

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Економіка та митна справа

(повне найменування кафедри )

Пояснювальна записка  
до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: Управління персоналом та мотивація праці в релокованій організації

Виконав: студент(ка) II курсу,  
групи БТЕ-0214м

Спеціальності 051 Економіка  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)  
Управління персоналом та економіка праці

Федоренко О.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник Карпенко А.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Морозов Д.М.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Бізнес-технологій та економіки

Кафедра Економіка та митна справа

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 051 Економіка

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Управління персоналом та економіка праці

(назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

**Соколов А.В.**

«14» жовтня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

Федоренко Олени Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління персоналом та мотивація праці в релокованій організації

керівник проекту (роботи) Карпенко Андрій Володимирович, д.е.н., професор,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «  » жовтня 2025 року №   

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 11.12.2025 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) праці українських і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, статистичні матеріали, законодавчі акти, внутрішня документація організації

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи управління персоналом та мотивації праці.

2. Дослідження системи управління персоналом та мотивації праці релокованого підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО.

3. Напрями вдосконалення управління персоналом та мотивації праці релокованого підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

## 6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	14.10.25	05.11.25
2	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	14.10.25	12.11.25
3	Карпенко А.В., професор кафедри ЕМС	05.11.25	19.11.25
Нормоконтроль	Горбань С.Ф., доцент кафедри ЕМС	28.11.25	05.12.25

7. Дата видачі завдання «14» жовтня 2025 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	02.09.25-11.09.25	
2	Вивчення літературних джерел	15.09.25-23.10.25	
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	15.09.25-05.11.25	
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	14.10.25-05.11.25	
5	Виконання першого розділу	14.10.25-05.11.25	
6	Виконання другого розділу	16.10.25-12.11.25	
7	Виконання третього розділу	05.11.25-19.11.25	
8	Формування висновків та рекомендацій	20.11.25-26.11.25	
9	Оформлення дипломної роботи	05.11.25-26.11.25	
10	Перевірка роботи керівником	27.11.25-30.11.25	
11	Одержання відгуку та рецензії	08.12.25	
12	Попередній захист дипломної роботи	04.12.25-08.12.25	
13	Подання роботи на кафедру	11.12.25	
14	Захист дипломної роботи	19.12.25-24.12.25	

**Студент(ка)**

( підпис )

Федоренко О.С.

(прізвище та ініціали)

**Керівник проєкту (роботи)**

( підпис )

Карпенко А.В.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 91 с., 17 табл., 17 рис., 57 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом та мотивації праці в організаціях, що функціонують в умовах релокації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та організаційно-економічні механізми формування й удосконалення системи управління персоналом і мотивації праці в релокованій організації.

Метою дипломної роботи є теоретико-методологічне дослідження системи управління персоналом та мотивації праці в релокованих організаціях, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО.

Методи дослідження – абстрактно-логічний, системний і процесний підходи, структурно-функціональний метод, економіко-статистичні методи, а також методи графічної інтерпретації.

Розкрито теоретичні засади побудови систем управління персоналом (HRM), визначено роль мотивації як рушійної сили ефективності та досліджено генезис категорій «мотивація» й «людський капітал». Надано організаційно-економічну оцінку КП «ТРК «Мелітополь» в умовах релокації. Виявлено критичну залежність від бюджетного фінансування та проаналізовано вплив різних чинників на ефективність управління персоналом та мотивації праці. Обґрунтовано механізми підвищення мотивації через синергію матеріальних та соціально-психологічних методів.

ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ,  
РЕЛОКОВАНА ОРГАНІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ

## ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
1 Теоретичні основи управління персоналом та мотивації праці	9
1.1 Сутність, види та система управління персоналом у сучасних організаціях	9
1.2 Мотивація персоналу як ключовий інструмент впливу на ефективність трудової діяльності	23
1.3 Вплив системи управління персоналом та мотивації праці на результати діяльності підприємства	31
Висновки до розділу 1	40
2 Дослідження системи управління персоналом та мотивації праці релокованого підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО та особливості його діяльності в умовах релокації	42
2.2 Аналіз складу персоналу та системи управління персоналом організації	54
2.3 Оцінка впливу мотивації та заохочення персоналу на досягнення результатів діяльності організації в умовах релокації	63
Висновки до розділу 2	68
3 Напрями вдосконалення управління персоналом та мотивації праці релокованого підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО	70
3.1 Обґрунтування шляхів підвищення мотивації персоналу релокованого підприємства	70
3.2 Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом і мотивації праці релокованих підприємств	75
Висновки до розділу 3	83
Висновки	84
Перелік посилань	86

## ВСТУП

Актуальність теми. У сучасній економіці знань головним критерієм виживаності та успішності будь-якої організації є рівень розвитку її персоналу та ефективність системи мотивації. В умовах воєнної агресії та вимушеної релокації бізнесу людина постає як єдиний мобільний актив, що здатний забезпечити безперервність процесів у новому середовищі. Для релокованих підприємств України, які сьогодні працюють в умовах повної втрати матеріальної бази та розриву логістичних ланцюгів, проблема збереження кадрового ядра та стимулювання праці набуває критичного значення.

Створення адаптивних соціально-економічних умов для реалізації працівниками своїх потреб у новому регіоні є фундаментом стійкості не лише окремого підприємства, а й регіональної економіки в цілому. Це актуалізує вивчення теоретичних засад сутності управління персоналом у кризових умовах та потребує уточнення інструментарію мотивації для подолання ефекту «релокаційного стресу» та забезпечення високої результативності праці.

Значний внесок у дослідження проблем управління персоналом та мотивації зробили вітчизняні й зарубіжні науковці, зокрема: А. Гриненко, В. Данюк, А. Колот, В. Петюх, С. Цимбалюк та ін., а також класики менеджменту М. Армстронг, Г. Деслер, А. Маслоу, М. Мескон, К. Піндер та ін. Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних засад управління персоналом, розробку його форм та практичних методів реалізації зробила плеяда провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, глибокий аналіз кадрового менеджменту та економіки праці представлений у працях Л. Балабанової, В. Данюка, А. Колота, С. Цимбалюка, О. Сардак, О. Стельмашенко, Н. Краснокутьської, О. Крушельницької та інших дослідників. Проте, незважаючи на фундаментальність існуючих розробок, поза увагою залишається низка питань щодо понятійно-змістової адаптації системи управління персоналом до викликів цифрової трансформації. Особливої актуальності набуває необхідність розробки прикладних інструментів

управління в умовах орієнтації релокованих підприємств на забезпечення конкурентоспроможності та виживання в кризовому середовищі

Саме цим зумовлений вибір і актуальність теми дипломної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрямок досліджень збігається з фундаментальними науковими дослідженнями кафедри економіки та митної справи: «Дослідження формування та функціонування бізнес-екосистем в умовах сталого розвитку».

Мета і задачі дослідження. Метою дипломної роботи є теоретико-методологічне дослідження системи управління персоналом та мотивації праці в релокованих організаціях, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО.

Для досягнення поставленої цілі в роботі вирішено наступні завдання:

- розкрити сутність, види та структуру системи управління персоналом у сучасних організаціях;
- дослідити мотивацію персоналу як ключовий інструмент впливу на ефективність трудової діяльності;
- проаналізувати вплив системи управління персоналом та мотивації на результати діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику релокованого підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО та провести аналіз складу персоналу, оцінити чинну систему мотивації праці в організації;
- обґрунтувати шляхи підвищення мотивації та розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом релокованих підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом та мотивації праці в організаціях, що функціонують в умовах релокації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та організаційно-економічні механізми формування й удосконалення системи управління персоналом і мотивації праці в релокованій організації.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали праці провідних вчених з проблем економіки праці та управління персоналом. Для

виконання завдань застосовано комплекс методів: абстрактно-логічний, системний і процесний підходи, структурно-функціональний метод, економіко-статистичні методи, а також методи графічної інтерпретації.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти України, офіційна статистична звітність та внутрішня документація КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації можуть бути впроваджені HR-службами релокованих підприємств для підвищення лояльності працівників та збереження людського капіталу в умовах кризи.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні моделі управління персоналом релокованої організації як гнучкої системи, що інтегрує емоційний менеджмент, цифрову адаптацію та резильєнтні стратегії стимулювання праці.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні результати дипломної роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки 2025» (Запоріжжя, 2025 р.).

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи – 91 сторінка, 17 таблиць, 17 рисунків. Список використаних джерел нараховує 57 найменувань.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

## 1.1 Сутність, види та система управління персоналом у сучасних організаціях

В умовах трансформаційної економіки, посилення кризових явищ та вимушеної релокації підприємств особливої актуальності набуває проблема ефективного управління персоналом. Саме персонал виступає ключовим носієм людського капіталу, від якого залежить стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність організації. Рационально вибудована система управління персоналом забезпечує узгодження інтересів працівників і роботодавця, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність ґрунтовного теоретичного аналізу сутності, видів і систем управління персоналом у сучасних організаціях [1].

У наукових дослідженнях залишається дискусійним питання визначення категорії «персонал» та її співвідношення з поняттям «кадри». Узагальнення підходів вітчизняних учених дозволяє стверджувати, що поняття «персонал» може розглядатися у вузькому та широкому значенні, а в окремих випадках ототожнюється з категорією «кадри» [2]. У вузькому розумінні персонал переважно ототожнюється з кадровим складом організації, тоді як у широкому трактуванні він охоплює всіх працівників незалежно від форми зайнятості, характеру трудових відносин та тривалості виконання робіт, включаючи штатних працівників, сумісників і осіб, залучених за цивільно-правовими договорами.

Управління персоналом є однією з ключових функцій менеджменту, що спрямована на ефективне використання трудового потенціалу для досягнення цілей організації. Часто управління персоналом розглядають як цілеспрямовану

діяльність щодо формування, розвитку та використання людських ресурсів підприємства (рис. 1.1).

Виноградський М.Д. [3]

- Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.

Дяків О.П. [4]

- Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: – підвищення ефективності діяльності підприємства; – підвищення якості трудового життя персоналу.

Морозова М. [5]

- Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

Линенко А.В. [6]

- Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

Пелих А.С. [7]

- Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.

Ситник Н.І. [8]

- Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції

Рисунок 1.1 – Наукові підходи до управління персоналом

Поняття управління персоналом у сучасній науковій літературі трактується достатньо широко та охоплює різні рівні осмислення – від економіко-статистичного до філософсько-психологічного. Такий підхід зумовлює розгляд управління персоналом як важливого аналітичного інструменту забезпечення цілісності організаційно-управлінського контексту функціонування й розвитку сучасної організації. У цьому аспекті управління персоналом розглядається як ключовий чинник оптимального використання трудових ресурсів і підвищення ефективності управлінських рішень з урахуванням вимог ринкової економіки та зовнішнього середовища [9].

Зарубіжні та вітчизняні науковці сформувавши низку підходів до визначення сутності управління персоналом.

Так, М. Армстронг визначає управління персоналом як стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішим активом організації – людьми, які своєю індивідуальною та колективною діяльністю забезпечують досягнення організаційних цілей і формування сталих конкурентних переваг [10]. Своєю чергою, Дж. Мілкович та Дж. Бодро розглядають управління персоналом як сукупність управлінських рішень у сфері трудових відносин, що безпосередньо впливають на результативність діяльності працівників та ефективність організації загалом [11]. Управління персоналом, як процес планування, набору, відбору, розвитку, мотивації та утримання працівників з метою підвищення результативності організації визначено визначає Г. Десслер [12]. Останні два джерела представляють процесний підхід до управління персоналом, а за визначенням Flippo E., управління персоналом охоплює набір функцій щодо залучення, розвитку та утримання працівників для досягнення цілей організації [13].

Аналіз праць вітчизняних дослідників свідчить про використання різних методологічних підходів до трактування управління персоналом, серед яких домінують процесний, системний та функціональний підходи. З позицій процесного підходу управління персоналом розглядається як складний багатокомпонентний процес, у межах якого задіяні людські, фінансові та

матеріальні ресурси в різних пропорціях [14, с. 18]. Прихильники функціонального підходу акцентують увагу на тому, що управління персоналом є специфічною сферою управлінської діяльності, об'єктом якої виступають працівники як члени трудових колективів і соціальних груп [15, с. 17]. Так, О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук визначають управління персоналом як системний, планомірно організований вплив за допомогою комплексу організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення належних умов розвитку та реалізації потенціалу робочої сили на рівні підприємства [16, с. 16]. У межах такого підходу управління персоналом формується як сукупність цілей, напрямів, методів і інструментів, що забезпечують узгодження інтересів працівників і організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення категорії управління персоналом

Автор	Формулювання категорії	Ключові риси визначення
Armstrong M. [10]	Управління персоналом – це стратегічний і узгоджений підхід до управління людьми, які працюють в організації, з метою досягнення стійкої конкурентної переваги.	Стратегічність; конкурентні переваги; інтеграція HR зі стратегією
Dessler G. [12]	Управління персоналом – це процес планування, організації, розвитку, мотивації та контролю трудових ресурсів для досягнення орг. цілей.	Процесний підхід; управлінські функції; результативність
Flippo E. V. [13]	Управління персоналом – це функція щодо залучення, розвитку, мотивації та збереження персоналу з метою досягнення цілей організації.	Функціональний підхід; життєвий цикл персоналу; орієнтація на досягнення цілей
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [16]	Управління персоналом – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціальних заходів, спрямованих на створення належних умов розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні організації.	Системність; планомірність; комплекс заходів; розвиток потенціалу персоналу
Данюк В. [14]	Управління персоналом є специфічною сферою управлінської діяльності, об'єктом якої виступають працівники як члени трудових колективів і соціальних груп.	Соціальна природа персоналу; управління трудовими колективами

У науковій літературі зустрічається поділ поглядів до визначення категорії управління персоналом за такими підходами [18; 19]:

- адміністративний підхід передбачає фокус на забезпеченні і підтримці трудових відносин, організації праці та контролі;
- функціональний підхід – акцент на виконанні ключових HR-функцій (планування, підбір, розвиток, мотивація, оцінка, винагорода);
- стратегічний підхід – розгляд управління персоналом як стратегічного ресурсу, що сприяє конкурентній перевазі і максимізації продуктивності;
- комплексний підхід передбачає поєднання ефективного використання персоналу з досягненням як організаційних, так і особистісних цілей.

На нашу думку, ґрунтуючись на результатах власного аналізу визначень категорії «управління персоналом» за різними авторами доцільно виділяти такі основні підходи. Стратегічний підхід (Armstrong M.) акцентує увагу на інтеграції управління персоналом зі стратегією організації та досягненні конкурентних переваг. Процесний підхід (Dessler G.) виділяє ключові управлінські функції – планування, організацію, розвиток, мотивацію та контроль персоналу з метою досягнення цілей організації. Функціональний підхід (Flippo E. B.) розглядає HR як послідовність функцій щодо залучення, розвитку, мотивації та утримання персоналу протягом його життєвого циклу. Системний підхід (Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.) підкреслює комплексність та планомірність дій, спрямованих на створення умов для розвитку потенціалу персоналу. Нарешті, соціальний підхід (Данюк В.) виділяє персонал як соціальну категорію, акцентуючи увагу на управлінні трудовими колективами та соціальними групами.

Таким чином, кожен із підходів підкреслює різні аспекти ролі персоналу та методів його управління, що дозволяє комплексно оцінювати і застосовувати управлінські рішення в практичній діяльності організацій.

Для кожної організації управління персоналом є важливою основою, оскільки сучасна організація розглядається не лише як технічно-організаційний механізм, а як соціально-економічна система, де персонал є живою складовою,

що впливає на результативність діяльності підприємства. У англomовному середовищі, теорії та практиці категорія управління персоналом розкривається як Human Resource Management (HRM) [20].

У науковій літературі категорія «управління персоналом» має низку інтерпретацій: від адміністративно-функціонального аспекту до стратегічного підходу, що розглядає HRM як інструмент досягнення конкурентної переваги та максимізації продуктивності праці. Так, управління персоналом визначається як діяльність, спрямована на найбільш ефективне використання працівників і досягнення цілей організації та індивідуальних цілей працівників, яка включає планування, підбір, розвиток, мотивацію та оцінювання персоналу, а також побудову якісних трудових відносин.

У правовому вимірі управління персоналом – це не лише набір адміністративних дій, але й стратегічно орієнтований процес, що інтегрується у загальну стратегію організації для досягнення конкурентних переваг. Саме через персонал реалізуються інновації, адаптація до змін зовнішнього середовища та забезпечується досягнення довгострокових економічних результатів [21].

Таким чином, управління персоналом можна трактувати як комплекс дій менеджменту, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення потреб організації й потенціалу працівників.

Історично управління персоналом розвивалося від простих адміністративних функцій («кадрового обліку») до складних інтегрованих систем, що охоплюють стратегічне планування людських ресурсів. У класичній парадигмі персонал розглядався як фактор виробництва. Сучасна практика покладає акцент на цінності людського капіталу як джерела сталого розвитку організації.

У науковій літературі виділяють кілька концепцій управління персоналом [22]:

– економічна (використання трудового потенціалу) розглядає персонал як економічний ресурс, що впливає на продуктивність виробництва;

- організаційно-адміністративна вказує, що увага приділяється структурі управління, регламентуванню ролей та процедур;

- соціально-орієнтована (управління людськими ресурсами) визначає персонал розглядається як людський капітал із потенціалом розвитку та творчою активністю.

У практиці сучасних організацій застосовуються також окремі моделі управління персоналом, зокрема:

- адміністративно-кадрова модель, де пріоритет – контроль і відповідність трудовим нормам;

- стратегічна модель, що інтегрує HR-політику у бізнес-стратегію;

- модель компетентнісного управління, орієнтована на розвиток ключових компетенцій працівників [20].

Кожна модель має своє місце у відповідних умовах діяльності підприємства, проте у сучасних конкурентних умовах особливу увагу здобуває саме стратегічний підхід, що забезпечує гнучкість у реагуванні на виклики ринку праці.

Систему управління персоналом визначають як організований процес взаємодії між керівниками й працівниками для досягнення цілей організації через максимально ефективне використання трудового потенціалу.

Узагальнення наукових джерел свідчить, що управління персоналом реалізується через сукупність взаємопов'язаних функцій, які охоплюють весь життєвий цикл працівника в організації – від планування потреби в персоналі до управління трудовими відносинами. Кожна з функцій виконує окрему роль, однак лише їх системне поєднання забезпечує ефективне використання людського потенціалу підприємства.

Реалізація стратегічних завдань організації потребує чіткого розподілу та виконання конкретних управлінських функцій, що охоплюють увесь цикл взаємодії з людським капіталом. Ключові напрями діяльності з управління персоналом, які дозволяють трансформувати потенціал окремих працівників у реальні економічні результати підприємства систематизовано у таблиці 1.2 [23].

Таблиця 1.2 – Основні функції управління персоналом у сучасних організаціях

Назва функції	Зміст та характеристика
Планування персоналу	Визначення потреби в персоналі за кількістю, кваліфікацією та строками з урахуванням стратегічних цілей організації
Добір і відбір персоналу	Процес залучення кандидатів, їх оцінювання та прийняття на роботу відповідно до вимог посади
Адаптація персоналу	Забезпечення входження нового працівника в організацію, засвоєння ним професійних і соціальних норм
Навчання і розвиток	Формування та підвищення професійних компетентностей, розвиток людського капіталу
Оцінювання персоналу	Систематичне визначення результативності, компетентностей та потенціалу працівників
Мотивація та стимулювання	Формування матеріальних і нематеріальних стимулів з метою підвищення ефективності праці
Управління трудовими відносинами	Регулювання взаємовідносин між роботодавцем і працівниками, дотримання трудового законодавства

Системне виконання цих функцій – від адаптації до безперервного навчання – дозволяє не лише підтримувати поточну працездатність колективу, а й нарощувати інвестиційну привабливість людського капіталу. Виходячи з наведених характеристик, можна зробити висновок, що ефективність системи управління персоналом визначається не окремими заходами, а синергією всіх перелічених функцій, спрямованих на формування сильної корпоративної культури та досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Аналіз представлених функцій свідчить про те, що сучасне управління персоналом інтегрує в собі як класичні адміністративно-економічні методи, так і прогресивні соціально-психологічні інструменти впливу. Особливої ваги набуває поєднання оперативного управління щоденними процесами зі стратегічним плануванням, що забезпечує гнучкість організації в умовах турбулентного ринку праці [24].

Ефективність функціонування системи управління персоналом залежить

від обґрунтованого вибору та комбінації методів впливу на об'єкт управління. Представлена сукупність методів (рис. 1.2) відображає комплексний інструментарій, який використовує менеджмент для досягнення цілей організації через регулювання поведінки та діяльності працівників [25].

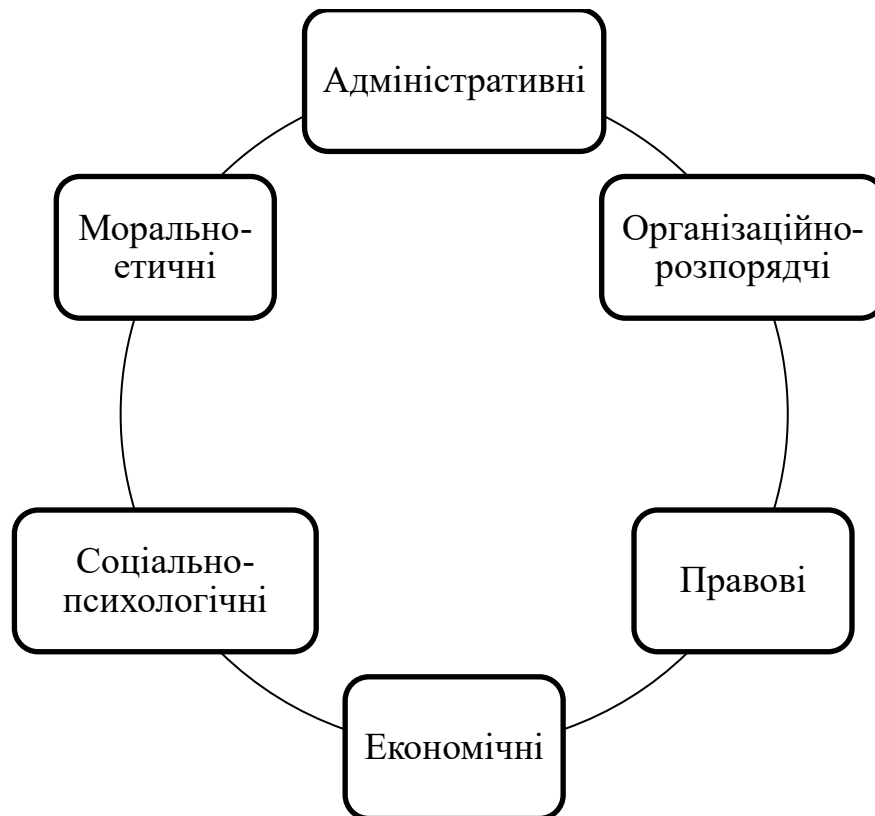


Рисунок 1.2 – Основні методи управління персоналом

Аналіз класифікації методів управління персоналом дозволяє виділити шість ключових векторів впливу: від жорстких адміністративно-правових регуляторів до м'яких соціально-психологічних та морально-етичних чинників. Особливістю сучасної системи є циклічна взаємозалежність цих методів, де економічні стимули підкріплюються організаційно-розпорядчими актами, а морально-етичні норми формують підґрунтя для соціально-психологічного клімату. Висновок полягає в тому, що в умовах цифрової трансформації пріоритет зміщується від суто адміністративного тиску до посилення ролі соціально-психологічних та економічних методів, що сприяють самореалізації

особистості. Синергія всіх представлених інструментів забезпечує стабільність організаційної структури та гнучкість людського капіталу в мінливому бізнес-середовищі.

У практиці менеджменту застосовуються різні види управління персоналом, що відрізняються за інструментарієм і характером впливу на працівників. Адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи формують класичну основу управління персоналом, тоді як стратегічне управління персоналом орієнтоване на довгостроковий розвиток організації та підвищення її конкурентоспроможності. Узагальнено основні види управління персоналом (табл. 1.3) [26].

Таблиця 1.3 – Види управління персоналом у сучасних організаціях

Назва виду	Зміст та характеристика
Адміністративне	Засноване на формальних правилах, наказах, інструкціях, дисциплінарних методах впливу
Економічне	Використання систем оплати праці, преміювання, матеріального стимулювання
Соціально-психологічне	Вплив на поведінку працівників через мотивацію, лідерство, корпоративну культуру, комунікації
Стратегічне	Орієнтація управління персоналом на довгострокові цілі розвитку організації та конкурентні переваги
Оперативне	Поточне управління персоналом, вирішення щоденних кадрових і організаційних питань

Наукові дослідження підкреслюють, що система управління персоналом – це підсистема загальної системи управління організацією, що має:

- зовнішнє середовище, що включає взаємодію з іншими підсистемами (виробництво, фінанси тощо);
- внутрішні елементи, що утворюють структуру управління – суб'єкти, об'єкти, методи та процедури.

Змістовний аспект системи управління персоналом містить сукупність

функцій та процедур, спрямованих на [27]:

- планування кадрових потреб;
- відбір і найм працівників;
- оцінювання та розвиток персоналу;
- мотивацію і винагородження;
- управління ефективністю й адаптацією.

Системний підхід дозволяє розглядати управління персоналом не як окремі функції, а як цілісну взаємопов'язану систему, в якій зміна одного елементу впливає на інші. Саме така інтеграція сприяє формуванню ефективної кадрової політики, здатної адаптуватися до стратегії розвитку організації.

Цілісність системи управління персоналом забезпечується через взаємодію її ключових структурних елементів, кожен з яких відповідає за певну стадію життєвого циклу працівника в організації (рис. 1.3) [25].

Детальний аналіз представленої структури дозволяє виділити вісім фундаментальних елементів, що утворюють цілісну технологічну лінію управління людським капіталом. Система базується на кадровій політиці та плануванні, які задають вектор для подальшого підбору, адаптації та професійного розвитку працівників. Особливе місце посідають блоки оцінки діяльності та управління поведінкою, що дозволяють корегувати ефективність колективу та мінімізувати конфліктні ситуації. Висновок полягає в тому, що дана конфігурація з восьми елементів забезпечує баланс між стратегічними інтересами власників і потребами персоналу (через розвиток та умови праці). Синергія цих компонентів перетворює розрізнене кадрове діловодство на системний менеджмент, де кожен етап є логічним продовженням попереднього, що є критично важливим для сталого розвитку сучасного підприємства.

Глибока декомпозиція системи управління персоналом дозволяє виділити спеціалізовані функціональні блоки, що забезпечують життєдіяльність організації та розвиток її кадрового потенціалу, кожна з яких спрямована на вирішення конкретних соціально-економічних та організаційних завдань (рис. 1.4) [28].



Рисунок 1.3 – Основні елементи системи управління персоналом підприємства



Рисунок 1.4 – Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства

Розгалужена восьмикомпонентна структура охоплює всі сфери: від прогнозування чисельності та умов праці до розвитку трудового потенціалу й соціальної інфраструктури. Аналіз доводить, що підсистема стимулювання та формування організаційної культури є сполучною ланкою, яка мотивує персонал до реалізації стратегічних завдань. Тобто комплексна реалізація всіх підсистем мінімізує кадрові ризики та максимізує віддачу від інвестицій у людей.

У сучасних умовах розвитку економіки система управління персоналом зазнає істотних трансформацій, що зумовлені глобалізаційними процесами, цифровізацією, зростанням мобільності робочої сили та кризовими явищами, зокрема воєнними конфліктами й вимушеною релокацією підприємств. У зв'язку з цим управління персоналом дедалі більше набуває адаптивного та антикризового характеру.

Науковці зазначають, що традиційні кадрові системи, орієнтовані на стабільне середовище, виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності. Відповідно, сучасні організації змушені переходити до гнучких моделей управління персоналом, які забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх умов функціонування підприємства [29; 30].

Однією з ключових тенденцій є цифровізація HR-процесів, що передбачає впровадження електронного документообігу, HR-аналітики, автоматизованих систем оцінювання результативності та дистанційних форм управління персоналом. Цифрові інструменти дозволяють підвищити прозорість кадрових рішень, зменшити адміністративні витрати та покращити якість управлінських процесів [31].

Особливої актуальності набуває людиноцентричний підхід до управління персоналом, який передбачає фокус не лише на продуктивності праці, а й на психологічному добробуті працівників, рівні їх залученості, лояльності та соціальної захищеності. За результатами досліджень, організації, що інвестують

у розвиток людського капіталу, демонструють вищу стійкість до кризових впливів [32; 33].

Для підприємств, що функціонують в умовах релокації, управління персоналом ускладнюється низкою додаткових чинників, зокрема:

- зміною соціально-культурного середовища діяльності;
- втратою частини кадрового потенціалу;
- необхідністю адаптації персоналу до нових умов праці;
- зростанням психологічного навантаження на працівників.

У таких умовах система управління персоналом має виконувати не лише економічну, але й соціально-стабілізаційну функцію, сприяючи збереженню кадрового ядра організації та підтриманню трудової мотивації. Саме тому сучасні наукові підходи розглядають управління персоналом як стратегічний ресурс антикризового управління підприємством [34].

Отже, сучасна система управління персоналом повинна бути:

- стратегічно орієнтованою;
- гнучкою та адаптивною;
- інтегрованою з мотиваційними механізмами;
- здатною забезпечити стабільність функціонування організації в умовах нестабільності.

## 1.2 Мотивація персоналу як ключовий інструмент впливу на ефективність трудової діяльності

У сучасних умовах господарювання мотивація персоналу розглядається як центральний елемент системи управління персоналом, що забезпечує узгодження інтересів працівників та організації. У науковій літературі мотивацію визначають як процес спонукання працівників до діяльності, спрямованої на досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей, шляхом формування внутрішніх і зовнішніх стимулів до праці [35].

За визначенням вітчизняних дослідників, мотивація праці є сукупністю

внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають поведінку працівника в процесі трудової діяльності, інтенсивність та результативність його праці [36].

Мотивація тісно пов'язана з такими категоріями, як потреби, інтереси, стимули, цінності та очікування. Саме через мотиваційні механізми відбувається трансформація потенційної здатності працівника до праці в реальні результати діяльності. Як зазначається в наукових дослідженнях, високий рівень професійної кваліфікації без належної мотивації не гарантує високої ефективності праці [37].

У системі управління персоналом мотивація виконує низку важливих функцій [38]:

- стимулюючу, що спонукає працівників до активної трудової діяльності;
- регулюючу, яка впливає на поведінку персоналу;
- інтеграційну, що забезпечує узгодження індивідуальних і колективних інтересів;
- соціальну, пов'язану з формуванням лояльності та задоволеності працею.

Таким чином, мотивація виступає інструментом управлінського впливу, який дозволяє керівництву організації не лише підвищувати продуктивність праці, а й формувати стійкий кадровий потенціал.

Нижче подано науково систематизовану таблицю щодо сутності мотивації праці на основі класичних і сучасних джерел (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Підходи до визначення сутності мотивації персоналу в управлінні організацією

Автор	Визначення категорії	Ключовий акцент (науковий підхід)
1	2	3
Колот А. М. та ін. [39; 40]	Мотивація праці – це процес спонукання працівників до діяльності з метою досягнення цілей організації та задоволення власних потреб.	Інтеграційний– поєднання інтересів індивіда та бізнес-системи.

## Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [41]	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, які спонукають людину до діяльності, визначають межі та форми діяльності та надають цій діяльності спрямованості.	Стимулюючий – вплив зовнішніх та внутрішніх драйверів на поведінку.
Гриненко А. М. [42]	Мотивація персоналу – управлінський процес формування зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності підприємства.	Результативний – прямий зв'язок між залученістю та КРІ підприємства.
Крейг Піндер [43]	Мотивація праці – це сукупність психологічних сил, що визначають спрямованість, інтенсивність та стійкість трудової поведінки особистості.	Психологічний – енергетика, інтенсивність та тривалість трудових зусиль.
Щокін Г. П. [44]	Мотивація праці – це складний механізм впливу на трудову поведінку персоналу через систему стимулів, що базуються на потребах.	Механістичний – розгляд мотивації як «двигуна» трудової поведінки.
Данюк В. М., Петюх В. М. [45]	Мотивація – це система заходів (матеріальних та моральних), спрямованих на стимулювання активності персоналу та розвиток його потенціалу.	Інструментальний – набір конкретних методів управлінського впливу.

Аналіз наведених дефініцій дозволяє стверджувати, що сучасна економічна думка відійшла від суто матеріального трактування мотивації. У 2026 році домінує суб'єкт-об'єктний підхід, де мотивація розглядається як динамічний процес узгодження очікувань працівника та цілей компанії. Особливої ваги набуває визначення Крейга Піндера, оскільки воно акцентує увагу на «тривалості» (persistence) зусиль, що є критичним для релокованих підприємств у стані невизначеності.

Порівняльний аналіз наукових підходів до визначення сутності мотивації персоналу свідчить про відсутність єдиного універсального трактування цієї категорії. У більшості джерел мотивація розглядається як процес або механізм

спонукання працівників до трудової діяльності, що ґрунтується на поєднанні внутрішніх потреб особистості та зовнішніх стимулів, сформованих організацією.

Водночас сучасні підходи акцентують увагу на управлінському та поведінковому аспектах мотивації, розглядаючи її як цілеспрямований інструмент впливу на трудову поведінку персоналу з метою підвищення продуктивності праці, залученості та досягнення стратегічних цілей підприємства [46]. Такий підхід є особливо актуальним для організацій, що функціонують в умовах невизначеності, криз та релокації.

Наукове осмислення мотивації праці базується на широкому колі теорій, які умовно поділяють на змістовні та процесуальні. Кожна з них по-своєму пояснює механізми формування трудової поведінки працівників та має прикладне значення для управління персоналом.

До змістовних теорій мотивації належать концепції, що пояснюють мотивацію через структуру потреб людини. Найбільш відомою є ієрархія потреб А. Маслоу, відповідно до якої потреби розташовуються від базових фізіологічних до потреб у самореалізації. Практичне значення цієї теорії полягає в тому, що різні групи працівників можуть мати різні домінуючі мотиви [39; 40; 47].

Важливе місце посідає двофакторна теорія Ф. Герцберга, згідно з якою всі фактори мотивації поділяються на: гігієнічні (умови праці, оплата, безпека); мотиваційні (визнання, досягнення, професійний розвиток). Ця теорія доводить, що усунення незадоволеності не тотожне формуванню високої мотивації, що має принципове значення для побудови ефективних систем стимулювання [39; 40; 47].

До процесуальних теорій мотивації належать концепції, що акцентують увагу на процесі вибору поведінки. Зокрема, теорія очікувань В. Врума пояснює мотивацію через співвідношення очікуваних результатів і зусиль, які працівник готовий докласти [39; 40; 47].

Доповнює її теорія справедливості Дж. Адамса, згідно з якою працівники

оцінюють не лише абсолютний рівень винагороди, а й її співвідношення з вкладом інших працівників, що суттєво впливає на їхню трудову поведінку [39; 40; 47].

Отже, сучасні теорії мотивації створюють наукове підґрунтя для формування комплексних мотиваційних систем, що враховують різноманітність потреб і очікувань персоналу .

Узагальнення наукових підходів (А. Маслоу, Ф. Герцберг, В. Врум, Д. МакКлелланд, Г. Десслер) дозволяє розглядати мотивацію як складний багатовимірний процес, що поєднує потреби особистості, очікування результатів, внутрішні стимули та управлінський вплив з боку організації (табл. 1.5) [39; 48].

Таблиця 1.5 – Порівняння визначень класиків теорії мотивації [39; 48]

Автор	Визначення категорії	Ключовий акцент (науковий підхід)
Маслоу А.	Мотивація розглядається як процес задоволення ієрархії потреб людини, що зумовлює її поведінку та активність	Потреби як джерело мотивації
Герцберг Ф.	Мотивація праці формується під впливом мотиваційних факторів, пов'язаних із змістом роботи, тоді як гігієнічні фактори лише запобігають незадоволеності	Внутрішня мотивація, зміст праці
Врум В.	Мотивація є функцією очікувань працівника щодо зв'язку між зусиллями, результатами та винагородою	Очікування та результативність
МакКлелланд Д.	Мотивація визначається домінуванням потреб у досягненні, владі або приналежності	Домінуючі мотиви особистості
Мілкович Дж., Будро Дж.	Мотивація – це сукупність рушійних сил, які впливають на спрямованість, інтенсивність та стійкість трудової поведінки.	Управлінський і поведінковий підхід
Десслер Г.	Мотивація працівників – це інтенсивність, спрямованість та сталість зусиль, які особистість виявляє на шляху до досягнення певної цілі.	Зусилля та досягнення цілей організації

Ефективність трудової діяльності значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, що підтверджується численними емпіричними дослідженнями. Мотивований працівник демонструє вищу продуктивність праці, більшу ініціативність та готовність до професійного розвитку.

За даними Міжнародної організації праці, підприємства з розвиненими мотиваційними системами мають нижчий рівень плинності кадрів та вищі показники залученості персоналу, що позитивно позначається на економічних результатах діяльності [49].

Мотивація безпосередньо впливає на такі показники ефективності праці, як:

- продуктивність і якість виконання робіт;
- рівень дисципліни та відповідальності;
- інноваційна активність персоналу;
- стабільність трудового колективу.

Особливо важливу роль мотивація відіграє в умовах нестабільності та кризових викликів, зокрема в діяльності релокованих підприємств. У таких умовах мотиваційні механізми виконують не лише стимулюючу, а й психологічно-підтримуючу функцію, сприяючи збереженню працездатності персоналу та його адаптації до нових умов [50].

Таким чином, мотивація персоналу виступає ключовим інструментом управління ефективністю трудової діяльності, що потребує науково обґрунтованого підходу та адаптації до конкретних умов функціонування організації.

Різноманітність підходів до мотивації персоналу зумовлює необхідність її класифікації за джерелами, формами, спрямованістю та часовим горизонтом (табл. 1.6) [39; 40; 48].

Систематизація наукових підходів до класифікації мотивації персоналу дозволяє зробити висновок про її багатовимірний характер. Мотивація формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули, позитивні й негативні методи впливу на

трудова поведінку працівників.

Таблиця 1.6 – Класифікація мотивації персоналу за основними ознаками в системі управління [39; 40; 48]

Ознака класифікації	Вид мотивації	Характеристика
За джерелом спонукання	Внутрішня	Ґрунтується на внутрішніх потребах, цінностях, інтересах особистості; пов'язана із самореалізацією та задоволенням від праці
	Зовнішня	Формується під впливом зовнішніх стимулів і умов (оплата праці, премії, санкції, статус)
За характером стимулів	Матеріальна	Пов'язана з грошовими та майновими стимулами (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати)
	Нематеріальна	Включає моральні, соціальні та професійні стимули (визнання, кар'єрне зростання, навчання, корпоративна культура)
За спрямованістю впливу	Позитивна	Орієнтована на заохочення бажаної поведінки та досягнення високих результатів
	Негативна	Передбачає застосування санкцій і обмежень з метою запобігання небажаних поведінці
За рівнем потреб	Базова	Спрямована на задоволення фізіологічних і безпекових потреб
	Вища	Орієнтована на соціальні потреби, повагу, самореалізацію
За часовим горизонтом	Короткострокова	Має тимчасовий характер і спрямована на досягнення швидкого результату
	Довгострокова	Орієнтована на формування стійкої зацікавленості в роботі та лояльності персоналу
За рівнем управління	Індивідуальна	Враховує особисті потреби, цінності та очікування окремого працівника
	Колективна	Орієнтована на групові інтереси та результати діяльності колективу
За механізмом впливу	Економічна	Реалізується через фінансові важелі та матеріальні стимули
	Соціально-психологічна	Ґрунтується на міжособистісних відносинах, моральному кліматі, стилі керівництва
За ступенем формалізації	Формалізована	Закріплена у внутрішніх положеннях, контрактах, системах оплати праці
	Неформалізована	Реалізується через неофіційні практики, культуру, традиції організації

Таким чином, мотивація персоналу є багатовимірною категорією, що охоплює економічні, соціальні та психологічні аспекти трудової поведінки. Її класифікація за різними ознаками дозволяє комплексно підійти до формування мотиваційної системи та адаптувати управлінські інструменти до цілей організації й індивідуальних потреб працівників.

Вибір конкретних видів мотивації залежить від стратегічних цілей організації, особливостей персоналу, умов функціонування підприємства та зовнішнього середовища. Для релокованих підприємств особливого значення набувають нематеріальні, довгострокові та соціально-психологічні види мотивації, які сприяють збереженню людського капіталу, підвищенню рівня залученості персоналу та стабілізації трудових відносин.

У практиці управління персоналом мотивація реалізується переважно через систему матеріальних і нематеріальних стимулів, які формують трудову поведінку працівників та визначають рівень їх залученості до діяльності організації. Наукові дослідження свідчать, що ефективна мотиваційна система має бути комплексною, поєднуючи економічні та соціально-психологічні методи впливу.

Матеріальна мотивація традиційно пов'язується з рівнем оплати праці, системами преміювання, доплатами, соціальними гарантіями та іншими фінансовими заохоченнями. Вона залишається базовим чинником мотивації, особливо в умовах економічної нестабільності, коли працівники орієнтовані на забезпечення фінансової безпеки [38].

Разом з тим, численні дослідження доводять, що зростання матеріальної винагороди має обмежений мотиваційний ефект, якщо воно не супроводжується нематеріальними стимулами. Згідно з теорією Ф. Герцберга, оплата праці належить до гігієнічних факторів і запобігає незадоволеності, але не формує довготривалої внутрішньої мотивації.

Нематеріальна мотивація охоплює такі елементи, як:

- визнання досягнень працівників;
- можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання;

- участь у прийнятті управлінських рішень;
- корпоративна культура та психологічний клімат;
- гнучкі форми організації праці.

Саме нематеріальні стимули формують внутрішню мотивацію, що пов'язана з усвідомленням значущості праці, можливістю самореалізації та відчуттям причетності до результатів діяльності організації [40].

Особливу роль у сучасних умовах відіграють гнучкі мотиваційні інструменти, зокрема дистанційна робота, індивідуальні графіки, підтримка балансу між роботою та особистим життям (work-life balance). За даними OECD, організації, що впроваджують такі підходи, демонструють вищий рівень задоволеності персоналу та продуктивності праці [49].

Для релокованих підприємств нематеріальна мотивація набуває особливої значущості, оскільки працівники часто перебувають у стані підвищеного стресу та невизначеності. У таких умовах важливими мотиваційними чинниками стають:

- підтримка з боку керівництва;
- стабільність трудових відносин;
- комунікація та прозорість управлінських рішень;
- соціальна відповідальність організації.

Отже, ефективна мотивація персоналу формується на основі збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, а й забезпечити довгострокову стабільність кадрового потенціалу організації.

### 1.3 Вплив системи управління персоналом та мотивації праці на результати діяльності підприємства

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управління персоналом та рівнем мотивації працівників. У сучасних умовах персонал розглядається не лише як фактор виробництва, а як

стратегічний ресурс, здатний забезпечити стійкий розвиток, адаптацію до змін та формування конкурентних переваг. Саме через систему управління персоналом відбувається цілеспрямований вплив на трудову поведінку, результативність і залученість працівників.

Управління персоналом формує організаційні передумови досягнення результатів діяльності шляхом раціонального добору кадрів, планування потреби в персоналі, розвитку компетентностей, оцінювання результатів праці та регулювання трудових відносин. Належна організація цих процесів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, оптимізації витрат на персонал і покращенню якості управлінських рішень [51].

Водночас мотивація персоналу виступає внутрішнім рушієм трудової активності, що безпосередньо впливає на інтенсивність, якість та стабільність виконання трудових функцій. Ефективна мотиваційна система забезпечує узгодження інтересів працівників і підприємства, формує зацікавленість у досягненні високих результатів, сприяє зростанню відповідальності, ініціативності та інноваційної активності персоналу.

Синергія управління персоналом і мотивації проявляється у комплексному впливі на економічні та якісні результати діяльності підприємства. До економічних результатів належать зростання продуктивності праці, прибутковості, рентабельності та фінансової стійкості. Якісні результати охоплюють підвищення рівня задоволеності працівників працею, формування організаційної лояльності, покращення корпоративної культури та репутації роботодавця [52].

Особливої актуальності вплив управління персоналом і мотивації набуває в умовах криз, невизначеності та релокації підприємств. У таких умовах саме ефективна робота з персоналом дозволяє зберегти людський капітал, підтримати стабільність трудових колективів і забезпечити відновлення та подальший розвиток організації (табл. 1.7) [39; 40; 53].

Отже, ефективне управління персоналом у поєднанні з дієвою мотиваційною системою забезпечує досягнення як економічних, так і якісних

результатів діяльності підприємства.

Таблиця 1.7 – Вплив управління персоналом і мотивації на економічні та якісні результати діяльності [39; 40; 53]

Сфера впливу	Елемент управління персоналом / мотивації	Результат впливу	Характер результату
Економічна	Планування та добір персоналу	Оптимізація чисельності персоналу, зниження витрат	Економічний
	Навчання і розвиток персоналу	Зростання продуктивності праці	Економічний
	Матеріальна мотивація	Підвищення результативності та інтенсивності праці	Економічний
	Оцінювання персоналу	Покращення управлінських рішень	Економічний
Організаційна	Чіткий розподіл функцій і відповідальності	Підвищення керованості та дисципліни	Якісний
	Система адаптації	Скорочення періоду входження в посаду	Якісний
Соціальна	Нематеріальна мотивація	Підвищення задоволеності працею	Якісний
	Соціальні гарантії та підтримка	Зниження плинності кадрів	Якісний
Поведінкова	Соціально-психологічні методи управління	Зростання залученості та лояльності персоналу	Якісний
	Корпоративна культура	Формування командної роботи та довіри	Якісний
Стратегічна	Стратегічне управління персоналом	Формування конкурентних переваг	Комплексний
	Довгострокова мотивація	Збереження та розвиток людського капіталу	Комплексний

Ефективність функціонування будь-якої сучасної організації безпосередньо залежить від цілісності її кадрової політики, яка реалізується

через розгалужену систему управління персоналом. Представлена архітектура (рис. 1.5) відображає комплексний характер взаємодії стратегічних та оперативних функцій, що забезпечують повний життєвий цикл працівника в компанії [25].

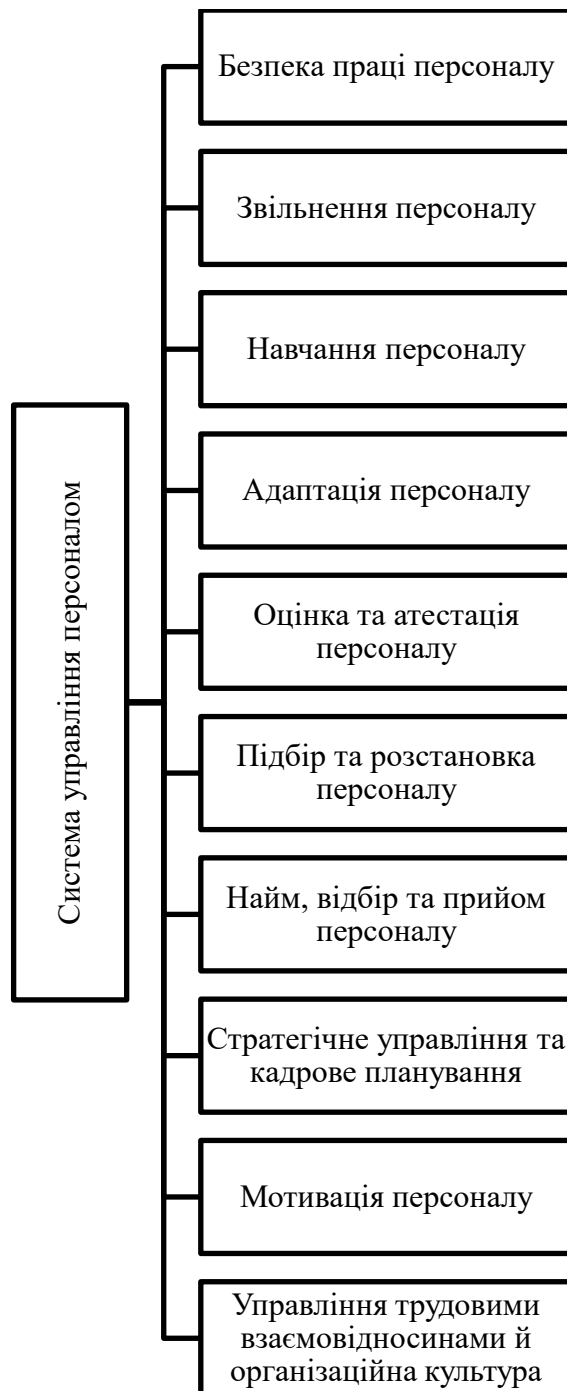


Рисунок 1.5 – Функціональна декомпозиція системи управління персоналом організації

Аналіз структури системи управління персоналом свідчить про те, що вона є багатовекторною та охоплює десять критичних напрямів: від фундаментального стратегічного планування та безпеки до психологічних аспектів мотивації й організаційної культури. Важливо зауважити, що всі елементи системи є взаємозалежними: наприклад, якість підбору та найму визначає подальші витрати на навчання та швидкість адаптації фахівця. У сучасних умовах цифровізації ця модель трансформується у безперервний цикл, де кожен етап підкріплений відповідним інструментарієм оцінки та розвитку. Отже, системний підхід до HRM дозволяє перетворити персонал з пасивної витратної частини бізнесу на стратегічний актив, що здатен забезпечувати стійку конкурентну перевагу організації.

Побудова стійкої та гнучкої системи управління персоналом базується на фундаментальних засадах, що визначають логіку управлінського впливу та критерії його успішності. Представлена сукупність принципів утворює методологічний каркас, який забезпечує цілісність кадрової політики в умовах динамічного зовнішнього середовища (рис. 1.6) [25; 40].

Аналіз наведених принципів дозволяє виділити сім ключових орієнтирів: від суто прагматичних (економічність, оптимальність) до стратегічних (перспективність, прогресивність) та організаційних (узгодженість, оперативність). Важливо підкреслити, що принцип науковості виступає сполучною ланкою, яка вимагає впровадження новітніх досягнень менеджменту для гармонізації ієрархічних ланок підприємства. Висновок полягає в тому, що дотримання цих принципів гарантує не лише зниження питомих витрат на людський капітал, а й відповідність системи управління передовому світовому досвіду. Лише за умови комплексної реалізації всіх семи принципів HRM-система здатна трансформуватися з адміністративної надбудови у високоефективний інструмент розвитку бізнесу.

Ефективність HRM-процесів безпосередньо залежить від якості інфраструктури, яка підтримує прийняття управлінських рішень.

Економічність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Найбільш ефективна та економічна система управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва</li> </ul>
Прогресивність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Означає відповідність системи управління персоналом передовому зарубіжному та вітчизняному досвіду</li> </ul>
Перспективність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Під час формування системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства</li> </ul>
Оптимальність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вибір найбільш раціонального варіанта пропозицій щодо формування управління персоналом</li> </ul>
Науковість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка заходів щодо формування управління персоналом має ґрунтуватися на досягненнях науки у галузі управління</li> </ul>
Оперативність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Своєчасне прийняття рішень у галузі управління персоналом</li> </ul>
Узгодженість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі мають бути узгоджені з основними цілями підприємства</li> </ul>

Рисунок 1.6 – Принципи формування та функціонування управління персоналом

Представлена модель (рис. 1.7) ілюструє синергію чотирьох фундаментальних підсистем забезпечення – кадрової, технічної, методичної та

правової, – що формують операційний каркас сучасної HR-служби [28; 40].

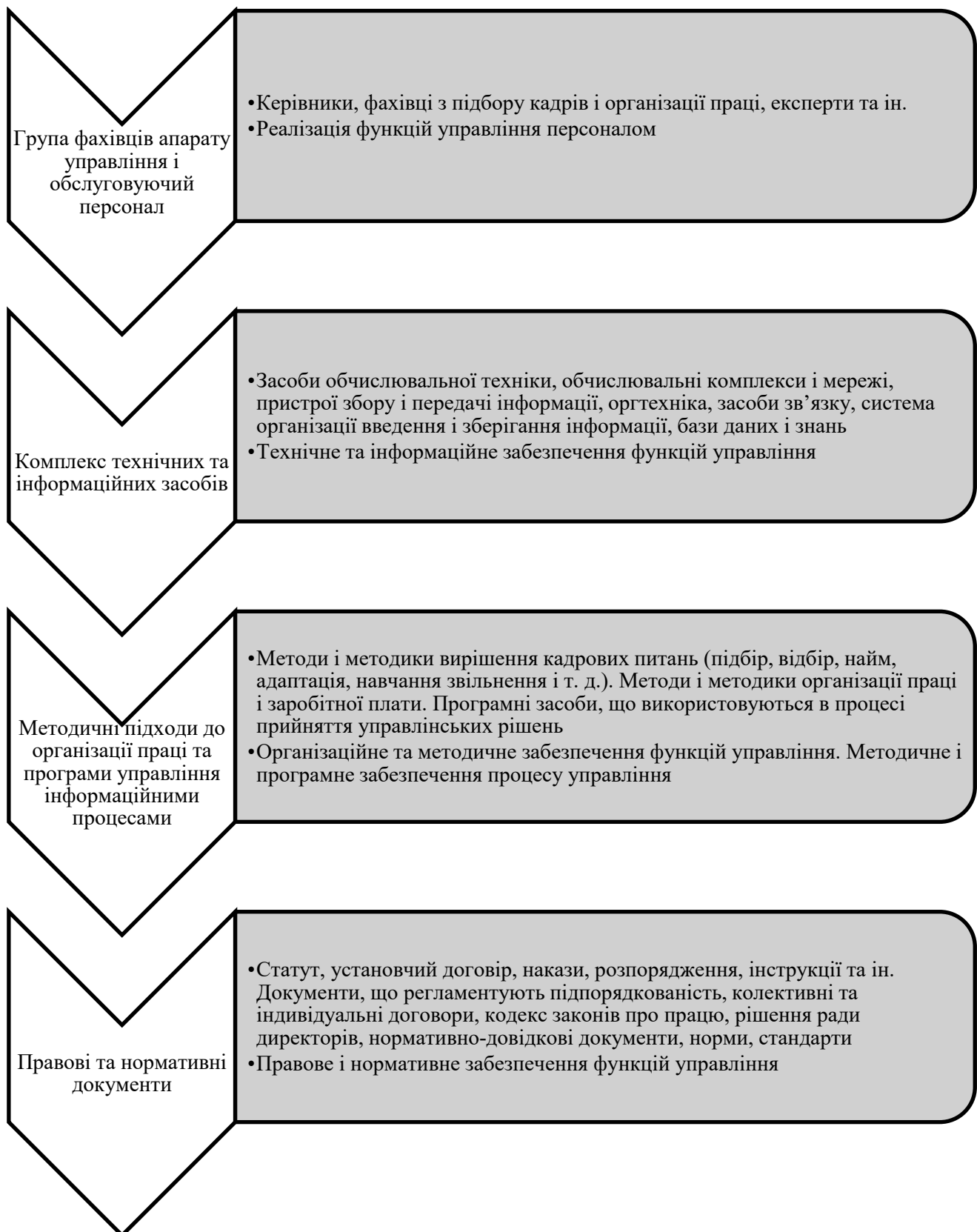


Рисунок 1.7 – Структура ресурсного та нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом

Аналіз компонентів системи свідчить про те, що перехід до цифрового управління персоналом вимагає не лише наявності фахівців-експертів, а й інтеграції складних обчислювальних комплексів та баз знань для автоматизації рутинних операцій. Особливу увагу приділено методичному та нормативному забезпеченню, які встановлюють «правила гри» через статuti, колективні договори та науково обґрунтовані методики відбору й навчання. Наявність правового блоку гарантує легітимність дій менеджменту та захист прав працівників, що є критично важливим для стабільності релокованих або трансформованих підприємств. Висновок полягає в тому, що лише комплексний розвиток усіх чотирьох векторів забезпечення дозволяє перетворити систему управління на високотехнологічний сервіс, здатний оперативно реагувати на виклики ринку праці. Збалансованість цих елементів мінімізує вплив людського фактора на помилки в обліку та забезпечує прозорість кадрового планування.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається результатами праці його персоналу, що зумовлює необхідність наукового аналізу взаємозв'язку між рівнем мотивації та досягнутими економічними й якісними показниками. У сучасній економічній науці персонал розглядається не лише як витратна стаття, а як джерело створення доданої вартості та конкурентних переваг підприємства.

Економічні результати діяльності підприємства формуються під впливом продуктивності праці, ефективності використання робочого часу, рівня витрат на персонал та результативності управлінських рішень. При цьому мотивація персоналу виступає опосередкованим, але визначальним чинником, що впливає на всі зазначені показники [34; 39].

Наукові дослідження доводять, що підвищення мотивації персоналу сприяє зростанню:

- продуктивності праці;
- обсягів виробленої продукції або наданих послуг;
- прибутковості діяльності підприємства;

– ефективності використання ресурсів.

Таким чином, мотивація праці трансформується з внутрішнього психологічного процесу в економічний фактор розвитку підприємства.

Одним із ключових економічних показників, що відображає результативність трудової діяльності, є продуктивність праці. За даними Міжнародної організації праці, саме мотиваційні чинники мають вирішальний вплив на інтенсивність і результативність праці, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища [49].

Мотивований персонал демонструє:

- вищу віддачу від вкладених зусиль;
- зниження рівня простоїв і непродуктивних витрат робочого часу;
- підвищення якості виконання виробничих завдань.

Крім того, мотивація безпосередньо впливає на рівень плинності кадрів, який є важливим індикатором економічної стабільності підприємства. Висока плинність персоналу призводить до зростання витрат на підбір, навчання та адаптацію нових працівників. Натомість ефективна мотиваційна система сприяє утриманню кваліфікованих кадрів і зменшенню непрямих витрат [50].

Мотивація також впливає на інноваційну активність персоналу, що проявляється у готовності працівників до впровадження нових технологій, методів роботи та управлінських рішень. У довгостроковій перспективі це забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства та його адаптацію до змін ринкового середовища [31].

Поряд з економічними показниками, важливу роль відіграють якісні результати діяльності, які характеризують соціально-психологічний стан трудового колективу та організаційний розвиток підприємства. До таких результатів належать: рівень задоволеності працею; залученість персоналу; трудова дисципліна; корпоративна культура; імідж роботодавця.

За результатами досліджень Gallup, організації з високим рівнем залученості персоналу демонструють кращі показники якості, безпеки праці та клієнтської задоволеності [54].

Мотивація персоналу безпосередньо впливає на якість трудових процесів, оскільки мотивований працівник більш відповідально ставиться до виконання своїх обов'язків, дотримується стандартів і проявляє ініціативу. Це особливо важливо для підприємств сфери послуг і публічних організацій, де якість роботи персоналу визначає рівень довіри споживачів і суспільства.

У контексті релокованих підприємств мотивація виконує ще й адаптаційну та стабілізаційну функції, сприяючи збереженню кадрового потенціалу та формуванню нових трудових колективів в умовах зміненого середовища діяльності.

Сучасні підходи до управління персоналом розглядають мотивацію як інструмент підвищення загальної ефективності управління підприємством. Через мотиваційні механізми керівництво впливає на поведінку працівників, спрямовуючи її на досягнення стратегічних цілей організації.

Згідно з концепцією стратегічного управління людськими ресурсами, мотивація персоналу повинна бути інтегрована в загальну систему управління підприємством та узгоджена з його місією і стратегією розвитку [54].

Ефективна мотиваційна система дозволяє: підвищити керованість організації; забезпечити виконання стратегічних і оперативних завдань; сформувати стабільний та професійний кадровий склад.

Отже, мотивація персоналу є багатовимірним фактором, що впливає як на економічні, так і на якісні результати діяльності підприємства, забезпечуючи його стійкість та розвиток у довгостроковій перспективі.

## Висновки до розділу 1

Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що персонал є ключовим стратегічним ресурсом організації, а система управління персоналом має розглядатися як цілісна, динамічна та адаптивна підсистема загального менеджменту, спрямована на досягнення економічних, соціальних і якісних результатів діяльності.

Обґрунтовано сутність управління персоналом як багатовимірного процесу, що поєднує організаційні, економічні, соціально-психологічні та правові механізми впливу на трудову поведінку працівників. Визначено основні види та моделі управління персоналом, а також окреслено еволюцію HR-підходів від адміністративно-кадрових до стратегічно-орієнтованих, що набуває особливого значення для підприємств, які функціонують в умовах релокації, нестабільності та обмежених ресурсів.

Доведено, що мотивація персоналу є одним з ключових інструментів підвищення ефективності трудової діяльності та забезпечення стійкості організації. Проаналізовано класичні та сучасні теорії мотивації, які формують теоретичне підґрунтя для побудови ефективних мотиваційних систем. Встановлено, що в умовах релокованих підприємств зростає роль нематеріальних стимулів, соціальної підтримки, психологічної безпеки, залученості та довіри до управлінських рішень.

Обґрунтовано вплив мотивації персоналу на економічні та якісні результати діяльності підприємства. Визначено, що ефективна мотивація сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, підвищенню якості виконання робіт, інноваційної активності та організаційної лояльності. Особливу увагу приділено ролі мотивації як чинника збереження людського капіталу та відновлення організаційної спроможності підприємств у кризових і посткризових умовах.

Таким чином, результати теоретичного аналізу підтверджують, що управління персоналом і мотивація праці мають розглядатися не ізольовано, а у взаємозв'язку з економічними, соціальними та організаційними процесами.

## 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ РЕЛОКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА КП «ТРК «МЕЛІТОПОЛЬ» ММР ЗО

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО та особливості його діяльності в умовах релокації

Комунальне підприємство «Телерадіокомпанія «Мелітополь» Мелітопольської міської ради Запорізької області (КП «ТРК «Мелітополь») створено з метою оперативного інформування телеглядачів про суспільно-політичні події в Україні, за кордоном, у Мелітопольському районі, місті Мелітополі; поширення офіційних відомостей, роз'яснення рішень органів законодавчої, виконавчої і судової влади; створення і поширення економічних, культурно-просвітних, навчальних, розважальних і культурних програм, а також програм для дітей і юнацтва.

Комунальне підприємство «Телерадіокомпанія «Мелітополь» Мелітопольської міської ради Запорізької області є правонаступником ТРК «Мелітополь» зареєстрованого виконавчим комітетом Мелітопольської міської ради народних депутатів від 21 жовтня 1993 року. Першим директором ТВМ з 1993 по 1999 роки був Володимир Уманський. Спочатку телекомпанія розташовувалася в будівлі колишнього кінотеатру «Родіна», проспект Б. Хмельницького, 36. Канал почав мовлення в 1991 році і спочатку називався «МТВ». У 1994 році змінив назву на «ТVM». Мав договори на ретрансляцію програм наступних телеканалів: 2002-2003 – «СТБ», 2003-26.06.2006 – «Тоніс», 27.06.2006-01.06.2007 – «Кіно», 02.06.2007-31.12.2008 – «24», 01.01-31.12.2009 – «Кіно» з 01.01.2010 – «Новий канал». Від 6 червня 1993 року за підтримки депутатів міської ради було створено комітет з інформації для об'єднання муніципальних ЗМІ. З 1994 року Телерадіокомпанія Мелітополь (ТVM) одна з перших в Україні отримала ліцензію в Національній раді з телебачення і радіомовлення на 27 частотному каналі з часом мовлення 18 годин. Це

ліцензійні програми та програми власного виробництва. Ліцензійні програми – це продукція, яку купували в агенцій, телеканалів, що мають права на прокат в ефірі телепродукції (фільми, загальноосвітні програми, авторські програми тощо). Власні телепрограми – це програми власного виробництва – інформаційні, інформаційно-аналітичні, розважальні, дитячі, спортивні, творчі.

Усі програми знімалися і монтувалися в одній студії на ВГС апаратурі. Три відеомагнітофони, дві камери, три мікрофони і один звуковий мікшер були в арсеналі ТРК. Трансляція велася через телецентр ЗОРТПЦ. Пізніше КП ТРК Мелітополь змінила адресу і розташовувалася на 9 поверсі готелю «Мелітополь» за адресою: пл. Перемоги, 3. На каналі велася ретрансляція програми «Нового каналу». У будні він мав 3 години власного ефірного часу, у вихідні – 2:30 хвилин.

Пріоритетним для КП «ТРК «Мелітополь» є робота на благо міста Мелітополя, Мелітопольського району та їх мешканців, а саме, всебічне висвітлення життя міста та району, патріотичне виховання мешканців міста та району, популяризація історичної спадщини, пропаганда інтернаціональної дружби, формування у населення, особливо у молоді, поважного ставлення до історії, традицій, рідного міста, України, та відчуття гордості за свою батьківщину, відчуття поваги і шани до її захисників. Ці напрямки підприємством реалізуються шляхом виготовлення та трансляції в ефірі телерадіокомпанії інформаційних, аналітичних, культурно-просвітницьких, спортивних, патріотично-виховних, пізнавально-розважальних тощо.

Основні цілі та завдання організації:

- створення умов для більш оперативного та повного висвітлення усіх сторін життя міста та району, підвищення інформованості населення про поточний перебіг подій, що відбуваються в місті та районі;
- патріотичне виховання мешканців міста та району, популяризація історичної спадщини, пропаганда інтернаціональної дружби;
- забезпечення сприйняття культурно-духовного розвитку нашого суспільства;

- розширення тематики програмного продукту телеканалу пізнавально-розважальним компонентом;
- оперативне висвітлення усіх сторін життя міста та району, підвищення інформованості населення про поточний перебіг подій та діяльність органів влади всіх рівнів;
- забезпечення підвищення інформованості населення в сфері інклюзивної освіти, формування толерантного відношення до осіб з особливими потребами;
- забезпечення прибуткової діяльності та зростання фінансово-економічних показників роботи підприємства.

Наразі КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО релоковано в місті Запоріжжя.

У сучасних умовах військового стану та змінивши свою локацію на прифронтове місто Запоріжжя телерадіокомпанія не припинила своєї діяльності та продовжує оперативно інформувати про суспільно-політичні події в Україні, за кордоном, у Мелітопольському районі, місті Мелітополі шляхом розміщення в мережі інтернет відео, фото та текстового контенту, відновлено роботу Ю-туб каналу, йде плідна співпраця з Громадськими організаціями та благодійними фондами. Відновлена команда співробітників, яка продовжує знімати та монтувати відеопродукцію незважаючи на втрату значної частини матеріальної бази та обладнання.

