні, зовсім не зрозуміло

2. Чи вважаєте Ви систему преміювання прозорою та справедливою?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

3. Наскільки, на Вашу думку, система мотивації враховує особливості Вашої посади?

- ☐ Повністю враховує
- ☐ Частково
- ☐ Не враховує

4. Чи бачите Ви для себе можливість кар'єрного зростання у компанії в найближчі 2–3 роки?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Важко відповісти

5. Як часто Ви отримуєте нематеріальне визнання від керівництва (похвала, відгук, подяка тощо)?

- ☐ Регулярно
- ☐ Іноколи
- ☐ Ніколи

6. Чи проводиться у Вашому підрозділі регулярна оцінка результатів Вашої роботи?

- ☐ Так
- ☐ Іноколи
- ☐ Ні

7. Чи брали Ви участь у внутрішніх опитуваннях щодо задоволеності умовами праці за останній рік?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Не пам'ятаю

8. Наскільки Ви задоволені системою мотивації загалом?

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

9. Чи рекомендували б Ви компанію як роботодавця?

- ☐ Так
- ☐ Можливо
- ☐ Ні

10. Ваші побажання або коментарі щодо покращення системи мотивації: