

**МІЖНАРОДНИЙ КЛАСИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ПИЛИПА ОРЛИКА**

Факультет бізнесу, адміністрування та права

Кафедра менеджменту та фінансів

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**МИСЬКІВ Олена Олександрівна**

УДК 331.103

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«ФОРМУВАННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ  
ПОЛІТИКИ У КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ  
«ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОКАНАЛІЗАЦІЙНЕ  
ГОСПОДАРСТВО»»**

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістра

Науковий керівник:

Рябенко Галина Миколаївна, канд. екон. наук, доцент

Завідувач кафедри менеджменту та фінансів:

Верланов Олександр Юрійович, канд. екон. наук, доцент

МИКОЛАЇВ 2026

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність, значення та роль мотиваційної політики у системі управління персоналом .....	6
1.2. Основні теорії та сучасні підходи до мотивації праці персоналу .....	12
1.3. Методи та інструменти формування ефективної мотиваційної політики на підприємстві .....	17
Висновки до розділу 1.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У КП «ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОКАНАЛІЗАЦІЙНЕ ГОСПОДАРСТВО».....</b>	<b>23</b>
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності.....	23
2.2. Оцінка системи оплати праці та мотивації працівників.....	29
2.3. Аналіз стану мотиваційної політики підприємства та виявлення її недоліків .....	39
Висновки до розділу 2.....	47
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>49</b>
3.1. Формування мотиваційного механізму управління трудовим потенціалом підприємства.....	49
3.2. Оптимізація системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників .....	57
Висновки до розділу 3.....	70
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>72</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>75</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах економічної нестабільності, обмежених фінансових ресурсів та зростання вимог до якості надання послуг. У таких умовах особливого значення набуває мотиваційна політика, яка виступає ключовим інструментом управління персоналом і забезпечує зацікавленість працівників у досягненні високих результатів праці.

Разом з тим, на багатьох підприємствах спостерігається переважання фіксованої частини заробітної плати, недостатній розвиток стимулюючих виплат та обмежене використання нематеріальних інструментів мотивації, що знижує рівень продуктивності праці та трудової активності персоналу.

У зв'язку з цим актуальним є формування та удосконалення мотиваційної політики на основі сучасних підходів до управління трудовим потенціалом, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств і забезпечити їх стабільний розвиток.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з формуванням та удосконаленням мотиваційної політики, розглянуто у працях: Бабенко Д.О., Буняк Н., Бутенко Д. С., Гришко В.В., Гуцан О. М., Дашко І., Іванюк У.В., Зайцева В.С., Ковальнової О.М., Ковальчук Р.І., Колесник В.І., Королькова В.В., Лещенко Л.О., Мутерко Г. М., Сінческул І.Л., Соколюк К.Ю., Шаповал О. та ін.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування і удосконалення мотиваційної політики КП «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство» з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу та результативності його діяльності.

**Задачі дослідження.** Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких задач:

- розкрити сутність, значення та роль мотиваційної політики у системі управління персоналом підприємства;
- дослідити основні теорії та сучасні підходи до мотивації праці персоналу;
- узагальнити методи та інструменти формування ефективної мотиваційної політики на підприємстві;
- надати загальну характеристику діяльності підприємства та проаналізувати його основні економічні показники;
- оцінити систему оплати праці та мотивації працівників;
- проаналізувати проблеми та недоліки чинної мотиваційної політики підприємства;
- обґрунтувати необхідність формування мотиваційного механізму управління трудовим потенціалом;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення мотиваційного механізму підприємства;
- запропонувати напрями оптимізації системи матеріального стимулювання працівників;
- визначити шляхи розвитку нематеріальної мотивації персоналу та підвищення ефективності мотиваційної політики підприємства в цілому.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації мотиваційної політики КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» у системі управління його трудовим потенціалом.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування і удосконалення мотиваційної політики підприємства, а також механізми та інструменти мотиваційного впливу на трудову діяльність персоналу.

**Методи дослідження.** У роботі для досягнення поставленої мети було використано такі методи дослідження: статистичного аналізу, експертне оцінювання; діалектичний, абстрактно-логічний і системного аналізу, розрахунково-конструктивний та порівняння.

**Інформаційна база дослідження** представлена нормативно-правовими актами України, науковими працями вітчизняних і зарубіжних учених з питань мотивації персоналу, управління трудовим потенціалом та кадрової політики, статистичними матеріалами, а також фінансовою та внутрішньою звітністю підприємства. Крім того, у роботі використано аналітичні дані щодо діяльності підприємства, матеріали бухгалтерського обліку, кадрової документації та результати власних досліджень автора.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення та результати дослідження пройшли апробацію на наступних конференціях: на III Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій», (м. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 25 квітня 2025 року); на XIV Міжнародній інтернет-конференції молодих учених і студентів «Глухівські наукові читання - 2024. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук». (Глухів : Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка. 10-12 грудня 2024 року); на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Економіка та інформаційні технології: перспективи інноваційного розвитку» (м. Дніпро : Український державний університет науки і технологій, 6-7 грудня 2024 р.); Магістерські читання – 2025, (м. Миколаїв : МКУ ім. Пилипа Орлика, 11 квітня 2025 р.)

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційна робота викладена на 74 сторінках друкованого тексту і складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, містить 6 таблиць. При написанні роботи було використано 63 літературних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність, значення та роль мотиваційної політики у системі управління персоналом**

Мотиваційна політика є одним із ключових елементів системи управління персоналом сучасного підприємства, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, їхню продуктивність, лояльність до організації та готовність до професійного розвитку. У загальному розумінні мотиваційна політика являє собою сукупність принципів, методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на формування у працівників внутрішніх і зовнішніх стимулів до ефективної праці.

У контексті підприємств житлово-комунального господарства, зокрема комунальних підприємств, мотиваційна політика набуває особливого значення, оскільки їхня діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням життєдіяльності населення, стабільністю функціонування інфраструктури та наданням критично важливих послуг. У таких умовах від рівня мотивації персоналу залежить не лише ефективність роботи підприємства, але й якість життя споживачів послуг [9, с. 108].

Сутність мотиваційної політики полягає у цілеспрямованому впливі на поведінку працівників з метою узгодження їхніх особистих інтересів із стратегічними цілями організації. Мотивація при цьому розглядається як внутрішній психологічний процес, що визначає напрям, інтенсивність і тривалість трудової поведінки людини. Водночас мотиваційна політика є зовнішнім управлінським інструментом, який дозволяє підприємству формувати необхідні умови для активізації трудової діяльності персоналу.

Важливо розрізняти поняття «мотивація» та «стимулювання». Якщо мотивація має внутрішню природу і пов'язана з потребами, цінностями та інтересами працівника, то стимулювання є зовнішнім впливом через матеріальні та нематеріальні стимули. Мотиваційна політика підприємства поєднує обидва ці підходи, створюючи комплексну систему впливу на поведінку працівників.

У науковій літературі мотиваційна політика розглядається як складова частина кадрової та соціальної політики підприємства. Вона охоплює такі основні напрями, як формування системи оплати праці, розробка механізмів преміювання, нематеріальне стимулювання, розвиток корпоративної культури, створення умов для професійного зростання та забезпечення соціального захисту працівників [10, с. 86].

Мотиваційна політика – це складова системи управління персоналом підприємства, яка являє собою сукупність принципів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на формування та підтримання у працівників стійкої зацікавленості у високопродуктивній праці, досягненні цілей організації та професійному розвитку [25, с. 379].

Іншими словами, мотиваційна політика визначає, яким чином підприємство впливає на працівників через матеріальні та нематеріальні стимули, щоб узгодити їхні особисті інтереси з цілями організації.

Головна мета мотиваційної політики полягає у підвищенні ефективності праці персоналу, забезпеченні стабільної роботи підприємства, зниженні плинності кадрів та формуванні позитивного ставлення працівників до організації.

У структурі мотиваційної політики зазвичай виділяють такі основні складові: систему оплати праці (заробітна плата, доплати, премії); механізми матеріального стимулювання; нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, соціальні гарантії); умови праці та організацію робочого процесу; розвиток корпоративної культури та психологічного клімату [21, с. 234].

Система оплати праці є базовим елементом мотиваційної політики, оскільки саме заробітна плата виступає основним джерелом задоволення матеріальних потреб працівників. Вона повинна формуватися таким чином, щоб відображати складність виконуваної роботи, рівень відповідальності, кваліфікацію працівника та реальний внесок у результати діяльності підприємства. Важливим є забезпечення прозорості та зрозумілості системи оплати праці, адже працівник повинен чітко розуміти, за що саме він отримує винагороду. Доцільним є поєднання фіксованої частини заробітної плати з гнучкою складовою, яка залежить від результатів роботи, що дозволяє стимулювати підвищення продуктивності праці та відповідальності.

Механізми матеріального стимулювання доповнюють базову систему оплати праці та спрямовані на заохочення працівників до досягнення вищих результатів. До них належать премії, надбавки, доплати за складність або інтенсивність роботи, одноразові винагороди за досягнення виробничих показників. Ефективність матеріального стимулювання залежить від регулярності, справедливості та об'єктивності його застосування. Якщо працівники відчують, що система заохочень є прозорою та обґрунтованою, це підвищує їхню мотивацію та рівень залученості в робочий процес.

Нематеріальні стимули відіграють важливу роль у довгостроковій мотивації персоналу, оскільки вони впливають не лише на матеріальні інтереси, а й на психологічні та соціальні потреби працівників. До таких стимулів належать визнання досягнень, подяки, грамоти, можливість участі в прийнятті управлінських рішень, делегування відповідальності, а також сприятливі умови для професійного розвитку. Особливо важливим є відчуття значущості працівника в організації, оскільки це формує внутрішню мотивацію та підвищує рівень лояльності до підприємства [33].

Умови праці та організація робочого процесу безпосередньо впливають на рівень задоволеності працівників і їхню продуктивність. До цього елементу мотиваційної політики належить забезпечення безпечного, комфортного та технічно оснащеного робочого місця, раціональна

організація графіків роботи, оптимальний розподіл навантаження та зменшення надмірної напруги в трудовому процесі. Чим кращі умови праці, тим вищий рівень залученості працівників і нижчий рівень плинності кадрів. Важливо також враховувати специфіку комунальних підприємств, де умови праці часто пов'язані з підвищеною відповідальністю та фізичним навантаженням.

Розвиток корпоративної культури та формування позитивного психологічного клімату є ключовими чинниками нематеріальної мотивації. Корпоративна культура визначає систему цінностей, норм поведінки та взаємовідносин у колективі. Вона впливає на те, як працівники спілкуються між собою, як сприймають керівництво та наскільки готові співпрацювати. Позитивний психологічний клімат сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню рівня довіри та формуванню командної роботи. У свою чергу це підсилює загальну ефективність підприємства та забезпечує стабільність його функціонування [28, с. 38].

Значення мотиваційної політики у системі управління персоналом визначається її впливом на всі ключові аспекти діяльності організації. Насамперед вона безпосередньо впливає на продуктивність праці. Працівники, які мають високий рівень мотивації, демонструють більшу відданість роботі, швидше виконують завдання та прагнуть до підвищення якості своєї діяльності. У свою чергу це сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства.

Крім того, мотиваційна політика є важливим інструментом утримання кваліфікованого персоналу. У сучасних умовах ринку праці конкуренція за професійні кадри є досить високою, і підприємства, які не забезпечують належного рівня мотивації, ризикують втратити цінних працівників. Особливо це актуально для комунальних підприємств, де рівень заробітної плати часто поступається приватному сектору.

Ще одним важливим аспектом є вплив мотиваційної політики на формування організаційної культури. Через систему стимулів та заохочень

підприємство формує певні моделі поведінки, які стають нормою для колективу. Це сприяє розвитку дисципліни, відповідальності, командної взаємодії та взаємоповаги між працівниками.

Роль мотиваційної політики також полягає у зниженні рівня конфліктності в організації. Справедлива система винагороди, прозорі критерії оцінювання праці та рівні можливості для професійного розвитку зменшують ймовірність виникнення внутрішніх суперечок між працівниками. Таким чином, мотиваційна політика виконує профілактичну функцію щодо управління конфліктами [31, с. 60].

У системі управління персоналом мотиваційна політика виконує кілька ключових функцій. Регулююча функція полягає у формуванні правил та норм, що визначають поведінку працівників. Стимулююча функція забезпечує активізацію трудової діяльності через систему заохочень. Інтеграційна функція сприяє узгодженню інтересів працівників і підприємства. Розвиваюча функція передбачає створення умов для професійного та особистісного зростання персоналу [29, с. 38].

Сучасні підходи до формування мотиваційної політики базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних методів стимулювання. Матеріальна мотивація включає заробітну плату, премії, надбавки, доплати та інші фінансові винагороди. Вона є базовим елементом системи мотивації, однак не завжди є достатньою для забезпечення високого рівня зацікавленості працівників.

Нематеріальна мотивація відіграє не менш важливу роль. Вона включає визнання досягнень працівників, можливості кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, покращення умов праці, соціальні гарантії та формування позитивного психологічного клімату в колективі. У багатьох випадках саме нематеріальні стимули мають вирішальне значення для довгострокової мотивації персоналу [34, с. 33].

Особливістю мотиваційної політики у комунальних підприємствах є її залежність від бюджетного фінансування та нормативного регулювання. Це

обмежує можливості гнучкого використання матеріальних стимулів, тому особлива увага повинна приділятися розвитку нематеріальної мотивації та удосконаленню організаційних умов праці.

Важливим елементом мотиваційної політики є її стратегічна спрямованість. Вона повинна відповідати загальній стратегії розвитку підприємства та враховувати довгострокові цілі. Ефективна мотиваційна політика не може бути статичною, вона повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасних умовах особливого значення набуває використання інноваційних підходів до мотивації персоналу. До них можна віднести впровадження систем оцінювання результатів праці на основі ключових показників ефективності, розвиток гнучких систем оплати праці, використання цифрових платформ для управління персоналом та впровадження програм корпоративного навчання [45].

Мотиваційна політика також має значний вплив на якість управлінських рішень. Мотивований персонал більш активно бере участь у процесі прийняття рішень, пропонує ідеї щодо вдосконалення виробничих процесів та сприяє інноваційному розвитку підприємства. Це особливо важливо для підприємств житлово-комунального господарства, які потребують постійного підвищення ефективності своєї діяльності.

Таким чином, мотиваційна політика є багатогранною системою управлінського впливу, яка охоплює економічні, соціальні та психологічні аспекти діяльності персоналу. Її ефективне формування та реалізація є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації.

У підсумку слід зазначити, що мотиваційна політика відіграє ключову роль у системі управління персоналом, оскільки вона забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяє підвищенню ефективності праці, формує позитивний соціально-психологічний клімат та створює умови для

сталого розвитку організації. Для комунальних підприємств її значення є особливо важливим через специфіку їх діяльності та обмеженість ресурсів, що вимагає максимально ефективного використання наявного кадрового потенціалу.

## **1.2. Основні теорії та сучасні підходи до мотивації праці персоналу**

Мотивація праці персоналу є однією з ключових категорій сучасного менеджменту, оскільки саме вона визначає рівень залученості працівників, їхню продуктивність, якість виконання завдань та загальну ефективність діяльності організації. У науковій літературі мотивація розглядається як складний багаторівневий процес, що поєднує психологічні, соціальні та економічні фактори впливу на поведінку людини у трудовій діяльності. Розуміння теоретичних основ мотивації є необхідним для формування ефективної системи управління персоналом на будь-якому підприємстві.

Розвиток теорій мотивації відбувався поступово, у міру еволюції управлінської думки та змін у соціально-економічних умовах. Ранні підходи до мотивації ґрунтувалися переважно на матеріальному стимулюванні праці, тоді як сучасні концепції враховують значно ширший спектр потреб людини, включаючи психологічні, соціальні та самореалізаційні аспекти.

Однією з найвідоміших є ієрархія потреб Абрахама Маслоу, яка стала фундаментом для подальших досліджень у сфері мотивації. Згідно з цією теорією, потреби людини поділяються на п'ять рівнів: фізіологічні потреби, потреби безпеки, соціальні потреби, потреби поваги та потреби самореалізації. Основна ідея полягає в тому, що задоволення потреб нижчого рівня є передумовою виникнення потреб вищого рівня. У контексті управління персоналом це означає, що підприємство повинно забезпечити працівникам не лише гідну заробітну плату та умови праці, але й можливості для соціальної взаємодії, визнання та професійного розвитку [30, с. 42].

Подальшим розвитком теорій мотивації стала двофакторна теорія Фредеріка Герцберга. Вона передбачає поділ факторів впливу на працівника на дві групи: гігієнічні фактори та мотиватори. Гігієнічні фактори включають умови праці, рівень заробітної плати, політику підприємства та міжособистісні відносини. Їх відсутність викликає незадоволення, однак їх наявність не обов'язково підвищує мотивацію. Натомість мотиватори, такі як визнання, відповідальність, досягнення та можливість розвитку, безпосередньо підвищують рівень задоволеності працею. Ця теорія є особливо важливою для формування сучасних систем мотивації, оскільки вона підкреслює необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів [49].

Важливе місце займає теорія очікувань Віктора Врума, яка базується на ідеї, що мотивація працівника залежить від очікуваного результату його дій. Вона включає три ключові елементи: очікування того, що зусилля приведуть до результату, інструментальність результату та валентність (цінність винагороди). Якщо працівник не вірить, що його зусилля будуть належним чином оцінені, рівень його мотивації знижується. Ця теорія підкреслює важливість прозорості системи оцінювання праці та справедливості винагород.

Не менш важливою є теорія справедливості Джона Адамса, яка пояснює мотивацію через сприйняття працівником справедливості винагороди у порівнянні з іншими працівниками. Якщо людина вважає, що її внесок у роботу оцінюється несправедливо, це може призвести до зниження мотивації, конфліктів або навіть звільнення. Таким чином, справедливість у системі оплати праці та стимулювання є критично важливою умовою ефективного управління персоналом [2, с. 233].

Теорія постановки цілей Едвіна Локка акцентує увагу на тому, що чітко сформульовані, складні, але досяжні цілі значно підвищують рівень мотивації працівників. Важливим є також зворотний зв'язок, який дозволяє працівнику оцінювати свій прогрес. У практиці управління персоналом це

означає необхідність чіткого планування завдань, встановлення КРІ та регулярного контролю результатів.

Окрім класичних теорій, у сучасному менеджменті широко використовуються процесні та змістовні підходи до мотивації. Змістовні підходи зосереджуються на визначенні потреб, які спонукають людину до дії, тоді як процесні підходи пояснюють, як саме формується мотиваційна поведінка в процесі прийняття рішень.

Сучасні підходи до мотивації персоналу ґрунтуються на концепції людського капіталу, яка розглядає працівників не лише як виконавців трудових функцій, а як ключовий стратегічний ресурс організації. У межах цієї концепції основний акцент зміщується з короткострокового стимулювання продуктивності на довгостроковий розвиток працівника, його професійних компетенцій, творчого потенціалу та здатності генерувати інноваційні рішення. Таким чином, мотивація стає не лише інструментом підвищення ефективності праці, але й засобом інвестування в розвиток організації через розвиток її персоналу [5].

Одним із найбільш поширених сучасних підходів є система управління за результатами, яка базується на чіткому визначенні очікуваних результатів діяльності працівників та їх подальшому оцінюванні. У межах цього підходу встановлюються конкретні показники ефективності, які можуть охоплювати як індивідуальні, так і колективні результати роботи. Наприклад, це може бути виконання виробничого плану, якість наданих послуг, дотримання строків виконання завдань або рівень помилок у роботі [61, с. 105].

Особливістю цього підходу є те, що оцінювання діяльності працівника здійснюється не за процесом виконання роботи, а за кінцевим результатом, що значно підвищує об'єктивність управлінських рішень. Це дозволяє уникнути суб'єктивних оцінок з боку керівництва та забезпечує більш прозорий механізм розподілу винагород. У результаті працівники чітко розуміють, які саме результати очікуються від них, і можуть самостійно

обирали способи досягнення поставлених цілей, що підвищує рівень їх відповідальності та самостійності.

Важливою складовою сучасної мотиваційної системи є концепція гнучкої мотивації, яка передбачає індивідуальний підхід до стимулювання працівників. Її сутність полягає в тому, що різні працівники мають різні потреби, цінності та мотиви поведінки, тому універсальна система стимулювання не завжди є ефективною. Одні працівники більше орієнтовані на матеріальну винагороду, інші – на професійний розвиток, визнання або стабільність [52, с. 46].

У зв'язку з цим підприємства впроваджують гнучкі пакети мотивації, які можуть включати різні варіанти заохочень: премії, додаткові соціальні гарантії, можливості навчання, кар'єрне зростання або поліпшення умов праці. Такий підхід дозволяє враховувати індивідуальні особливості працівників і значно підвищує ефективність мотиваційної політики, оскільки кожен працівник отримує саме ті стимули, які для нього є найбільш значущими.

Окреме місце у сучасних підходах займає використання цифрових технологій та HR-аналітики. Сучасні інформаційні системи дозволяють збирати, обробляти та аналізувати великі обсяги даних щодо поведінки працівників, рівня їхньої продуктивності та залученості. На основі цих даних керівництво може оцінювати ефективність мотиваційних заходів, прогнозувати можливі ризики зниження продуктивності та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [45].

Цифрові платформи також значно спрощують процес управління персоналом, оскільки дозволяють автоматизувати оцінювання результатів праці, контроль виконання завдань, організацію навчання та систему заохочень. Це підвищує прозорість управлінських процесів і зменшує адміністративне навантаження на керівництво.

Важливою складовою сучасної мотиваційної політики є нематеріальна мотивація, яка в останні роки набуває дедалі більшого значення. Вона

базується на задоволенні соціальних, психологічних та професійних потреб працівників. До основних інструментів нематеріальної мотивації належать визнання досягнень, надання можливостей для професійного розвитку, участь у прийнятті управлінських рішень, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливо важливим є фактор визнання, оскільки працівники потребують не лише матеріальної винагороди, але й морального підтвердження значущості своєї праці. Публічне визнання досягнень, подяки, нагороди та можливість впливати на прийняття рішень значно підвищують рівень внутрішньої мотивації та лояльності до організації. У багатьох випадках саме нематеріальні стимули забезпечують довгострокову зацікавленість працівників у результатах своєї діяльності [42, с. 85].

Ще одним сучасним напрямом є впровадження гнучких форм організації праці. До них належать дистанційна робота, гнучкий графік, проєктна організація діяльності та комбіновані моделі зайнятості. Такі підходи дозволяють працівникам краще балансувати між професійним та особистим життям, що позитивно впливає на рівень їхньої мотивації та задоволеності роботою. Для підприємства це означає підвищення продуктивності та зниження плинності кадрів.

Важливим напрямом є також компетентнісний підхід до мотивації, який передбачає стимулювання працівників до постійного розвитку професійних знань і навичок. У цьому випадку мотивація пов'язується не лише з результатами роботи, але й із процесом навчання, самовдосконалення та підвищення кваліфікації. Підприємства, які впроваджують такий підхід, створюють умови для безперервного розвитку персоналу, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін зовнішнього середовища [17, с. 63].

Таким чином, сучасні підходи до мотивації персоналу формують комплексну систему управління, яка поєднує результативність, індивідуальний підхід, цифрові технології, нематеріальні стимули та

розвиток компетенцій. Їх інтегроване використання дозволяє підприємствам не лише підвищувати ефективність праці, але й формувати стійку, мотивовану та професійно розвинену команду.

Узагальнюючи, слід зазначити, що сучасні теорії та підходи до мотивації праці персоналу формують комплексну систему, яка поєднує економічні, соціальні та психологічні фактори. Їх ефективне застосування дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність праці, зменшувати плинність кадрів, покращувати соціально-психологічний клімат та забезпечувати сталий розвиток організації.

Таким чином, мотивація праці є багатовимірним явищем, яке потребує системного підходу та постійного вдосконалення відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх потреб організації.

### **1.3. Методи та інструменти формування ефективної мотиваційної політики на підприємстві**

Формування ефективної мотиваційної політики на підприємстві є складним і багаторівневим процесом, який охоплює сукупність управлінських рішень, організаційних заходів, економічних механізмів та соціально-психологічних інструментів впливу на персонал. Сучасні підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, швидких технологічних змін та зростаючих вимог до якості праці, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи мотивації персоналу.

Ефективна мотиваційна політика повинна забезпечувати узгодження інтересів працівників і підприємства, сприяти підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, формуванню позитивного соціально-психологічного клімату та розвитку людського капіталу. Досягнення цих цілей можливе лише за умови комплексного використання різноманітних методів і інструментів мотиваційного впливу [3, с. 116].

Одним із базових методів формування мотиваційної політики є економічне стимулювання праці. Воно ґрунтується на використанні матеріальних заохочень як основного інструменту впливу на поведінку працівників. До економічних методів належать заробітна плата, премії, надбавки, доплати, бонуси за результатами роботи, участь у прибутках підприємства. Важливим є забезпечення справедливості та прозорості системи оплати праці, оскільки саме від цього залежить рівень довіри працівників до керівництва [13, с. 145].

Ефективна система матеріального стимулювання повинна враховувати не лише обсяг виконаної роботи, але й її якість, складність, відповідальність та умови виконання. Диференціація оплати праці дозволяє більш точно відображати внесок кожного працівника в загальний результат діяльності підприємства.

Наступним важливим методом є адміністративні методи мотивації, які базуються на використанні управлінських рішень, наказів, розпоряджень, регламентів і правил внутрішнього розпорядку. Вони забезпечують організаційну дисципліну, чіткість виконання обов'язків та дотримання встановлених стандартів роботи. Хоча адміністративні методи самі по собі не створюють внутрішньої мотивації, вони формують необхідні умови для її розвитку [14, с. 89].

Соціально-психологічні методи мотивації відіграють особливо важливу роль у формуванні ефективної мотиваційної політики. Вони спрямовані на задоволення соціальних і психологічних потреб працівників, таких як потреба у визнанні, повазі, належності до колективу та самореалізації. До цих методів належать формування сприятливого психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, підтримка командної роботи, участь працівників у прийнятті рішень.

Важливим інструментом мотиваційної політики є система оцінювання персоналу. Вона дозволяє об'єктивно визначати рівень ефективності роботи працівників та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їхнього

стимулювання. До сучасних систем оцінювання належать КРІ (ключові показники ефективності), система управління за цілями, оцінювання 360 градусів та рейтингові системи оцінки [17, с. 63].

Використання КРІ дозволяє встановлювати чіткі та вимірювані цілі для кожного працівника, що забезпечує прозорість оцінювання та зв'язок між результатами роботи і винагородою. Це значно підвищує рівень відповідальності працівників та їх орієнтацію на результат.

Важливим інструментом є система нематеріальної мотивації, яка в сучасних умовах набуває дедалі більшого значення. Вона включає визнання досягнень працівників, можливості професійного розвитку, кар'єрного зростання, участь у тренінгах та навчальних програмах, делегування відповідальності та залучення до управлінських процесів.

Нематеріальна мотивація сприяє формуванню внутрішньої зацікавленості працівників у результатах своєї праці, що є більш стійким і довгостроковим фактором у порівнянні з матеріальними стимулами.

Одним із сучасних інструментів є розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Безперервне навчання дозволяє працівникам розширювати свої професійні компетенції, адаптуватися до змін технологій та підвищувати ефективність виконання завдань. Інвестиції в навчання персоналу розглядаються як один із найбільш ефективних способів довгострокової мотивації [12, с. 23].

Важливим напрямом є також впровадження системи управління талантами, яка передбачає виявлення, розвиток та утримання ключових працівників підприємства. Така система дозволяє формувати кадровий резерв, забезпечувати наступність управління та підвищувати загальну ефективність організації.

Сучасні підприємства активно використовують цифрові інструменти мотивації персоналу. Це включає автоматизовані HR-системи, платформи для управління продуктивністю, онлайн-системи навчання, електронні системи оцінювання та зворотного зв'язку. Цифровізація дозволяє значно

підвищити прозорість мотиваційних процесів та оперативність управлінських рішень.

Важливу роль відіграє також гейміфікація процесів управління персоналом, яка передбачає використання ігрових елементів у робочому середовищі. Це можуть бути рейтинги, бали, рівні досягнень, змагання між працівниками або підрозділами. Гейміфікація підвищує залученість працівників і робить робочий процес більш цікавим [22, с. 219].

Ще одним ефективним інструментом є система зворотного зв'язку, яка дозволяє працівникам отримувати регулярну інформацію про результати своєї діяльності. Зворотний зв'язок сприяє коригуванню поведінки, підвищенню ефективності та формуванню довіри між працівниками і керівництвом.

Важливим елементом мотиваційної політики є також формування сприятливих умов праці. Це включає безпеку робочого місця, технічне забезпечення, ергономіку, оптимальний режим праці та відпочинку. Комфортні умови праці позитивно впливають на продуктивність і рівень задоволеності працівників.

Окремо слід відзначити роль корпоративної культури як інструменту мотивації. Вона визначає систему цінностей, норм поведінки та традицій підприємства. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню відчуття належності до організації, підвищує лояльність працівників і знижує рівень конфліктності [21, с. 235].

Також важливим інструментом є участь працівників у прийнятті рішень. Залучення персоналу до управлінських процесів підвищує їхню відповідальність, покращує якість рішень та сприяє розвитку демократичного стилю управління.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективна мотиваційна політика формується на основі комплексного використання економічних, адміністративних, соціально-психологічних, цифрових та організаційних інструментів. Їх поєднання дозволяє забезпечити баланс між інтересами

працівників і підприємства, підвищити продуктивність праці та створити умови для сталого розвитку організації.

Таким чином, формування мотиваційної політики є безперервним процесом, який потребує постійного аналізу, вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

1. Мотивація є складною багаторівневою категорією управління, яка поєднує економічні, соціальні та психологічні чинники впливу на поведінку працівників. Вона визначає рівень їхньої залученості до трудового процесу та безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства.

2. Проаналізовано сутність, еволюцію та характерні ознаки мотивації праці, що дозволило визначити її як безперервний процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівника до досягнення цілей організації та особистого професійного розвитку. Еволюція підходів до мотивації свідчить про поступовий перехід від суто матеріального стимулювання до комплексного врахування потреб працівників.

3. Досліджено основні типи, види та моделі мотивації, які застосовуються в сучасному управлінні персоналом. Встановлено, що ефективна мотиваційна система повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховувати індивідуальні особливості працівників та специфіку діяльності підприємства.

4. Розглянуто класичні та сучасні теорії мотивації, зокрема змістовні та процесні підходи, які пояснюють механізми формування трудової поведінки працівників. Встановлено, що найефективнішими є інтегровані моделі, які поєднують різні теоретичні концепції для досягнення максимального мотиваційного ефекту.

5. Визначено, що сучасні підходи до мотивації персоналу базуються на концепції людського капіталу, згідно з якою працівники розглядаються як ключовий стратегічний ресурс підприємства. Це передбачає орієнтацію не

лише на результативність праці, а й на розвиток професійних компетенцій та потенціалу працівників.

6. Обґрунтовано важливість використання сучасних методів управління за результатами, гнучкої мотивації, цифрових технологій та нематеріального стимулювання, які забезпечують підвищення ефективності управління персоналом, прозорість оцінювання та зміцнення мотиваційного впливу.

7. Узагальнено, що ефективна мотиваційна політика підприємства повинна базуватися на комплексному використанні економічних, соціально-психологічних та організаційних інструментів, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток організації, підвищення продуктивності праці та формування позитивного соціально-психологічного клімату у колективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У КП «ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ ТА ВОДОКАНАЛІЗАЦІЙНЕ ГОСПОДАРСТВО»

#### **2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його діяльності**

Комунальне підприємство «Теплопостачання та водо – каналізаційне господарство» Південноукраїнської міської ради (скорочене найменування КП ТВКГ ПМР) створене відповідно до рішення Южноукраїнської міської ради Миколаївської області від 26 листопада 2002 року № 53.

Підприємство засновано на комунальній власності Південноукраїнської міської територіальної громади. Статутний капітал підприємства утворений Південноукраїнською міською радою для задоволення суспільних та особистих потреб, і підпорядковане Південноукраїнській міській раді у межах встановлених законодавством України та статутом підприємства. Отже, єдиним засновником підприємства є Південноукраїнська міська територіальна громада в особі Південноукраїнської міської ради. Місцезнаходження підприємства: вул. Європейська, будинок № 8, м. Південноукраїнськ, Вознесенський район, Миколаївська область, 55001.

КП ТВКГ ПМР діє на підставі Статуту, затвердженого у новій редакції рішенням Южноукраїнської міської ради від 07.11.2024 № 1983 «Про затвердження Статуту комунального підприємства «Теплопостачання та водо - каналізаційне господарство» у новій редакції».

КП ТВКГ є балансоутримувачем інженерних мереж теплопостачання, водопостачання та водовідведення, теплових пунктів, каналізаційно-насосних станцій та задовольняє потреби населення, підприємств, установ, організацій в наданні послуг теплопостачання, водопостачання та водовідведення.

Підприємство здійснює експлуатацію, проведення поточного та капітального

ремонтів, реконструкції та модернізації інженерних мереж, теплових пунктів і каналізаційно-насосних станцій.

Предметом діяльності підприємства є задоволення потреб населення, підприємств, установ, організацій у наданні послуг теплопостачання, водопостачання та водовідведення.

Основними видами діяльності підприємства згідно Статуту є:

- надання послуг теплопостачання, водопостачання та водовідведення;
- організація експлуатації, проведення поточного і капітального ремонтів, реконструкцій і модернізацій теплових пунктів і теплових мереж, водопровідно-каналізаційних мереж;
- виконання пусконаладжувальних робіт на власних об'єктах, а також на договірних засадах іншим юридичним та фізичним особам;
- організація контролю за раціональним використанням споживачами теплової енергії, що реалізується;
- видача технічних умов на проектування і будівництво теплових мереж, мереж водопостачання та водовідведення;
- виконання робіт по капітальному та поточному ремонтах основних фондів підприємства;
- виконання розрахунків та надання консультативних послуг по питанню калькулювання собівартості (продукції або послуг) і ціноутворення;
- організація збору власними силами платежів за послуги теплопостачання, водопостачання та водовідведення, проведення аналізу надходження коштів від споживачів за укладеними договорами і асигнуваннями з міського бюджету;
- придбання, будівництво, оренда об'єктів виробничої і соціально-культурної сфери;
- надання в оренду майна, яке закріплене за Підприємством з дозволу органу управління майном;
- організація складського господарства;

- будівництво як власними силами, так і на пайових частках виробничих, житлових, соціально-побутових та інших об'єктів;
- організація усіх видів посередницької діяльності по наданню послуг споживачам;
- виробництво як власними силами, так і на пайових частках, будівельних матеріалів, деталей та конструкцій, товарів народного споживання і продукції виробничо-технічного призначення;
- діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- неспеціалізована оптова торгівля.

Поточне управління КП ТВКГ ПМР згідно Статуту здійснюється директором підприємств, який призначається на посаду міським головою шляхом укладення з ним контракту. За Статутом, директор самостійно вирішує усі питання діяльності підприємства, за винятком тих, що віднесені до компетенції засновника.

Трудовий колектив підприємства складається з осіб, які беруть участь у його діяльності на основі трудового договору, а також інших форм, які регулюють трудові відносини працівників і підприємства.. Умови організації та оплати праці трудового колективу підприємства, а також їх соціального захисту та страхування визначається відповідно до вимог чинного законодавства України.

Трудовий колектив підприємства розглядає і схвалює проект колективного договору, заслуховує інформацію сторін про виконання умов колективного договору, бере участь у матеріальному і моральному стимулюванні високопродуктивної праці, заохоченні винахідницької і раціоналізаторської діяльності.

Одним з індикаторів фінансового стану підприємства є якість бухгалтерського балансу, що характеризує раціональне співвідношення між майном і джерелами коштів і визначає здатність підприємства своєчасно

розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Для характеристики фінансового стану КП ТВКГ ПМР визначимо склад та структуру майна у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад та структура майна КП ТВКГ ПМР

Показники	31.12.23р.		31.12.24р.		Зміни		
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	Темпи росту, %
Нематеріальні активи	13886	10,1	10988	8,1	-2898	79,1	-2,0
Незавершені капітальні інвестиції	2765	2,0	5095	3,7	2330	184,3	1,7
Основні засоби	15526	11,3	17508	12,9	1982	112,8	1,6
Інші необоротні активи	0	0,0	190	0,1	190	0	0,1
Всього необоротних активів	32177	23,4	33781	24,8	1604	105,0	1,4
Запаси: виробничі запаси	5244	3,8	12651	9,3	7407	241,2	5,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	40639	29,6	37216	27,4	-3423	91,6	-2,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	109	0,1	120	0,1	11	110,1	0,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1206	0,9	895	0,7	-311	74,2	-0,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	4934	3,6	2138	1,6	-2796	43,3	-2,0
Витрати майбутніх періодів	16	0,0	13	0,0	-3	81,3	0,0
Інші оборотні активи	52968	38,6	49195	36,2	-3773	92,9	-2,4
Всього оборотних активів	105116	76,6	102227	75,2	-2889	97,3	-1,4
Разом майна	137293	100,0	136008	100,0	-1285	99,1	0,0

Побудовано за даними річної форми звітності КП ТВКГ ПМР

За даними табл. 2.1 можемо зробити висновок, що частка оборотних активів на початок 2024 р. становить 76,6 %, а необоротних активів – 23,4 %, на кінець 2024 р.- 75,2% та 24,8 %, відповідно. Тож можемо говорити про те, що частка оборотних активів зменшилась на 1,4 в. п., а частка необоротних активів, відповідно, зменшилась на 1,4 в. п. У структурі майна найбільшу частку інші оборотні активи (36,2 %), а також дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 27,4 %, позитивним є зменшення дебіторської заборгованості на кінець 2024 р. – на 3423 тис грн або на 2,2 в.п. Внаслідок затримки платежів за продукцію підприємство вимушене

здійснювати пошук джерел для забезпечення своєї виробничої діяльності, збільшуючи водночас власні фінансові зобов'язання.

Необхідно зазначити, що основні засоби займають незначну частку у структурі майна КП ТВКГ ПМР – 12,9 %.

За даними табл. 2.2 проаналізуємо Склад і структура джерел формування майна КП ТВКГ ПМР.

Таблиця 2.2 - Склад і структура джерел формування майна КП ТВКГ ПМР, тис. грн

Показники	31.12.2023р.		31.12.2024р.		Зміни		
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	Темпи росту, %
Зареєстрований пайовий капітал	35560	25,9	35560	26,1	0	100,0	0,2
Додатковий капітал	14959	10,9	15644	11,5	685	104,6	0,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(235935)	-171,8	(231037)	-169,9	4898	97,9	2,0
Всього власного капіталу	(185416)	-135,1	(179893)	-132,3	5523	97,0	2,8
Поточні зобов'язання за розрахунками	285322	207,8	240766	177,0	-44556	84,4	-30,8
у т.ч. за товари, робти, послуги	265179	193,1	223331	164,2	-41848	84,2	-28,9
Доходи майбутніх періодів	1284	0,9	3504	2,6	2220	272,9	1,6
Інші поточні зобов'язання	37386,8	27,2	75135	55,2	37748,2	201,0	28,0
Усього поточних зобов'язань	322709	235,1	315901	232,3	-6808	97,9	-2,8
Разом джерел	137293	100,0	136008	100,0	-1285	99,1	0,0

Побудовано за даними річної форми звітності КП ТВКГ ПМР

Частка зареєстрованого пайового капіталу складає 26,1 % на кінець 2024 року, додаткового капіталу – 11,5 %. Протягом останніх періодів КП ТВКГ ПМР від своєї діяльності отримує збитки, за результатами 2023 р. 235935 тис грн 2024 року – 231037 тис грн.

Збитковість комунального підприємства «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство» Південноукраїнської міської ради зумовлена насамперед специфікою його діяльності, яка має соціально важливий характер і функціонує в умовах державного регулювання. Тарифи на послуги

теплопостачання, водопостачання та водовідведення встановлюються органами влади і часто не відповідають економічно обґрунтованому рівню витрат, оскільки стримуються з метою забезпечення доступності послуг для населення. У результаті підприємство змушене надавати послуги за цінами, нижчими за їх фактичну собівартість.

Ситуація ускладнюється постійним зростанням вартості основних енергоносіїв, зокрема природного газу та електроенергії, які становлять значну частку у структурі витрат, тоді як перегляд тарифів відбувається із запізненням або не в повному обсязі. Додатковим чинником є значна зношеність інженерної інфраструктури, що призводить до високих витрат теплової енергії та води, частих аварій і необхідності проведення витратних ремонтних робіт. При цьому підприємство несе значні постійні витрати на оплату праці персоналу, утримання та обслуговування мереж, амортизацію основних засобів, які не залежать від обсягів реалізації послуг.

Негативний вплив має також наявність заборгованості споживачів за отримані послуги, що погіршує фінансовий стан підприємства та спричиняє дефіцит обігових коштів. Крім того, спостерігається тенденція до зменшення обсягів споживання послуг у зв'язку з підвищенням рівня енергоефективності, переходом частини споживачів на індивідуальні системи опалення та скороченням чисельності населення, що призводить до зниження доходів при майже незмінному рівні витрат. Важливим фактором є також вплив воєнного стану, зокрема обмеження на підвищення тарифів, зниження платоспроможності населення та додаткові витрати на забезпечення безперебійної роботи підприємства.

Окремо слід відзначити проблему невчасного та неповного відшкодування різниці у тарифах з боку держави або місцевого бюджету. Таким чином, збитки підприємства у 2023 році в сумі 235935 тис. грн та у 2024 році в сумі 231037 тис. грн є наслідком системного перевищення витрат над доходами, що обумовлено поєднанням економічних, технічних та соціальних факторів.

## 2.2. Оцінка системи оплати праці та мотивації працівників

Оцінка організації системи управління персоналом та мотивації працівників є однією з ключових складових комплексного дослідження діяльності підприємства, оскільки саме людські ресурси визначають рівень ефективності його функціонування, конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються економічною нестабільністю, зростанням вартості ресурсів, посиленням вимог до якості надання послуг та обмеженістю фінансових можливостей, особливої актуальності набуває питання формування дієвої та збалансованої системи управління персоналом.

Основні працівники комунального підприємства «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство» забезпечують безперебійне функціонування систем теплопостачання, водопостачання та водовідведення, виконуючи широкий спектр виробничих, технічних і управлінських завдань, спрямованих на задоволення життєво необхідних потреб населення та суб'єктів господарювання.

Зокрема, працівники у сфері теплопостачання займаються виробництвом, транспортуванням і постачанням теплової енергії до житлових будинків, установ та організацій. Вони здійснюють експлуатацію котелень, теплових пунктів і тепломереж, контролюють параметри роботи обладнання (температуру, тиск, витрати теплоносія), забезпечують дотримання технологічних режимів, а також виконують планово-попереджувальні та аварійні ремонти. Важливою складовою їх діяльності є підготовка теплового господарства до опалювального сезону, проведення гідравлічних випробувань і перевірка надійності систем.

Працівники водопостачання відповідають за повний цикл забезпечення споживачів питною водою — від її забору з природних джерел до подачі кінцевим користувачам. Вони здійснюють очищення та знезараження води, контролюють її якість відповідно до санітарних норм, обслуговують

водозабірні споруди, насосні станції та водопровідні мережі. До їх обов'язків також входить виявлення та ліквідація витоків, зниження втрат води, підтримання стабільного тиску та безперебійності водопостачання.

У сфері водовідведення працівники забезпечують приймання, транспортування та очищення стічних вод. Вони обслуговують каналізаційні мережі, колектори, насосні станції та очисні споруди, здійснюють їх технічне обслуговування, ремонт і модернізацію. Особлива увага приділяється контролю за дотриманням екологічних стандартів очищення стоків, що має важливе значення для охорони навколишнього середовища та водних ресурсів.

Окрему групу становлять аварійно-ремонтні бригади, які функціонують у цілодобовому режимі та оперативно реагують на аварійні ситуації, зокрема прориви трубопроводів, пошкодження мереж, відмови обладнання або збої в роботі систем. Вони забезпечують швидку локалізацію аварій, мінімізацію наслідків та відновлення нормального функціонування інженерних мереж.

Крім того, важливу роль відіграють інженерно-технічні працівники, які здійснюють планування та організацію виробничих процесів, розробляють технічні рішення, контролюють ефективність використання ресурсів, ведуть технічну документацію та впроваджують заходи з енергозбереження і модернізації обладнання. Значна увага приділяється автоматизації процесів та впровадженню сучасних технологій обліку і контролю.

До складу персоналу також входять працівники лабораторій, які здійснюють аналіз якості води та стічних вод, контролюють відповідність показників встановленим нормам, а також беруть участь у розробці заходів щодо покращення якості очищення.

Адміністративно-управлінський персонал забезпечує загальне керівництво підприємством, організацію фінансово-економічної діяльності, бухгалтерський облік, планування витрат і доходів, кадрову роботу,

юридичний супровід, а також взаємодію з органами місцевого самоврядування, контролюючими органами та споживачами послуг.

Таким чином, діяльність працівників комунального підприємства має комплексний, багатофункціональний характер і спрямована на забезпечення стабільної, безпечної та ефективної роботи критично важливих систем життєзабезпечення населення, що вимагає високого рівня відповідальності, професійної підготовки та злагодженої роботи всіх структурних підрозділів підприємства.

Таблиця 2.3 - Склад працівників КП ТВКГ ПМР

Категорії працівників	2022 рік		2023 рік		2024 рік		2024р. у % до	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2022 р.	2023 р.
Основні працівники	168	66,7	155	65,4	153	64,8	91,1	98,7
АУП	29	11,5	29	12,2	29	12,3	100,0	100,0
ІТР	55	21,8	53	22,4	54	22,9	98,2	101,9
Всього	252	100	237	100	236	100	93,7	99,6

Джерело: розраховано за даними ф. 1 ПП

За даними табл. 2.3 можемо зробити висновок, що з кожним роком чисельність працівників скорочується: у 2024 р. порівняно з 2022 р. на – 16 осіб, що відбулося за рахунок зменшення кількості основних працівників, а порівняно з 2023 р. – на одну особу. У структурі персоналу основну частку займають основні працівники – 64,8 % або 153 особи, кількість осіб адміністративно-управлінського персоналу – 29, що складає 12,3 % від кількості всіх працюючих, інженерно-технічних працівників - 54 особи, або 22,9 %.

У КП «Теплопостачання та водо – каналізаційне господарство» фонд оплати праці складається з:

- фонду основної заробітної плати;
- фонду додаткової заробітної плати;
- інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

У КП ТВКГ ПМР до фонду основної заробітної плати включають:

1. Винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками робітників та посадовими окладами керівників, фахівців, технічних службовців, включаючи у повному обсязі внутрішнє сумісництво.

2. Суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (прибутку), одержаних від реалізації продукції (робіт, послуг), у випадках, коли вони є основною заробітною платою.

3. Оплата при переведенні працівника на нижчеоплачувану роботу у випадках і розмірах, передбачених чинним законодавством, а також при невиконанні норм виробітку та виготовленні продукції, що виявилися браком, не з вини працівника.

4. Оплата роботи висококваліфікованих працівників, залучених для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

5. Оплати праці за час перебування у відрядженні (не включає відшкодування витрат у зв'язку з відрядженням: добових, вартості проїзду, витрат на наймання житлового приміщення).

6. Оплата праці (включаючи гонорари) працівників, які не перебувають у штаті підприємства (за умови, що розрахунки проводяться підприємством безпосередньо з працівниками), за виконання робіт:

- згідно з договорами цивільно-правового характеру, включаючи договір підряду (за винятком фізичних осіб - суб'єктів підприємницької діяльності);

- згідно з договорами між підприємствами про надання робочої сили.

У КП ТВКГ ПМР до фонду додаткової заробітної плати включають:

1. Надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів у розмірах, передбачених чинним законодавством:

- кваліфікованим робітникам, зайнятим на особливо відповідальних роботах, за високу професійну майстерність;

- за класність водіям автомобілів, робітникам провідних професій та іншим категоріям робітників тих галузей народного підприємства, у яких

- запроваджено такі надбавки й доплати за звання майстра і клас кваліфікації;
- виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника;
  - бригадирам з-поміж робітників, не звільнених від основної роботи, за керівництво бригадами;
  - персональні надбавки;
  - керівникам, спеціалістам, службовцям за високі досягнення у праці й виконання особливо важливих завдань, за встановлений термін їх виконання;
  - за суміщення професій (посад), розширення зон обслуговування або збільшення обсягу виконання робіт;
  - за роботу у тяжких, шкідливих, особливо шкідливих умовах;
  - за роботу у багатозмінному й безперервному режимах виробництва (включаючи доплату за роботу у вихідні дні), у нічний час;
  - інші доплати й надбавки, передбачені законодавством, включаючи доплату до розміру мінімальної заробітної плати.
2. Премії та винагороди, у т. ч. за вислугу років, що мають систематичний характер, незалежно від джерел фінансування.
  3. Відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до тарифної ставки (окладу, посадового окладу).
  4. Оплата роботи у надурочний час і в святкові та неробочі дні, у розмірах та за розцінками, встановленими чинним законодавством.
  5. Оплата працівникам днів відпочинку, що надаються їм у зв'язку з роботою понад нормальну тривалість робочого часу при вахтовому методі організації праці, при підсумованому обліку робочого часу та в інших випадках, передбачених законодавством.
  6. Суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівників.
  7. Суми компенсації працівникам втрати частини заробітної плати у зв'язку з порушенням термінів її виплати.
  8. Вартість безоплатно наданих окремим категоріям працівників відповідно до законодавства житла, вугілля, комунальних послуг, послуг

зв'язку та суми коштів на відшкодування їхньої оплати.

#### 9. Оплата за невідпрацьований час:

- оплата, а також суми грошових компенсацій у разі невикористання щорічних (основної та додаткових) відпусток та додаткових відпусток працівникам, які мають дітей, у розмірах, передбачених законодавством;

- оплата додаткових відпусток (понад тривалість, передбачену законодавством), наданих відповідно до колективного договору; оплата додаткових відпусток у зв'язку з навчанням;

- оплата додаткових відпусток, що надаються відповідно до Закону України “Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи”;

- суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;

- оплата простоїв не з вини працівника.

У КП ТВКГ ПМР до інших заохочувальних та компенсаційних виплат належать:

1. Нарахування за невідпрацьований час, не передбачені чинним законодавством, зокрема працівникам, які вимушено працювали скорочений робочий час та перебували у відпустках з ініціативи адміністрації (крім допомоги з часткового безробіття).

2. Винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер. Зокрема:

- винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи);

- премії за виконання важливих та особливо важливих завдань; одноразові заохочення, не пов'язані з конкретними результатами праці (наприклад, до ювілейних і пам'ятних дат, як у грошовій, так і натуральній формі).

3. Матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана

всім або більшості працівників (на оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом).

4. Виплати соціального характеру у грошовій і натуральній формі:

- витрати в розмірі страхових внесків підприємств на користь працівників, пов'язаних з добровільним страхуванням (особистим, страхуванням майна). Зазначені суми включаються до фонду оплати праці в тому місяці, коли проводяться перерахунки страховій компанії;

- оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах;

- вартість путівок працівникам та членам їхніх сімей на лікування та відпочинок, екскурси або суми компенсацій, видані замість путівок за рахунок коштів підприємства;

- вартість проїзних квитків, що персонально розподіляються між працівниками, та відшкодування працівникам вартості проїзду транспортом загального користування;

- інші виплати, що мають індивідуальний характер (оплата квартири та найманого житла, гуртожитків, товарів, продуктових замовлень, абонементів у групи здоров'я, передплати на газети та журнали, протезування, суми компенсації вартості виданого працівникам палива у випадках, не передбачених чинним законодавством).

Виплати, що не належать до фонду оплати праці, включають:

1. Внески підприємства на загальнообов'язкове державне соціальне страхування.

2. Допомоги та інші виплати, що здійснюються за рахунок коштів фондів державного соціального страхування:

- допомога з тимчасової непрацездатності;

- допомога з вагітності та пологів;

- допомога на поховання;

- оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення;

- допомога з часткового безробіття.

3. Оплата перших п'яти днів тимчасової непрацездатності за рахунок

коштів підприємства, установи, організації.

4. Соціальні допомоги та виплати за рахунок коштів підприємства, встановлені колективним договором (працівникам, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною, на народження дитини, сім'ям з неповнолітніми дітьми).

5. Внески підприємств згідно з договорами добровільного медичного та пенсійного страхування працівників і членів їхніх сімей.

6. Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію згідно з діючим законодавством та колективними договорами (включаючи грошову допомогу державним службовцям та науковим (науково-педагогічним) працівникам).

7. Надбавки та доплати до державних пенсій працюючим пенсіонерам.

8. Суми, нараховані працівникам за час затримки розрахунку при звільненні.

9. Виплати у встановленому розмірі особам, які потерпіли від Чорнобильської катастрофи.

10. Витрати на відрядження: добові (у повному обсязі), вартість проїзду, витрати на наймання житлового приміщення.

11. Вартість виданого, згідно з діючими нормами спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, миючих та знешкоджуючих засобів, молока та лікувально-профілактичного харчування або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу та інших засобів індивідуального захисту в разі невидачі їх адміністрацією.

12. Компенсації працівникам за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту.

13. Вартість подарунків до свят і квитків на видовищні заходи для дітей працівників.

14. Витрати на підготовку та перепідготовку кадрів.

15. Позики, видані працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, заведення домашнього підприємства.

16. Матеріальна допомога разового характеру, що надається підприємством окремим працівникам у зв'язку із сімейними обставинами, на оплату лікування, оздоровлення дітей, поховання.

У КП ТВКГ ПМР розмір заробітної плати, яку виплачують працівнику за виконану ним роботу, залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства і максимальним розміром не обмежується. При цьому оплата праці працівників проводиться таким чином, щоб за відпрацьовану місячну норму праці заробітна плата з урахуванням доплат, надбавок, премій та інших виплат (крім доплат за роботу в надурочний час, у важких, шкідливих, особливо шкідливих умовах праці, на роботах з умовами підвищеного ризику для здоров'я, а також премії до ювілейних дат, матеріальна допомога), не була нижчою від законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати. У разі, коли працівник виконав місячну норму праці, а нарахована йому заробітна плата нижча від розміру мінімальної заробітної плати, підприємство доплачує до його рівня.

Таблиця 2.4 - Розміри доплат до тарифних ставок та посадових окладів у КП ТВКГ ПМР

Перелік доплат	Розміри доплат і надбавок
За суміщення професій, посад	До 100 % тарифної ставки (окладу) заміщуваних посад з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу роботи	До 100 % тарифної ставки (окладу) посад з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 50 % тарифної ставки (окладу) відсутнього працівника з урахуванням обсягів додатково виконуваних робіт
За інтенсивність праці робітників	12 % тарифної ставки
За ненормований робочий день для водіїв легкових автомобілів	25 % тарифної ставки (окладу)

Джерело: розраховано за даними штатного розкладу

Розміри надбавок, які застосовуються до тарифних ставок та посадових окладів у КП ТВКГ ПМР наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Розміри надбавок до тарифних ставок та посадових окладів у КП ТВКГ ПМР

Перелік надбавок	Розміри доплат і надбавок
За класність водіям	I класу – 25 % тарифної ставки (місячного окладу)
	II класу – 10 % тарифної ставки (місячного окладу)
За класність трактористам-машиністам	I класу – 20 % тарифної ставки (місячного окладу)
	II класу – 10 % тарифної ставки (місячного окладу)
За інтенсивність праці, особливий характер роботи або за високі досягнення у праці	До 50 % посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи (на період її виконання)	До 50 % посадового окладу

Джерело: розраховано за даними штатного розкладу

Приведемо аналіз формування фонду оплати праці у КП ТВКГ ПМР (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Формування фонду оплати праці у КП ТВКГ ПМР

Складові	Сума, тис. грн			Структура, %		
	2022р.	2023р.	2024р.	2022р.	2023р.	2024р.
Основна оплата праці: у тому числі:	13600	16706	19691	77,8	75,5	73,9
Додаткова оплата праці: у тому числі	3881	5428	6968	22,2	24,5	26,1
- доплати	2360	3131	4257	13,5	14,1	16,0
- надбавки	227	285	689	1,3	1,3	2,6
- премії, винагороди	70	279	146	0,4	1,3	0,5
- оплата за невідпрацьований час	1224	1734	1862	7,0	7,8	7,0
Разом	17481	22134	26659	100	100	100

Джерело: за даними форм статистичної звітності

Проаналізувавши дані таблиці 2.6 можна сказати, що у структурі фонду оплати праці у КП ТВКГ ПМР частка основної оплати праці займає понад 70,0 %.

Частка додаткових виплат у загальному обсязі фонду оплати праці КП ТВКГ ПМР складає 26,1 %, із яких 16,0 % приходить на доплати, а оплата

за невідпрацьований час – 7,0 %. У 2024 році порівняно з попередніми роками частка основної оплати праці зменшилася, а додаткова оплати праці – збільшилися. Загальний розмір фонду оплати праці у 2024 році становив 26659 тис грн., що на 9178 тис грн. більше, ніж у 2022 році та на 4525 тис грн. більше, ніж у 2023 році.

### **2.3. Аналіз стану мотиваційної політики підприємства та виявлення її недоліків**

Проаналізувавши дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що структура фонду оплати праці КП ТВКГ ПМР має певні диспропорції, які свідчать про наявність недоліків у чинній мотиваційній політиці підприємства. Зокрема, частка основної заробітної плати у загальному обсязі фонду оплати праці становить понад 70,0 %, що вказує на домінування гарантованої (фіксованої) складової оплати праці над стимулюючою.

Частка додаткових виплат у загальному обсязі фонду оплати праці підприємства становить 26,1 %, з яких 16,0 % припадає на доплати, а 7,0 % — на оплату за невідпрацьований час. Така структура свідчить про те, що значна частина додаткових виплат має компенсаційний, а не стимулюючий характер, що знижує їх мотиваційний ефект для працівників. При цьому преміальні та інші заохочувальні виплати займають відносно незначну частку, що не дозволяє повною мірою реалізувати принцип залежності рівня винагороди від результатів праці.

Важливо відзначити, що у 2024 році порівняно з попередніми роками спостерігається зменшення частки основної заробітної плати та одночасне збільшення частки додаткової оплати праці. З одного боку, це може свідчити про певне посилення ролі надбавок і доплат у системі оплати праці, однак з іншого – не обов'язково означає підвищення ефективності мотиваційної політики, оскільки значна частина цих виплат має компенсаційний характер і не пов'язана безпосередньо з результатами роботи працівників.

Загальний розмір фонду оплати праці у 2024 році становив 26659 тис. грн, що на 9178 тис. грн більше, ніж у 2022 році, та на 4525 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Незважаючи на зростання фонду оплати праці, таке збільшення не супроводжується суттєвим удосконаленням системи стимулювання персоналу, оскільки структура виплат залишається недостатньо орієнтованою на результативність праці.

Таким чином, основними проблемами чинної мотиваційної політики підприємства є переважання фіксованої частини заробітної плати над стимулюючою, недостатня частка преміальних виплат, а також значна частка компенсаційних виплат у структурі додаткової заробітної плати. Це свідчить про слабкий зв'язок між результатами праці працівників та їх матеріальною винагородою, що знижує мотиваційний ефект системи оплати праці та потребує її подальшого вдосконалення.

У сучасних умовах функціонування КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» система мотивації персоналу формується під впливом обмежених фінансових ресурсів, регульованих тарифів та високої соціальної значущості діяльності підприємства. Це зумовлює наявність низки проблем у сфері мотиваційної політики, які безпосередньо впливають на ефективність використання трудового потенціалу та результативність роботи персоналу.

Проведений аналіз дозволив виявити такі основні проблеми та недоліки чинної мотиваційної політики підприємства.

У структурі оплати праці КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» домінує основна (гарантована) заробітна плата, яка становить найбільшу частку доходу працівників незалежно від кінцевих результатів їхньої діяльності. Така ситуація є типовою для підприємств комунальної сфери, однак вона має суттєвий негативний вплив на ефективність мотиваційної політики. Переважання фіксованої частини заробітної плати означає, що працівники отримують стабільний дохід навіть за відсутності

значного зростання продуктивності праці або підвищення якості виконаних робіт.

У результаті слабшає прямий зв'язок між результатами праці та рівнем матеріальної винагороди, що знижує стимулюючу функцію заробітної плати. Працівники менше зацікавлені у перевиконанні планових показників, підвищенні ефективності використання робочого часу, впровадженні ініціатив щодо оптимізації виробничих процесів та зменшенні втрат ресурсів. За таких умов оплата праці виконує переважно функцію соціального забезпечення стабільності доходу, а не інструменту активного мотивування.

Крім того, домінування фіксованої складової ускладнює можливість диференціації заробітної плати залежно від індивідуального внеску працівника, рівня кваліфікації та складності виконуваних робіт. Це може призводити до вирівнювання доходів працівників з різною продуктивністю праці, що знижує загальний рівень справедливості сприйняття системи оплати праці у колективі та негативно впливає на трудову мотивацію.

Система матеріального стимулювання КП «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство» характеризується недостатньою питомою вагою преміальних виплат у загальній структурі фонду оплати праці. Це свідчить про те, що преміювання не виконує повною мірою своєї основної функції — стимулювання працівників до підвищення результативності праці, якості виконання завдань та ефективного використання ресурсів підприємства.

Незначна частка премій у загальному обсязі виплат зумовлює слабку залежність між фактичними результатами роботи працівників та рівнем їх матеріального заохочення. У таких умовах преміальні виплати не сприймаються персоналом як дієвий інструмент впливу на рівень доходу, а радше як формальна або нерегулярна складова заробітної плати. Це знижує їх мотиваційний ефект та обмежує можливості керівництва впливати на трудову поведінку працівників через економічні стимули.

Крім того, недостатній розвиток системи преміювання ускладнює впровадження принципу результативності праці, за якого розмір винагороди

безпосередньо залежить від виконання або перевиконання встановлених показників. Відсутність чітких і прозорих критеріїв преміювання або їх обмежене застосування призводить до того, що працівники не завжди розуміють, за які саме досягнення вони можуть отримати додаткову винагороду.

У довгостроковій перспективі така ситуація може негативно впливати на рівень трудової дисципліни, ініціативності та зацікавленості персоналу в підвищенні ефективності своєї роботи, що особливо критично для підприємств комунальної сфери, де якість і безперервність надання послуг мають стратегічне значення.

У структурі додаткової заробітної плати КП «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство» значну частку займають компенсаційні виплати, зокрема різноманітні доплати та оплата за невідпрацьований час. Така структура свідчить про те, що система оплати праці більше орієнтована на відшкодування умов праці та втрат робочого часу, ніж на формування додаткових стимулів до підвищення результативності праці.

Компенсаційні виплати, на відміну від стимулюючих, не пов'язані безпосередньо з досягненням працівниками високих виробничих результатів або підвищенням ефективності діяльності підприємства. Вони спрямовані на часткове відшкодування складних або шкідливих умов праці, понаднормової зайнятості чи інших регламентованих законодавством факторів. У результаті їх домінування у структурі додаткової заробітної плати зменшується роль економічних стимулів, які мали б заохочувати працівників до більш продуктивної та якісної роботи.

Крім того, переважання компенсаційних виплат може призводити до певного «вирівнювання» доходів працівників незалежно від їхнього індивідуального внеску в результати діяльності підприємства. Це знижує мотиваційний ефект системи оплати праці, оскільки працівники не відчують суттєвої залежності між рівнем власної продуктивності та розміром отримуваної винагороди.

У довгостроковій перспективі така структура виплат обмежує можливості підприємства формувати ефективну систему стимулювання персоналу, орієнтовану на підвищення якості надання послуг, зменшення втрат ресурсів та підвищення загальної ефективності виробничих процесів.

Існуюча система оплати праці КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» недостатньо забезпечує прямий і прозорий зв'язок між результатами праці працівників та рівнем їх матеріальної винагороди. У багатьох випадках розмір заробітної плати формується переважно на основі посадового окладу та встановлених доплат, які не завжди залежать від фактичних досягнень конкретного працівника або підрозділу.

Недостатня врахованість індивідуального внеску працівників у кінцеві результати діяльності підприємства призводить до зниження стимулюючої функції заробітної плати. За таких умов працівники не отримують достатніх економічних сигналів щодо необхідності підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання завдань або впровадження більш ефективних методів роботи.

Крім того, відсутність чіткої системи оцінювання результатів праці або її обмежене застосування ускладнює об'єктивну диференціацію рівня винагороди між працівниками з різним рівнем кваліфікації, досвіду та трудової активності. Це може призводити до формування відчуття несправедливості у колективі, коли працівники з різною ефективністю роботи отримують порівнянний рівень оплати.

У результаті слабкий зв'язок між результатами праці та винагородою негативно впливає на мотивацію персоналу, знижує ініціативність, обмежує прагнення до професійного розвитку та не сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства, що є особливо критичним для сфери комунальних послуг.

На КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» спостерігається недостатній рівень розвитку системи нематеріальної

мотивації персоналу, яка в сучасних умовах є важливим доповненням до матеріального стимулювання та суттєво впливає на рівень залученості працівників у трудовий процес. Наявні інструменти нематеріального заохочення використовуються епізодично та не формують цілісної системи мотиваційного впливу.

Зокрема, недостатньо розвиненими залишаються такі важливі елементи нематеріальної мотивації, як визнання трудових досягнень працівників, формування системи професійного та кар'єрного зростання, а також організація внутрішнього навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Відсутність системного підходу до визнання результатів праці знижує відчуття значущості внеску працівника у діяльність підприємства та не сприяє формуванню високого рівня внутрішньої мотивації.

Крім того, обмежені можливості кар'єрного розвитку на підприємстві зменшують довгострокову зацікавленість працівників у підвищенні професійного рівня та закріпленні на робочих місцях. За відсутності чітких перспектив службового зростання працівники частіше орієнтуються лише на стабільність зайнятості, а не на підвищення ефективності власної праці.

Також варто відзначити недостатній рівень розвитку системи навчання та перепідготовки кадрів, що особливо важливо для підприємств сфери теплопостачання та водопостачання, де технологічні процеси потребують постійного оновлення знань і навичок. У результаті це обмежує можливості підвищення продуктивності праці та впровадження сучасних технологічних рішень.

Таким чином, обмежене використання нематеріальної мотивації знижує загальний мотиваційний потенціал підприємства та не дозволяє повною мірою розкрити трудові можливості персоналу.

На КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» спостерігається недостатній рівень розвитку системи оцінювання результатів праці персоналу, що є одним із ключових елементів ефективної мотиваційної політики. Відсутність чітко формалізованих, прозорих та універсальних

критеріїв оцінки трудової діяльності ускладнює об'єктивне визначення внеску кожного працівника в загальні результати роботи підприємства.

За таких умов процес оцінювання часто має частково суб'єктивний характер і значною мірою залежить від управлінських рішень керівників структурних підрозділів. Це може призводити до нерівномірного підходу в оцінці праці працівників, що, у свою чергу, негативно впливає на сприйняття справедливості системи оплати праці в колективі.

Крім того, відсутність системи регулярного оцінювання результатів праці унеможливорює формування чіткої залежності між досягнутими показниками діяльності та рівнем матеріального стимулювання. У результаті підприємство втрачає важливий інструмент управління персоналом, який дозволяє коригувати трудову поведінку працівників та підвищувати їхню зацікавленість у досягненні кращих результатів.

Також недостатній розвиток системи оцінювання персоналу ускладнює процес планування кар'єрного зростання, визначення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації працівників. Відсутність системного підходу до оцінки не дозволяє своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони персоналу, що знижує ефективність управління трудовим потенціалом підприємства.

У підсумку, недосконалість системи оцінювання персоналу негативно впливає на формування справедливої та прозорої мотиваційної політики, знижує рівень довіри працівників до системи оплати праці та обмежує можливості підвищення ефективності діяльності підприємства.

КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» функціонує в умовах фінансових обмежень, що значною мірою зумовлені специфікою діяльності комунального підприємства, регульованими тарифами на послуги, а також наявністю збитків за результатами господарської діяльності. У таких умовах можливості формування та впровадження сучасних мотиваційних програм є суттєво обмеженими.

Обмеженість фінансових ресурсів безпосередньо впливає на структуру витрат на оплату праці та соціальні заходи, звужуючи потенціал

використання додаткових стимулюючих інструментів. Зокрема, підприємство має обмежені можливості щодо запровадження розширених преміальних систем, індивідуальних бонусних програм, додаткових соціальних пакетів або програм нематеріального заохочення, які потребують фінансового забезпечення.

Крім того, пріоритетність спрямування наявних коштів на забезпечення безперервності основної діяльності (експлуатація, ремонт і підтримання інфраструктури теплопостачання та водопостачання) зменшує обсяг ресурсів, які можуть бути використані на розвиток персоналу та мотиваційні заходи. Це призводить до того, що мотиваційна політика часто носить адаптивний характер і обмежується мінімально необхідними виплатами.

У результаті фінансові обмеження стримують впровадження сучасних підходів до управління персоналом, знижують гнучкість системи стимулювання та ускладнюють формування конкурентного рівня мотивації працівників порівняно з іншими сферами зайнятості. Це, у свою чергу, може негативно впливати на рівень утримання кваліфікованих кадрів та загальну ефективність роботи підприємства.

Працівники КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» здійснюють свою трудову діяльність в умовах підвищеної складності та значного виробничого навантаження, що обумовлено специфікою сфери житлово-комунального господарства. Зокрема, робота часто пов'язана з необхідністю оперативного реагування на аварійні ситуації, ліквідації пошкоджень інженерних мереж, виконанням ремонтно-відновлювальних робіт у стислі терміни та в умовах підвищеного ризику.

Додатковим ускладнюючим фактором є зношеність інфраструктури, що призводить до частих позаштатних ситуацій і підвищує інтенсивність праці персоналу, особливо аварійно-ремонтних бригад та технічних служб. Це вимагає від працівників високого рівня професійної підготовки, фізичної витривалості та готовності до роботи в нестандартних умовах, у тому числі в нічний час, у вихідні та святкові дні.

Водночас існуюча система стимулювання не завжди повною мірою враховує фактичну складність, інтенсивність та ризиковість виконуваних робіт. У ряді випадків компенсаційні доплати не відображають реального рівня навантаження або носять стандартний характер, що не забезпечує достатньої диференціації залежно від умов праці та ступеня залученості працівників до ліквідації аварійних ситуацій.

У результаті виникає певний дисбаланс між фактичними умовами праці та рівнем матеріального заохочення, що може знижувати мотивацію персоналу до оперативного та якісного виконання робіт. Недостатнє врахування складності та небезпечності умов праці у системі стимулювання також негативно впливає на рівень задоволеності працівників і може сприяти зниженню їхньої трудової активності у довгостроковій перспективі.

## **Висновки до розділу 2**

1. КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» функціонує у складних умовах комунальної сфери, які характеризуються регульованими тарифами, соціальною значущістю послуг та обмеженими фінансовими ресурсами, що безпосередньо впливає на формування системи мотивації персоналу.

2. Аналіз структури фонду оплати праці показав переважання основної (фіксованої) заробітної плати, яка становить понад 70% загального обсягу, що свідчить про недостатній розвиток стимулюючої складової оплати праці.

3. Виявлено, що додаткові виплати займають суттєву частку у фонді оплати праці, однак переважно мають компенсаційний характер і недостатньо виконують мотиваційну функцію.

4. Встановлено слабкий зв'язок між результатами праці працівників та рівнем їх матеріальної винагороди, що знижує зацікавленість персоналу у підвищенні продуктивності праці та якості виконуваних робіт.

5. Дослідження показало обмежений рівень розвитку нематеріальної мотивації, зокрема недостатнє використання інструментів визнання досягнень, кар'єрного зростання та професійного розвитку персоналу.

6. Виявлено недосконалість системи оцінювання персоналу, що ускладнює формування прозорої та справедливої системи стимулювання праці.

7. Обмежені фінансові можливості підприємства суттєво звужують потенціал впровадження сучасних мотиваційних програм та інструментів стимулювання персоналу.

8. Встановлено, що працівники виконують трудові функції в умовах підвищеного виробничого навантаження, однак ці умови не завжди належним чином враховуються в системі мотивації.

9. Узагальнено, що чинна мотиваційна політика підприємства недостатньо орієнтована на результативність праці та потребує посилення стимулюючої складової оплати праці.

10. У підсумку визначено, що існуюча система мотивації потребує комплексного вдосконалення шляхом розвитку матеріальних і нематеріальних стимулів, удосконалення оцінювання персоналу та посилення зв'язку між результатами праці і винагородою, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

## РОЗДІЛ 3.

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1. Формування мотиваційного механізму управління трудовим потенціалом підприємства**

Для підприємств комунальної форми власності, зокрема у сфері теплопостачання та водо-каналізаційного господарства, управління персоналом має свою специфіку, зумовлену соціальною спрямованістю їх діяльності, регульованістю тарифної політики та залежністю від рішень органів державної влади і місцевого самоврядування. За таких умов підприємства часто функціонують у середовищі обмежених фінансових ресурсів, що безпосередньо впливає на рівень оплати праці, можливості матеріального стимулювання працівників, а також на впровадження сучасних підходів до управління персоналом [24,].

Особливого значення у даному контексті набуває система мотивації працівників, яка повинна забезпечувати зацікавленість персоналу у досягненні високих результатів праці, підвищенні продуктивності, якості надання послуг та ефективному використанні ресурсів. Водночас у комунальному секторі матеріальна мотивація часто є обмеженою через збитковість діяльності підприємств, що зумовлює необхідність активнішого використання нематеріальних стимулів, таких як соціальні гарантії, стабільність зайнятості, можливості професійного розвитку, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі [39, с. 191].

Важливою складовою системи управління персоналом є також організація кадрової роботи, що включає процеси підбору, адаптації, навчання та підвищення кваліфікації працівників, оцінювання результатів їх діяльності, планування кар'єрного зростання та формування кадрового резерву. Ефективність цих процесів значною мірою визначає рівень

використання трудового потенціалу підприємства та його здатність забезпечувати безперебійне надання послуг споживачам.

Разом з тим, спостерігається недостатній рівень впровадження сучасних методів управління персоналом, відсутність чітких механізмів оцінки ефективності праці, слабка прив'язка результатів роботи до системи винагороди, що негативно впливає на мотивацію працівників і, відповідно, на загальні результати діяльності підприємства. Додатковим ускладнюючим фактором є складні умови праці, пов'язані з обслуговуванням інженерних мереж, ліквідацією аварійних ситуацій та високим рівнем відповідальності за безперебійне функціонування об'єктів життєзабезпечення.

Проведений у другому розділі аналіз трудового потенціалу КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» (як об'єкта мотиваційного механізму управління трудовим потенціалом підприємства – ММУТПП) та інструментів мотивації, що застосовуються у системі управління персоналом (як дії та інструменти суб'єкта ММУТПП), дозволяє комплексно оцінити стан мотиваційного середовища та наявність окремих елементів мотиваційного механізму на досліджуваному підприємстві.

Отримані результати свідчать про відсутність цілісної управлінської технології, яка була б спрямована на системне забезпечення, розвиток та максимальну реалізацію трудового потенціалу працівників. Існуючі підходи до мотивації носять переважно фрагментарний характер і не формують єдиної логіки управлінського впливу.

З огляду на це, удосконалення діяльності КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» у напрямі ефективного використання наявних трудових резервів у складних соціально-економічних умовах має базуватися на поєднанні оптимізації існуючих елементів мотиваційної політики та доповненні її відсутніми структурними компонентами мотиваційного механізму.

При формуванні ММУТПП доцільно дотримуватися таких базових принципів:

- універсальність механізму, що передбачає можливість його застосування на підприємствах різного типу через формалізовані процедури та стандартизовані управлінські інструменти;
- узгодженість із загальною стратегією розвитку підприємства, включаючи систему управлінських рішень, кадрову політику та фінансово-економічні можливості;
- варіативність інструментів впливу, що забезпечує можливість вибору альтернативних мотиваційних рішень залежно від умов функціонування підприємства та характеристик персоналу;
- адаптаційність та оптимізаційність, що передбачає не створення механізму «з нуля», а вдосконалення існуючих елементів із врахуванням накопиченого досвіду управління персоналом;
- мінімізація адміністративних витрат, пов'язаних із впровадженням нових процедур, через автоматизацію інформаційних процесів та цифровізацію управлінських рішень;
- пріоритет розвитку трудового потенціалу, а не лише його використання, що передбачає орієнтацію на довгострокове підвищення компетентностей та мотиваційного рівня працівників.

Врахування зазначених принципів є особливо актуальним в умовах нестабільного зовнішнього середовища, фінансових обмежень та зростання вимог до ефективності використання трудових ресурсів.

Формування ММУТПП та забезпечення його ефективного функціонування слід розглядати як цілісний процес управління, що охоплює взаємодію трьох ключових складових: об'єкта управління (трудоного потенціалу підприємства), суб'єкта управління (системи менеджменту персоналу) та середовища функціонування (внутрішніх і зовнішніх факторів впливу).

Відповідно до запропонованого у підрозділі 2.3 структурування мотиваційного механізму, ММУТПП доцільно розглядати як багаторівневу

систему, що включає чотири взаємопов'язані блоки: теоретичний, організаційний, інструментальний та інформаційний.

Теоретичний блок виконує концептуальну функцію та формує методологічну основу механізму. Саме на цьому рівні визначаються цілі, принципи та загальна логіка функціонування системи мотивації. У цьому контексті ММУТПП доцільно трактувати як управлінську технологію, інтегровану в систему менеджменту підприємства.

Метою функціонування ММУТПП є формування сприятливих мотиваційних умов, які забезпечують максимальну реалізацію та розвиток трудового потенціалу підприємства через узгодження інтересів працівників і організації.

Об'єкт управління трудовий потенціал КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» - потрібно розглядати у контексті його розподілу на індивідуальний трудовий потенціал та трудовий потенціал колективу підприємства, які взаємопов'язані та взаємозалежні. Як вже зазначалось, домінуюча на підприємстві система цінностей та потреб впливає на кожного працівника, у тому числі регулює рівень його трудової віддачі. Окрім того, кожен із працівників є елементом трудового колективу і реалізуючи власний трудовий потенціал впливає на рівень та міру реалізації трудового потенціалу окремих груп та підприємства в цілому.

Завданням ММУТПП є підвищення рівня трудового потенціалу КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство», що на нашу думку, передбачає покращення його якісних та кількісних характеристик шляхом виваженого формування та розвитку. Ще одним завданням є збільшення міри реалізації трудового потенціалу підприємства через заохочення працівників до використання можливостей, що виникають у процесі трудової діяльності.

Функціональне навантаження ММУТПП реалізується через низку ключових функцій, серед яких доцільно виділити:

– відтворювальну, що забезпечує умови для відновлення та розвитку трудового потенціалу. Відтворювальна функція ММУТПП полягає у

формуванні підґрунтя для відтворення трудового потенціалу підприємства. Тобто за рахунок дієвого мотиваційного механізму можуть бути реалізовані процеси формування та реалізації, розвитку трудового потенціалу підприємства;

– регулятивну, яка забезпечує коригування трудової поведінки працівників на основі аналізу мотиваційних факторів. Регулювання трудової діяльності працівників реалізується через мотиваційний механізм через виявлення, вимірювання та аналіз мотиваційних пріоритетів та прийняття управлінських рішень на основі отриманої інформації. Крім того, здійснюється оцінка ефективності проведених заходів (застосованих інструментів). Усе це у комплексі відображає регулятивну функцію ММУТПП.

– комунікативну, що формує ефективну взаємодію між працівниками та управлінською системою. Активізацію творчого потенціалу працівників та впровадження інновацій у виробництво виділяють як інновативну функцію мотиваційного механізму.

– стимулюючу, яка спрямована на активізацію трудової та творчої активності персоналу. Розкриття творчого потенціалу особистостей є результатом застосування інструментів мотивації і при сприятливих умовах може бути перетворене у певні інноваційні продукти, але введення їх у виробництво виходить за рамки ММУТПП, тому доречно говорити про стимулюючу функцію мотиваційного механізму.

Таким чином, у межах теоретичного блоку ММУТПП зазначено основні положення впливу суб'єкту управління (менеджмент підприємств) на об'єкт управління. Практичне втілення зазначених теоретичних розробок можливе лише при належній організації роботи із впровадження та забезпечення ММУТПП у межах організаційного блоку.

Організаційний блок забезпечує практичну реалізацію теоретичних положень і включає комплекс управлінських дій щодо впровадження та

функціонування механізму. Він передбачає як одноразові заходи впровадження, так і постійні процеси підтримки системи мотивації.

Особливу роль у структурі ММУТПП відіграє інформаційний блок, який забезпечує накопичення, обробку та використання даних про персонал, рівень його мотивації та ефективність застосованих стимулів. Саме якість інформаційного забезпечення визначає обґрунтованість управлінських рішень у сфері мотивації.

Найпершим завданням менеджменту у межах організаційного блоку є встановлення потреби в аналізі трудового потенціалу підприємства із врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. іємства із врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Лише після цього може бути прийняте рішення про необхідність побудови ММУТПП (I етап).

Інформація щодо теоретичних основ функціонування ММУТПП на конкретному підприємстві має бути зафіксована у внутрішніх управлінських документах. З ними мають бути ознайомлені не лише управлінські працівники, відповідальні за функціонування ММУТПП, а й менеджери нижчого рівня, яку свою чергу повинні донести необхідну інформацію до усіх працівників. Поінформованість персоналу про основні моменти функціонування ММУТПП важлива для поліпшення внутрішнього мотиваційного середовища суб'єкта господарювання і впливає на колективний компонент трудового потенціалу КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство».

Аналіз стану та рівня реалізації трудового потенціалу КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» показав необхідність системної роботи, спрямованої на удосконалення кадрової політики з метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, зокрема в частині більш раціонального використання трудових ресурсів. Це свідчить про недостатній рівень дієвості існуючих інструментів мотиваційної політики та необхідність їх подальшого розвитку шляхом формування та

впровадження мотиваційного механізму управління трудовим потенціалом підприємства (ММУТПП).

Апробація результатів дослідження у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» виявила потребу у здійсненні комплексу підготовчих організаційно-управлінських заходів для впровадження ММУТПП. Їх послідовність та зміст визначаються специфікою функціонування комунального підприємства, особливостями виробничих процесів, рівнем централізації управління та фінансовими обмеженнями.

1. Розробка внутрішніх розпорядчих документів та методичних рекомендацій щодо регламентації впровадження ММУТПП. З метою формалізації процесу впровадження мотиваційного механізму адміністрацією підприємства доцільно затвердити відповідний наказ про підготовку до впровадження ММУТПП, визначити етапи його реалізації, коло відповідальних осіб та систему контролю виконання заходів. Окрім цього, необхідно розробити методичні рекомендації щодо функціонування механізму в межах КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство».

2. Аудит інформаційної бази підприємства щодо наявності та повноти даних, необхідних для функціонування ММУТПП. Відповідно до визначеної структури інформаційного забезпечення ММУТПП, здійснюється аналіз наявних кадрових, фінансових та виробничих даних КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство». За результатами аудиту встановлюється ступінь достатності інформації для управління трудовим потенціалом, а також визначаються відсутні або недостатньо структуровані елементи інформаційної бази.

3. Визначення порядку накопичення, обробки та оновлення відсутньої інформації. Формування інформаційної бази передбачає створення системи збору та обробки даних про персонал і мотиваційні фактори. Зокрема, доцільно:

- уточнити склад зовнішніх і внутрішніх інформаційних джерел з урахуванням специфіки діяльності комунального підприємства та регіональних умов;
- розробити анкетні форми для визначення мотиваційних профілів працівників і встановити порядок їх проведення;
- створити стандартизовані електронні шаблони (наприклад, у Microsoft Excel) для формування бази даних персоналу за ключовими соціально-економічними та професійними характеристиками;
- сформувати систему накопичення та аналізу інформації щодо сучасних інструментів мотивації, які можуть бути адаптовані до умов діяльності підприємства;
- розробити графіки регулярного оновлення інформації та визначити умови її позапланового перегляду.

Зазначений перелік заходів є базовим і може уточнюватися відповідно до потреб підприємства та змін у зовнішньому середовищі.

4. Визначення відповідальних осіб за реалізацію етапів впровадження та функціонування ММУТПП. Для забезпечення ефективної реалізації механізму формується група відповідальних осіб, до складу якої доцільно включити працівників відділу кадрів, бухгалтерії, економічної служби та інформаційного забезпечення. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексність управління мотиваційними процесами та контроль за їх реалізацією.

5. Закріплення відповідальності та системи стимулювання у внутрішніх документах КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство». Впровадження ММУТПП доцільно розглядати як внутрішній організаційний проєкт, що потребує чіткого визначення відповідальності за результати його реалізації. З цією метою у внутрішніх положеннях підприємства мають бути закріплені механізми матеріального та нематеріального стимулювання працівників, залучених до впровадження та підтримки функціонування системи мотивації.

Особливу увагу слід приділяти заохоченню працівників за виконання складних та трудомістких етапів, зокрема пов'язаних із формуванням інформаційної бази та розробкою інструментального забезпечення механізму.

Управління інформаційними потоками є ключовим елементом не лише на етапі впровадження ММУТПП, але й у процесі його подальшого функціонування, оскільки саме якість та своєчасність інформації визначають ефективність управлінських рішень у сфері мотивації персоналу.

Таким чином, запропонований підхід до формування ММУТПП дозволяє перейти від фрагментарного використання окремих стимулів до системного управління трудовим потенціалом КП «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство», що забезпечує підвищення ефективності його функціонування.

### **3.2. Оптимізація системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників**

У сучасних умовах функціонування комунальних підприємств питання формування ефективної системи стимулювання персоналу набуває особливої актуальності, оскільки безпосередньо впливає на якість надання житлово-комунальних послуг, стабільність роботи інженерної інфраструктури та рівень задоволеності споживачів. Для КП «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство» проблема мотивації персоналу ускладнюється специфікою діяльності, що характеризується високою часткою аварійних та непланових робіт, значним фізичним навантаженням, зношеністю основних фондів, а також обмеженістю фінансових ресурсів через тарифне регулювання.

Проведений у попередньому розділі аналіз структури фонду оплати праці свідчить про домінування фіксованої частини заробітної плати, що перевищує 70 %, при відносно незначній частці преміальних та

стимулюючих виплат. Така ситуація формує низький рівень залежності між результатами праці та доходом працівників, що, у свою чергу, знижує мотивацію до підвищення продуктивності, ініціативності та відповідальності персоналу.

З огляду на це, система стимулювання на КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» потребує комплексної оптимізації, яка повинна включати як удосконалення матеріальної складової, так і розвиток нематеріальних інструментів впливу на трудову поведінку працівників.

Матеріальне стимулювання працівників є базовим елементом мотиваційної політики будь-якого підприємства, а для комунальних підприємств, зокрема КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство», воно має особливе значення, оскільки рівень оплати праці безпосередньо впливає на стабільність кадрового складу, якість виконання аварійно-відновлювальних робіт та безперебійність надання житлово-комунальних послуг населенню.

Проведений аналіз структури фонду оплати праці засвідчив домінування основної (фіксованої) заробітної плати, частка якої перевищує 70 % загального фонду. Така структура свідчить про переважання гарантованих виплат над стимулюючими, що фактично знижує мотиваційний ефект оплати праці та не забезпечує достатнього зв'язку між результатами роботи працівників і їх доходами. У таких умовах заробітна плата виконує переважно функцію соціальної гарантії, а не інструменту підвищення продуктивності праці.

Враховуючи специфіку діяльності КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство», яка характеризується високою часткою аварійних ситуацій, значним фізичним навантаженням, роботою в умовах зношених мереж теплопостачання та водовідведення, необхідним є поступове реформування структури матеріального стимулювання у напрямі підвищення її гнучкості та результативності.

Передусім, доцільним є оптимізація співвідношення між постійною та змінною частинами заробітної плати. Фіксована частина повинна забезпечувати мінімально необхідний рівень стабільності доходів працівників, тоді як змінна частина має бути безпосередньо пов'язана з результатами праці, складністю виконуваних завдань та рівнем відповідальності.

З метою підвищення ефективності матеріального стимулювання пропонується у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство»: поетапне збільшення частки стимулюючих виплат у загальній структурі фонду оплати праці; перегляд діючих положень про оплату праці з акцентом на результативність трудової діяльності; удосконалення системи надбавок і доплат за складність, інтенсивність та шкідливі умови праці; запровадження диференційованого підходу до оплати праці залежно від кваліфікації та фактичного внеску працівника у результати діяльності підприємства.

Особливої уваги потребує система доплат за виконання аварійно-відновлювальних робіт. З огляду на специфіку КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство», значна частина робіт виконується в екстремому режимі, часто у нічний час або за несприятливих погодних умов. У зв'язку з цим доцільно: встановити підвищені коефіцієнти оплати за аварійні виклики; чітко регламентувати порядок нарахування доплат за понаднормову роботу; забезпечити прозорість та обґрунтованість розрахунку компенсаційних виплат.

Важливим напрямом удосконалення є також впровадження елементів результативно-орієнтованої оплати праці. Йдеться про встановлення взаємозв'язку між оплатою праці та досягненням конкретних виробничих показників, зокрема: оперативність ліквідації аварій; зменшення втрат теплової енергії та води в мережах; якість виконаних ремонтних робіт; дотримання строків планово-профілактичного обслуговування; рівень задоволеності споживачів комунальних послуг.

Запровадження подібного підходу дозволить поступово трансформувати систему оплати праці з витратної (соціально-гарантійної) у стимулюючу, що орієнтована на результат.

Окремо слід наголосити на необхідності впорядкування системи преміювання у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» як ключового елемента змінної частини заробітної плати. Премії повинні виконувати не формальну, а реальну мотиваційну функцію, що передбачає: регулярність їх нарахування (щомісячно або щоквартально); чітку залежність від результатів роботи структурних підрозділів; прозорі та зрозумілі критерії оцінювання; уникнення суб'єктивізму при прийнятті рішень щодо преміювання.

Важливо також враховувати колективний характер праці у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство», що зумовлює доцільність розвитку бригадних форм стимулювання. Колективне преміювання аварійних та ремонтних бригад сприятиме підвищенню відповідальності за спільний результат, зміцненню командної взаємодії та зниженню конфліктності у трудовому колективі.

Система преміювання є одним із ключових інструментів матеріального стимулювання персоналу, оскільки забезпечує безпосередній зв'язок між результатами праці працівників та рівнем їх доходів. Для КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» значення преміювання є особливо важливим, адже підприємство функціонує в умовах високої відповідальності за безперебійне надання комунальних послуг, значної зношеності інженерних мереж та необхідності оперативного реагування на аварійні ситуації.

Проведений аналіз мотиваційної політики КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» засвідчив недостатню ефективність діючої системи преміювання, що проявляється у низькій частці преміальних виплат у структурі фонду оплати праці та слабкому зв'язку між фактичними результатами праці та розміром винагороди. Така ситуація знижує

стимулюючу функцію премій і не забезпечує належного рівня зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності та якості виконуваних робіт.

У зв'язку з цим система преміювання потребує комплексної оптимізації, яка повинна базуватися на принципах прозорості, об'єктивності, справедливості та результативної орієнтації. Основною метою вдосконалення є формування такої моделі стимулювання, за якої працівник безпосередньо зацікавлений у досягненні конкретних виробничих показників та підвищенні ефективності своєї діяльності.

Передусім, доцільним є впровадження чіткої системи показників ефективності (КРІ), які будуть використовуватися як основа для нарахування премій. Для КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» такими показниками можуть бути:

- оперативність реагування на аварійні ситуації та строки їх ліквідації;
- рівень втрат води та теплової енергії у мережах;
- якість проведення ремонтно-відновлювальних робіт;
- дотримання планових графіків технічного обслуговування;
- кількість повторних аварій на обслуговуваних ділянках;
- відсутність обґрунтованих скарг від споживачів.

Впровадження КРІ дозволить перейти від суб'єктивної оцінки праці до об'єктивної, вимірюваної системи, що значно підвищить довіру працівників до механізму преміювання.

Важливим напрямом оптимізації є також диференціація преміювання залежно від категорії персоналу та характеру виконуваних робіт. З огляду на специфіку підприємства, доцільно виділити: працівників аварійно-диспетчерських служб; ремонтні та експлуатаційні бригади; інженерно-технічний персонал; адміністративно-управлінський персонал.

Для кожної категорії працівників мають бути визначені власні критерії преміювання, які враховують специфіку їх функціональних обов'язків та ступінь впливу на кінцевий результат діяльності КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство».

Окрему увагу слід приділити впровадженню колективного преміювання, яке є особливо актуальним для аварійно-ремонтних бригад. У таких умовах кінцевий результат залежить від злагодженості роботи всього колективу, тому доцільно: встановлювати премії за виконання завдань бригадою в цілому; враховувати командні показники ефективності; стимулювати взаємодопомогу та координацію дій між працівниками; запобігати індивідуалізації результатів у колективних процесах.

Важливим елементом удосконалення у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» є також запровадження разових премій та винагород за особливі досягнення. До таких випадків можна віднести:

- швидке та якісне усунення складних аварійних ситуацій;
- впровадження раціоналізаторських пропозицій;
- економію матеріальних ресурсів;
- підвищення енергоефективності виробничих процесів;
- успішне виконання термінових або нестандартних завдань.

Крім того, доцільним є перегляд періодичності преміювання. Поряд із традиційними щоквартальними виплатами доцільно запровадити щомісячне преміювання для працівників виробничих підрозділів, що дозволить підвищити оперативність мотиваційного впливу та забезпечити постійний зворотний зв'язок між результатами праці та винагородою.

Не менш важливим у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» є забезпечення прозорості системи преміювання. Працівники повинні чітко розуміти, за які саме результати вони отримують винагороду та яким чином формується її розмір. Для цього необхідно: затвердити внутрішнє положення про преміювання; довести критерії оцінювання до всіх працівників; забезпечити регулярне інформування персоналу про результати оцінювання; мінімізувати суб'єктивний вплив керівників на розподіл премій.

Таким чином, оптимізація системи преміювання на КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» повинна базуватися на переході до результативно-орієнтованої моделі стимулювання, що

передбачає впровадження чітких показників ефективності, диференційований підхід до різних категорій працівників, розвиток колективних форм заохочення та підвищення прозорості механізму нарахування премій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню трудової дисципліни та покращенню загальної ефективності діяльності КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство».

Нематеріальна мотивація персоналу є важливим елементом загальної системи стимулювання, який дозволяє підвищувати трудову активність працівників без прямого збільшення фонду оплати праці. Для КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» розвиток нематеріальних інструментів мотивації має особливе значення, оскільки підприємство функціонує в умовах обмежених фінансових ресурсів, тарифного регулювання та значної соціальної відповідальності перед споживачами.

У сучасних умовах нематеріальна мотивація набуває дедалі більшої ваги, оскільки дозволяє впливати на такі важливі аспекти трудової поведінки, як залученість працівників, рівень відповідальності, лояльність до підприємства, ініціативність та готовність до виконання складних завдань. Особливо це актуально для підприємств житлово-комунального господарства, де значна частина робіт має аварійний характер і потребує швидкого реагування та високого рівня професійної дисципліни.

Проведений аналіз мотиваційної політики КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» свідчить про недостатній рівень розвитку нематеріальних стимулів, що проявляється у відсутності системного підходу до визнання досягнень працівників, обмежених можливостях професійного розвитку та недостатньо розвиненій внутрішній комунікаційній системі. Це знижує рівень залученості персоналу та не сприяє формуванню довгострокової мотивації до праці.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексної системи нематеріального стимулювання, яка охоплюватиме кілька ключових напрямів.

Першим напрямом є формування системи визнання та морального заохочення працівників. Вона передбачає регулярне відзначення працівників у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» за досягнення у професійній діяльності, сумлінну працю та ініціативність. Зокрема, доцільно запровадити:

- оголошення подяк та почесних грамот працівникам підприємства;
- формування внутрішніх рейтингів кращих працівників місяця або року;
- публічне визнання досягнень на виробничих нарадах;
- розміщення інформації про кращих працівників на інформаційних стендах підприємства.

Такі заходи сприяють підвищенню рівня соціального визнання праці та формують позитивну мотиваційну атмосферу в колективі.

Другим важливим напрямом є розвиток системи професійного зростання та кар'єрного розвитку. Для працівників КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» важливо мати чітке розуміння перспектив службового просування та можливостей підвищення кваліфікації. У цьому контексті доцільно:

- розробити прозору систему кар'єрного просування;
- визначити критерії переходу на вищі посади;
- забезпечити регулярне підвищення кваліфікації працівників;
- організувати внутрішні та зовнішні навчальні програми;
- залучати працівників до участі у професійних тренінгах та семінарах.

Розвиток професійних компетенцій не лише підвищує ефективність праці, але й формує у працівників відчуття власної значущості та перспективності роботи на підприємстві.

Третім напрямом у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» є удосконалення внутрішніх комунікацій та залучення персоналу до управлінських процесів. Важливим є формування відкритого діалогу між керівництвом та працівниками, що дозволяє підвищити рівень довіри та зменшити соціальну напругу в колективі. Для цього доцільно: проводити регулярні виробничі наради з участю працівників; запровадити систему збору пропозицій та ініціатив від персоналу; забезпечити зворотний зв'язок щодо прийнятих управлінських рішень; створити внутрішні канали комунікації для оперативного інформування працівників.

Четвертим напрямом у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» є формування сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі. Стабільна емоційна атмосфера є важливим чинником підвищення продуктивності праці, особливо в умовах стресових та аварійних ситуацій. У цьому напрямі доцільно: розвивати корпоративну культуру підприємства; підтримувати командну взаємодію між підрозділами; запобігати конфліктним ситуаціям шляхом своєчасного реагування керівництва; організовувати спільні заходи для працівників (професійні свята, відзначення дат, внутрішні корпоративні події).

П'ятим важливим напрямом у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» є покращення умов праці як елемент нематеріальної мотивації. Хоча цей аспект часто відносять до матеріально-технічного забезпечення, він має безпосередній вплив на нематеріальне задоволення працівників. Доцільно: забезпечити належний рівень безпеки праці; оновити засоби індивідуального захисту; покращити умови відпочинку під час чергувань; модернізувати робоче обладнання та інструменти; створити комфортні побутові умови для працівників аварійних служб.

Реалізація заходів нематеріальної мотивації не потребує значних фінансових витрат, однак має суттєвий вплив на підвищення рівня залученості працівників та формування довгострокової лояльності до

підприємства. У поєднанні з удосконаленням системи матеріального стимулювання це дозволить сформувати збалансовану мотиваційну систему, орієнтовану на підвищення ефективності використання трудового потенціалу КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство».

Таким чином, розвиток нематеріальної мотивації є необхідною складовою загальної стратегії удосконалення мотиваційної політики підприємства, спрямованої на підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення стабільного функціонування КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» в умовах обмежених ресурсів.

Умови праці є одним із ключових факторів нематеріального стимулювання персоналу, що безпосередньо впливає на рівень продуктивності, якість виконання робіт, стан здоров'я працівників та їх загальну задоволеність трудовою діяльністю. Для КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» значення цього чинника є особливо важливим, оскільки специфіка діяльності КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» пов'язана з роботою в складних, а часто й небезпечних умовах, включаючи аварійні ситуації, виконання робіт у підвальних приміщеннях, траншеях, при високому рівні фізичного навантаження та в різних погодних умовах.

Аналіз існуючої ситуації свідчить, що значна частина виробничих процесів на підприємстві здійснюється на зношених інженерних мережах, що підвищує рівень ризику та ускладнює виконання ремонтно-експлуатаційних робіт. При цьому рівень забезпечення працівників сучасними засобами захисту, спеціалізованим обладнанням та комфортними умовами праці не завжди відповідає реальним потребам виробничого процесу. Це зумовлює необхідність системного підходу до покращення умов праці як важливого елементу мотиваційної політики КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство».

Поліпшення умов праці слід розглядати не лише як вимогу охорони праці, а й як дієвий інструмент підвищення мотивації персоналу, оскільки комфортні та безпечні умови роботи сприяють зниженню втомлюваності, підвищенню працездатності та формуванню позитивного ставлення працівників до підприємства.

У цьому контексті доцільно виділити кілька ключових напрямів удосконалення умов праці у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство».

Першим напрямом є покращення системи охорони праці та безпеки виробничих процесів. Необхідно забезпечити постійне оновлення інструкцій з охорони праці, регулярне проведення навчань та інструктажів, а також контроль за дотриманням правил безпеки при виконанні робіт. Особливу увагу слід приділити роботам підвищеної небезпеки, зокрема аварійно-відновлювальним роботам у водопровідних та теплових мережах.

Другим напрямом є оновлення матеріально-технічної бази КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство». Використання застарілого обладнання та інструментів не лише знижує продуктивність праці, але й підвищує ризик виробничого травматизму. У зв'язку з цим доцільно поступово впроваджувати сучасне ремонтне обладнання, механізовані засоби виконання робіт, а також спеціалізовану техніку для аварійних служб. Це дозволить скоротити час виконання робіт та зменшити фізичне навантаження на працівників.

Третім напрямом у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» є забезпечення працівників якісними засобами індивідуального захисту. З огляду на специфіку діяльності КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство», працівники повинні бути забезпечені сучасним спецодягом, захисним взуттям, рукавицями, касками та іншими засобами захисту відповідно до характеру виконуваних робіт. При цьому важливо не лише формально забезпечити наявність таких засобів, але й контролювати їх якість та своєчасну заміну.

Четвертим напрямом у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» є поліпшення організації робочих місць та побутових умов працівників. Це включає облаштування кімнат відпочинку для аварійних бригад, забезпечення доступу до питної води, створення належних санітарно-побутових умов, а також організацію місць для переодягання та зберігання спецодягу. Такі заходи сприяють підвищенню загального рівня комфорту працівників та формують більш сприятливе ставлення до умов праці.

П'ятим важливим напрямом у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» є зниження фізичного навантаження працівників шляхом механізації та автоматизації виробничих процесів. Використання сучасних технологічних рішень дозволяє зменшити частку ручної праці, скоротити час виконання робіт та знизити ризик професійних захворювань. Для комунального підприємства це особливо актуально у сфері ремонтних та аварійних робіт.

Окремо слід зазначити, що покращення умов праці має не лише соціальний, але й економічний ефект. Зменшення рівня виробничого травматизму, підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів безпосередньо впливають на загальну ефективність діяльності КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство». Крім того, створення безпечних і комфортних умов праці сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як роботодавця, що є важливим фактором у залученні та утриманні кваліфікованих працівників.

Ефективна система стимулювання неможлива без об'єктивної оцінки результатів праці працівників. У КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» доцільно впровадити:

- регулярну оцінку результатів роботи працівників;
- систему ключових показників ефективності (КПІ) для окремих підрозділів;
- прозорі критерії оцінювання якості виконаних робіт;
- періодичний моніторинг продуктивності праці.

Це дозволить забезпечити справедливість у розподілі премій та підвищити довіру працівників до системи оплати праці.

Слід враховувати, що реалізація запропонованих заходів відбувається в умовах тарифного регулювання та обмеженого фінансування КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство». Тому оптимізація системи стимулювання повинна мати поетапний характер та базуватися на внутрішніх резервних можливостях.

Важливим є також збереження соціальної стабільності в колективі, оскільки різкі зміни в системі оплати праці можуть викликати опір персоналу. Тому всі заходи мають впроваджуватися поступово, із широким інформуванням працівників.

Таким чином, поліпшення умов праці у КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» є невід'ємною складовою системи мотивації персоналу, що поєднує соціальний, організаційний та економічний аспекти управління трудовим потенціалом. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень безпеки, комфортності та ефективності праці, що у кінцевому результаті сприятиме покращенню результатів діяльності підприємства в цілому.

У межах запропонованих напрямів удосконалення мотиваційної політики КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» встановлено, що ключовими резервами підвищення ефективності використання трудового потенціалу є оптимізація структури матеріального стимулювання, удосконалення системи преміювання, розвиток нематеріальної мотивації та поліпшення умов праці.

Реалізація зазначених заходів дасть змогу забезпечити більш тісний зв'язок між результатами праці та рівнем винагороди працівників, підвищити прозорість і справедливість системи оплати праці, а також посилити зацікавленість персоналу у досягненні виробничих показників. Водночас розвиток нематеріальних стимулів і покращення умов праці сприятимуть

підвищенню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та формуванню стабільного трудового колективу.

Таким чином, запропоновані заходи є взаємопов'язаними та комплексними і можуть розглядатися як основа для формування більш ефективної та збалансованої мотиваційної системи підприємства, орієнтованої на підвищення продуктивності праці та стійкий розвиток КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство».

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство» та покращити якість надання комунальних послуг населенню.

### **Висновки до розділ 3.**

У третьому розділі «Напрями удосконалення мотиваційної політики на підприємстві» здійснено обґрунтування та розробку практичних заходів щодо підвищення ефективності управління трудовим потенціалом КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство». Узагальнення результатів дозволяє сформулювати такі ключові висновки:

1. Встановлено необхідність формування цілісного мотиваційного механізму, що враховує специфіку діяльності підприємства житлово-комунальної сфери та його фінансові обмеження.

2. Обґрунтовано структурну модель мотиваційного механізму управління трудовим потенціалом, яка включає теоретичний, організаційний, інформаційний та інструментальний блоки.

3. Визначено, що ефективність мотиваційної політики значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення управлінських рішень та регулярного моніторингу мотиваційного стану персоналу.

4. Доведено необхідність удосконалення системи матеріального стимулювання шляхом посилення її диференціації та орієнтації на результати праці.

5. Запропоновано оптимізацію системи преміювання як інструменту підвищення продуктивності праці та залученості персоналу до досягнення цілей підприємства.

6. Виявлено важливість розвитку нематеріальної мотивації, зокрема через визнання досягнень, професійний розвиток та покращення внутрішніх комунікацій.

7. Обґрунтовано доцільність підвищення рівня оцінювання персоналу як основи справедливого розподілу стимулюючих виплат.

8. Встановлено, що обмежені фінансові можливості підприємства вимагають використання маловитратних, але ефективних мотиваційних інструментів.

9. Доведено значення врахування складних умов праці працівників підприємства у системі стимулювання.

10. Підкреслено необхідність комплексного підходу до удосконалення мотиваційної політики, що поєднує матеріальні, нематеріальні та організаційні інструменти впливу.

Отже, запропоновані заходи спрямовані на формування більш ефективної, прозорої та адаптивної мотиваційної системи КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство», що забезпечить підвищення продуктивності праці, стабілізацію кадрового складу та посилення трудової мотивації персоналу у цілому.

## ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі встановлено, що мотивація персоналу є складною багаторівневою категорією управління, яка охоплює економічні, соціальні та психологічні чинники. Вона безпосередньо впливає на рівень продуктивності праці, ефективність використання трудових ресурсів та конкурентоспроможність підприємства, особливо в умовах обмежених фінансових можливостей.

2. Досліджено теоретичні основи мотивації праці та її еволюцію, що дозволило визначити сучасний підхід як безперервний процес формування внутрішніх і зовнішніх стимулів. Встановлено, що у науковій літературі простежується перехід від класичних матеріальних стимулів до комплексних моделей, які враховують потреби працівників у розвитку, визнанні та безпечних умовах праці.

3. Узагальнено основні теорії та моделі мотивації (змістовні та процесні), які використовуються в управлінні персоналом. Доведено, що найбільш ефективними є інтегровані системи мотивації, які забезпечують поєднання матеріальних (заробітна плата, премії) та нематеріальних (кар'єра, навчання, визнання) інструментів впливу.

4. Встановлено, що сучасна парадигма управління персоналом базується на концепції людського капіталу, відповідно до якої працівники розглядаються як стратегічний ресурс. Це передбачає інвестування у розвиток компетенцій персоналу, що у світовій практиці підвищує продуктивність праці в середньому на 15–25%.

5. Доведено, що ефективна мотиваційна система повинна бути гнучкою та адаптивною, із застосуванням сучасних інструментів управління за результатами, цифровізації HR-процесів та регулярного моніторингу рівня задоволеності персоналу (HR-аналіз, KPI-системи, опитування).

6. Обґрунтовано значення нематеріальної мотивації як одного з ключових факторів утримання персоналу. За даними досліджень, її вплив на

продуктивність може становити до 30%, особливо у сферах з соціально значущими функціями, до яких належить комунальне господарство.

7. У другому розділі встановлено, що КП «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство» функціонує в умовах тарифного регулювання та обмеженого фінансування. Загальний фонд оплати праці підприємства у 2024 році становив близько 26,7 млн грн, що на 9,2 млн грн більше, ніж у 2022 році, однак структура стимулювання залишається недостатньо ефективною.

8. Аналіз структури фонду оплати праці КП «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство» показав, що понад 70% припадає на основну заробітну плату, тоді як частка преміальних виплат є низькою (близько 10–15%), що свідчить про слабку орієнтацію на результативність праці.

9. Виявлено, що значна частка додаткових виплат має компенсаційний характер (доплати, оплата за невідпрацьований час – до 7%), що не формує прямого мотиваційного ефекту та не стимулює підвищення продуктивності праці.

10. Дослідження показало низький рівень зв'язку між результатами праці та винагородою, що негативно впливає на мотивацію персоналу. У середньому ефективність використання трудового потенціалу підприємств ЖКГ в Україні оцінюється на рівні лише 60–70% від потенційно можливого.

11. Встановлено недостатній розвиток нематеріальної мотивації, зокрема обмежене застосування програм професійного розвитку, внутрішнього навчання та кар'єрного зростання, що знижує рівень залученості персоналу.

12. У третьому розділі обґрунтовано необхідність формування цілісного мотиваційного механізму управління трудовим потенціалом, що враховує специфіку підприємств житлово-комунальної сфери та їх фінансові обмеження.

13. Розроблено структурну модель мотиваційного механізму, що включає чотири взаємопов'язані блоки (теоретичний, організаційний,

інформаційний, інструментальний), які забезпечують системність управлінських впливів та підвищують ефективність прийняття рішень.

14. Узагальнено, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити продуктивність праці орієнтовно на 10–20%, знизити плинність кадрів до 8–12%, а також забезпечити стабілізацію кадрового складу та підвищення загальної ефективності діяльності КП «Теплопостачання та водо-каналізаційне господарство».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко Д.О., Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (дата звернення: 02.10.2025).
2. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 232–236. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/49.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
3. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Мотивація персоналу як інструмент ефективного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 115–119.
4. Буняк Н. Мотивація праці в системі управління персоналом: нові виклики. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 24–28.
5. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.103 (дата звернення: 16.10.2025).
6. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> (дата звернення: 05.12.2025).
7. Ведерніков М.Д., Волянська-Савчук Л.В., Зелена М.І., Базалійська Н.П., Чернушкіна О.О. Формування мотивації персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 239–247.
8. Герасименко О., Потапенко А. Особливості мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 3(82). С. 109–113.

9. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. Вип. 7. Ч. 1. С. 107–119. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.107> (дата звернення: 22.10.2025).
10. Гришко В.В. Формування мотиваційної політики підприємства. *Економіка і регіон*. 2025. № 2 (97). С. 85-90.
11. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. Серія «Економічні науки». 2017. № 24. С. 26–30. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/472e3ea4-ec46-40e8-898efc9008b7531b/content> (дата звернення: 29.10.2025).
12. Дашко І. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3> (дата звернення: 21.10.2025).
13. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. Вип. 2. С. 144–152. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19> (дата звернення: 30.10.2025).
14. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Удосконалення кадрової політики як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова*. 2019. Т.24. Вип. 2 (75). С. 88–92.
15. Довгаль О. В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4227> (дата звернення: 10.10.2025).
16. Єпіфанова І., Панкова В. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*, 2021. (23). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6> (дата звернення: 17.10.2025).

17. Іванюк У.В. Формування та реалізація організаційного механізму мотивації праці в системі менеджменту організацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 3. С. 62 – 65. URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/10-3-2-62-65.pdf> (дата звернення: 19.10.2025).

18. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 12. С. 46–51. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6> (дата звернення: 23.10.2025).

19. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1(34). С. 29–35.

20. Зось-Кіор М.В., Скидан С.В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.

21. Квасній Л.Г., Солтисик О.О., Федішин В.В. Роль мотивації і стимулювання персоналу в системі забезпечення розвитку підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. № 11. С. 233–237. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/39.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/39.pdf) (дата звернення: 01.12.2025).

22. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №1. С. 218–234.

23. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 71. С. 143–148. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71\\_2023/27.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/27.pdf) (дата звернення: 02.12.2025).

24. Ковальський О.А. Переваги діяльності підприємств комунальної інфраструктури. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <https://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/17-2016/39.pdf> (дата звернення: 28.10.2025).

25. Ковальчук Р.І. Мотивація та задоволеність працівників в умовах пандемії. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378-384.

26. Ковальчук Р.І. Мотивація персоналу в умовах динамічних змін та цифровізації. *Економіка та організація*. 2021. № 4. С. 2025-2031

27. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. № 4. С. 26–34. DOI: <https://doi.org/10.15673/fe.v14i4.2428> (дата звернення: 28.10.2025).

28. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Том 14. Випуск 1. С. 37–41.

29. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 3(50). С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34> (дата звернення: 24.10.2025).

30. Куций О. Мотиваційне середовище організації: аналіз публікацій та перспективи дослідження. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. *Психологія*. 2022. Випуск 1 (54). С. 41–46.

31. Лівощко, Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. Вип. 4. С. 59-62. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_059.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf) (дата звернення: 26.10.2025)

32. Леміш К., Суслик, А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та*

суспільство, 2025, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28> (дата звернення: 02.10.2025).

33. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4917> (дата звернення: 01.12.2025).

34. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Мотивація праці як чинник ефективної зайнятості. *Науковий вісник УжНУ*. Серія: Економіка. 2022. № 2. С. 32–37.

35. Миськів О.О. Використання цифрових технологій в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві. *III Міжнародній науково-практичній конференції «Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій»*, м. Полтава : ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». 25 квітня 2025 року, С.383-386.

36. Миськів О.О. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *XIV Міжнародна інтернет-конференція молодих учених і студентів «Глухівські наукові читання - 2024. Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук»*. Глухів : Глухівський національний педагогічний університет імені Олександра Довженка. 10-12 грудня 2024 року. С. 13-16.

37. Миськів О.О. Бенчмаркінг як метод оцінки та планування стратегії розвитку підприємства. *Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих учених «Економіка та інформаційні технології: перспективи інноваційного розвитку»*. Дніпро : Український державний університет науки і технологій, 6-7 грудня 2024 р. С. 46-48.

38. Миськів О.О. Управління ризиками як фактор нарощування ресурсного потенціалу підприємств *Магістерські читання – 2025*. Миколаїв : МКУ ім. Пилипа Орлика. 11 квітня 2025 р.

39. Маргасова В. Г. Мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: особливості реалізації та вектори вдосконалення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 38. С. 189–194. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.38.34> (дата звернення: 28.10.2025).

40. Михайлова О. С., Писаренко С. В., Лисенко А. В., Леонов М. Г., Діденко А. О. Продуктивність та мотивація праці як основа розвитку підприємницької діяльності: вплив війни. *Агросвіт*. 2023. Вип. 22. С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.112> (дата звернення: 29.10.2025).

41. Мельник Л.С. Економічне стимулювання персоналу підприємств України в умовах деструктивного впливу зовнішніх чинників. *Економіка та суспільство*. 2023. № 2. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20983/1/dis\\_2023\\_Melnyk.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20983/1/dis_2023_Melnyk.pdf) (дата звернення: 27.10.2025).

42. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.Д. Лучик, Л.Д. Запірченко та ін. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 281 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content> (дата звернення: 19.10.2025).

43. Мутерко Г., Михальов Д. Трансформація системи мотивації персоналу в кризових умовах. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2024. № 1. С. 48–54.

44. Мутерко Г. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні. *Економічний аналіз*. 2025. № 1, том 35 <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.439> (дата звернення: 28.10.2025).

45. Мутерко Г., Михальов Д. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип.

60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141> (дата звернення: 02.11.2025).

**46.** Мутерко Г. М., Бессонова А. В. Вплив розвитку інноваційних технологій на кадровий потенціал промислового підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія: Економічні науки. 2024. Вип. 1(39). С. 87–94. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(39\).2024.313887](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.313887) (дата звернення: 06.11.2025).

**47.** Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59> (дата звернення: 08.11.2025).

48. Оцінка, аналіз і попередження кризового стану підприємств житлово-комунального господарства : монографія / Т. С. Клебанова, О. В. Димченко, О. О. Рудаченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 193 с.

49. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.100

50. Причепа І.В., Яворська К.Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 04.10.2025).

**51.** Продіус О. І., Афанасенко М. А., Лемешко М. А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812/3732> (дата звернення: 26.10.2025).

**52.** Прохоровська С. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8> (дата звернення: 12.11.2025).

**53.** Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *EMPIRIO*. 2024. Т. 1. Вип. 1. С. 122–130. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5d8ceb8d913c-4523-96e1-c0e5d5e58d5d/content> (дата звернення: 20.10.2025).

**54.** Серeda Г., Гуцуляк Н. і Шалена Є. Підвищення мотивації персоналу теплопостачальних підприємств через удосконалення системи стимулювання праці. *Економіка і організація управління*. (Груд 2023), С. 74–82. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.9> (дата звернення: 02.10.2025).

**55.** Серeda О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53> (дата звернення: 12.11.2025).

**56.** Сінческул І.Л. Аналіз функціонування комунальних підприємств теплоенергетичного комплексу на прикладі міст Харкова, Львова, Одеси. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4) С. 94–98.

**57.** Соколюк К.Ю. Напрями вдосконалення мотивації на підприємстві сфери послуг: особливості реалізації в кризовий період. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 4 (83). С. 107–113. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.14> (дата звернення: 18.11.2025).

**58.** Федоришина Л. М., Гладун Р. О., Федоришин Ю. О. Мотиваційне середовище підприємства: сутність, види та фактори формування. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1. С. 47–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-6> (дата звернення: 20.11.2025).

**59.** Холодницька А. В., Мотуз В. О. Використання сучасних інструментів підтримання мотивації та ефективності використання трудового

потенціалу персоналу. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. Вип. 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-03> (дата звернення: 22.10.2025).

60. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес-Інформ*. 2024. № 11. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405> (дата звернення: 29.11.2025).

61. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталій розвиток економіки. 2024. Вип. 4(51). С. 104–109. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>.

62. Шаповал О. Мотиваційний механізм регулювання системи управління персоналом. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. С. 153–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-28>.

63. O'Neill J., Cheng A. Strategic incentives in knowledge-based economies. *European Management Journal*. 2023. Vol. 41(1). P. 55–66.

**ВІДГУК**

на кваліфікаційну роботу магістра  
Миськів Олени Олександрівни

на тему: «Формування та удосконалення мотиваційної політики у комунальному підприємстві «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство»»

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні засади формування мотиваційної політики підприємства, зокрема розкрито сутність, значення та роль мотивації у системі управління персоналом, проаналізовано основні теорії та сучасні підходи до мотивації праці. Значну увагу приділено дослідженню методів та інструментів формування ефективної мотиваційної політики.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади формування мотиваційної політики підприємства. Узагальнено основні теорії мотивації, визначено роль мотиваційної політики у системі управління персоналом, а також розглянуто сучасні методи та інструменти стимулювання працівників. Матеріал викладено логічно та послідовно.

Другий розділ має аналітичний характер і містить оцінку мотиваційної політики у господарстві. Проведено аналіз діяльності підприємства, досліджено систему оплати праці та мотивації персоналу, а також виявлено основні недоліки чинної мотиваційної політики. Особливу увагу приділено проблемам недостатньої гнучкості стимулюючих виплат і обмеженого використання нематеріальних методів мотивації.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення мотиваційної політики підприємства. Запропоновано формування мотиваційного механізму управління трудовим потенціалом, заходи щодо оптимізації матеріального стимулювання та розвитку системи нематеріальної мотивації персоналу. Запропоновані рекомендації є практично значущими та можуть бути використані у діяльності підприємств.

Робота характеризується логічною структурою, послідовністю викладення матеріалу, достатнім рівнем аналітичного опрацювання та обґрунтованістю висновків. Отримані результати мають практичну цінність для підвищення ефективності управління персоналом підприємств комунального сектору.

Під час виконання роботи дипломниця продемонструвала належний рівень теоретичної підготовки, вміння працювати з науковими джерелами, узагальнювати та систематизувати отриману інформацію. У процесі дослідження вона проявила здатність до самостійного аналізу економічних явищ і процесів, обґрунтування управлінських рішень та формулювання практичних рекомендацій.

Кваліфікаційна робота виконана на належному науковому рівні і може бути допущена до захисту в ЕК.

Рецензент:

**Науковий керівник:**  
кандидат економічних наук,  
доцент

05.01.2026 р.



**Г.М. Рябенко**

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти  
Миськів Олени Олександрівни

на тему: «Формування та удосконалення мотиваційної політики у комунальному підприємстві «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство» Південноукраїнської міської ради»

Кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі вдосконалення мотиваційної політики на підприємствах комунальної сфери, що в сучасних умовах господарювання має важливе теоретичне та практичне значення. Ефективна система мотивації персоналу є одним із ключових факторів забезпечення стабільної діяльності підприємства, підвищення продуктивності праці та якості надання послуг, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів та соціальної спрямованості діяльності комунальних підприємств.

Структура роботи є логічною, послідовною та повністю відповідає поставленій меті та завданням дослідження. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, у яких послідовно розкрито теоретичні, аналітичні та практичні аспекти формування мотиваційної політики підприємства.

У першому розділі автором ґрунтовно досліджено теоретико-методичні засади формування мотиваційної політики підприємства. Розкрито сутність, значення та роль мотивації в системі управління персоналом, проаналізовано основні класичні та сучасні теорії мотивації, а також визначено методи та інструменти формування ефективної мотиваційної політики. Матеріал викладено системно, із використанням наукових підходів та сучасних джерел.

Другий розділ має аналітичний характер і присвячений дослідженню діяльності комунального підприємства «Теплопостачання та водоканалізаційне господарство». У роботі наведено загальну характеристику підприємства, здійснено аналіз його фінансово-економічних показників, а також проведено оцінку організації системи управління персоналом і мотивації працівників. Особливу увагу приділено виявленню проблем та недоліків чинної мотиваційної політики, серед яких обмеженість матеріального стимулювання, недостатній розвиток нематеріальних методів мотивації та недосконалість системи оцінювання результатів праці.

У третьому розділі автором запропоновано конкретні напрями удосконалення мотиваційної політики підприємства. Розроблено заходи щодо покращення системи матеріального та нематеріального стимулювання, обґрунтовано доцільність впровадження сучасних підходів до управління персоналом, а також здійснено оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів. Запропоновані рекомендації мають практичну цінність та можуть бути використані в діяльності підприємства.

Слід відзначити, що робота виконана на належному науковому рівні, характеризується логічністю викладення матеріалу, обґрунтованістю висновків та наявністю практичних рекомендацій. Разом з тим, до незначних недоліків можна віднести обмежене використання зарубіжного досвіду у сфері мотивації персоналу

та доцільність більш детального кількісного обґрунтування окремих запропонованих заходів.

Кваліфікаційна робота виконана на належному науковому рівні, заслуговує оцінки «відмінно» і може бути допущена до захисту в ЕК.

Рецензент:

Південноукраїнський міський голова  Валерій ОНУФРІЄНКО



06.06.2026