Контент телерадіокомпанії переважно розміщується на каналі Ютуб [56] та офіційному сайті Мелітопольської міської ради [57]. На каналі, крім інформаційно-новинних сюжетів, транслюються проєкти: СТОП ФЕЙК – спрямований на боротьбу з російською пропагандою, Дерусифікацію. Під час дії воєного стану журналісти телерадіокомпанії:

- фіксують воєнні злочини;
- розповідають про життя в окупації;
- висвітлюють приклади соціальної згуртованості громади;
- розповідають про життя героїв-визволителів;
- показують приклади розбудови і розвитку релокованого бізнесу;

- висвітлюють події з життя релокованої громади Мелітопольщини;
- розповідають про покарання колаборантів.

КП «ТРК «Мелітополь» ММРЗО є юридичною особою. Права і обов'язки юридичної особи Підприємство набуло з дня його державної реєстрації. Підприємство здійснює свою діяльність на основі і відповідно до чинного законодавства України та Статуту, який затверджується Засновником. Участь Підприємства в асоціаціях, корпораціях, концернах та інших об'єднаннях здійснюється на добровільних засадах, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству та іншим нормативним актам України. Підприємство веде самостійний баланс, має розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах державних банків, печатку зі своїм найменуванням, емблему і фірмовий знак. Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому майна згідно з чинним законодавством. Підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями Засновника. Підприємство має право укладати угоди, набувати майнові та особисті немайнові права, несе обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, арбітражному суді та третейському.

Управління КП «ТРК «Мелітополь» ММР 30 здійснює його керівник (директор), контроль – редакційна рада, яка затверджується рішенням сесії Мелітопольської міської ради Запорізької області за поданням Мелітопольського міського голови, у складі чотирьох осіб, половина складу якої призначається Засновником телерадіокомпанії, а половина обирається творчим колективом телерадіокомпанії. Призначення і звільнення керівника здійснюється згідно ст.26 п.8 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Міський голова укладає з керівником контракт, яким визначаються умови праці та матеріального забезпечення керівника КП «ТРК «Мелітополь» ММР 30.

КП «ТРК «Мелітополь» ММР 30 самостійно визначає структуру управління і встановлює штат. Керівник КП «ТРК «Мелітополь» ММР 30 самостійно вирішує питання діяльності КП «ТРК «Мелітополь» ММР 30 за

винятком тих, що віднесені Статутом до компетенції Засновника та інших органів.

Керівник КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО:

- несе повну відповідальність за стан та діяльність підприємства;
- діє без доручення від імені підприємства, представляє його в усіх установах та організаціях;
- розпоряджається коштами та майном відповідно до чинного законодавства;
- укладає від імені організації усі види господарських договорів, видає довіреності, відкриває в установах банків розрахунковий та інші рахунки;
- визначає структуру управління та затверджує штати Підприємства;
- укладає трудові договори (контракти) з найманими працівниками;
- видає накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма працівниками Підприємства;
- несе відповідальність за формування та виконання фінансових планів.

Майно КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО становлять основні фонди та оборотні кошти, а також цінності, вартість, яких відображається в самостійному балансі підприємства. Це майно є комунальною власністю Мелітопольської міської ради і закріплюється за ним на праві повного господарського відання. Підприємство володіє, користується та за згодою Засновника розпоряджається зазначеним майном, вчиняючи щодо нього будь-які дії, які не суперечать чинному законодавству.

Статутний капітал КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО станом на 01.01.2025 року становить 567000 (п'ятсот шістдесят сім тисяч) гривень.

Використання прибутку (доходу) КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО визначає власник, або уповноважений їм орган згідно зі Статутом та чинним законодавством. КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО утворює шляхом відрахувань від чистого прибутку наступні цільові фонди, призначені для покриття витрат, пов'язаних зі своєю діяльністю: фонд розвитку виробництва, фонд споживання, резервний фонд, інші фонди. Зокрема:

– фонд розвитку виробництва створюється за рахунок коштів відрахувань від чистого прибутку в порядку, передбаченому чинним законодавством. Кошти фонду використовуються для розвитку матеріально-технічної бази КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО;

– фонд споживання створюється в розмірах, обумовлених відповідно до чинного законодавства. Джерелом коштів на оплату діяльності працівників підприємства є частка доходу, отримана в результаті її діяльності. Директор КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО обирає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, рекламних розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок. Мінімальна заробітна плата працівників не може бути нижче встановленого законодавством України мінімального розміру заробітної плати;

– резервний фонд КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО призначається для покриття витрат, що пов'язані з відшкодуванням збитків і позапланових витрат.

Рішення соціально-економічних питань, що стосується діяльності КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО, виробляються і приймаються його органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів і відображаються у колективному договорі. Колективним договором також регулюються питання охорони праці, виробничі та трудові відносини трудового колективу з адміністрацією КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО. Право укладення колективного договору від імені власника надається керівнику, а від імені трудового колективу – уповноваженому ним органу.

Організаційна структура КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО складається: з адміністративного персоналу, професіоналів, спеціалістів, технічних службовців (водій, прибиральник).

За умов релокації та призупиненням трудових відносин з директором комунального підприємства організаційна структура підприємства змінилась у 2025 році порівняно з початком 2022 року за умов адаптації. Розглянемо основні зміни організаційної структури КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО на рисунках 2.1 і 2.2.

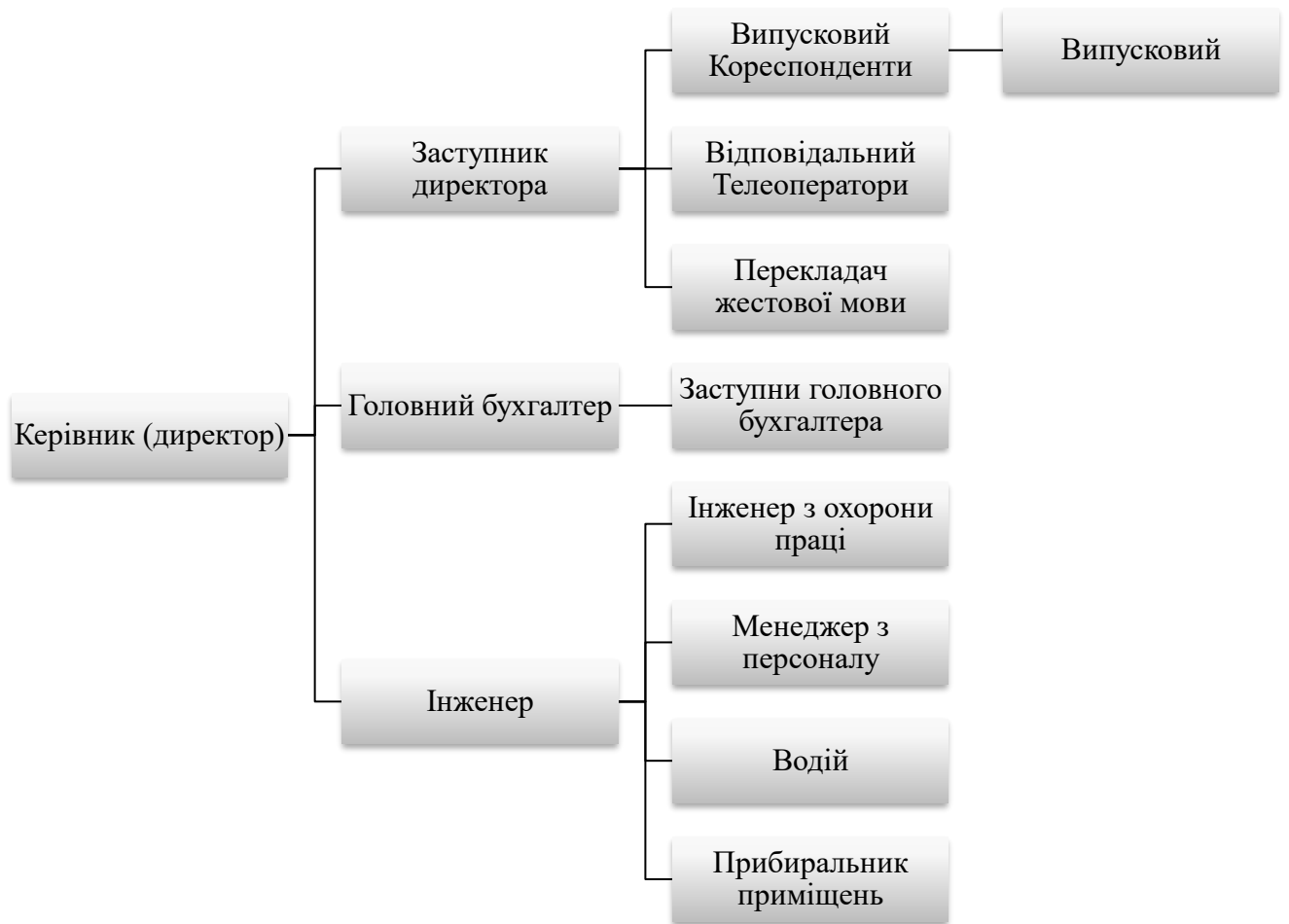


Рисунок 2.1 – Організаційна структура КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО за 2022 рік

Наведені рисунки відображають порівняння організаційної структури підприємства (установи) “до” та “після” управлінських змін, що дозволяє простежити еволюцію системи управління персоналом та перерозподіл управлінських функцій.

По-перше, ключова управлінська зміна стосується верхнього рівня управління. У першому варіанті структури (2022 р.) керівництво зосереджене навколо директора та його заступника, тоді як у другому (2025 р.) спостерігається перехід до моделі з керівником (директором або виконувачем обов’язків директора) та чітко виокремленою посадою головного редактора. Це свідчить про посилення функціональної спеціалізації управління, зокрема

розмежування адміністративних і творчо-виробничих повноважень.

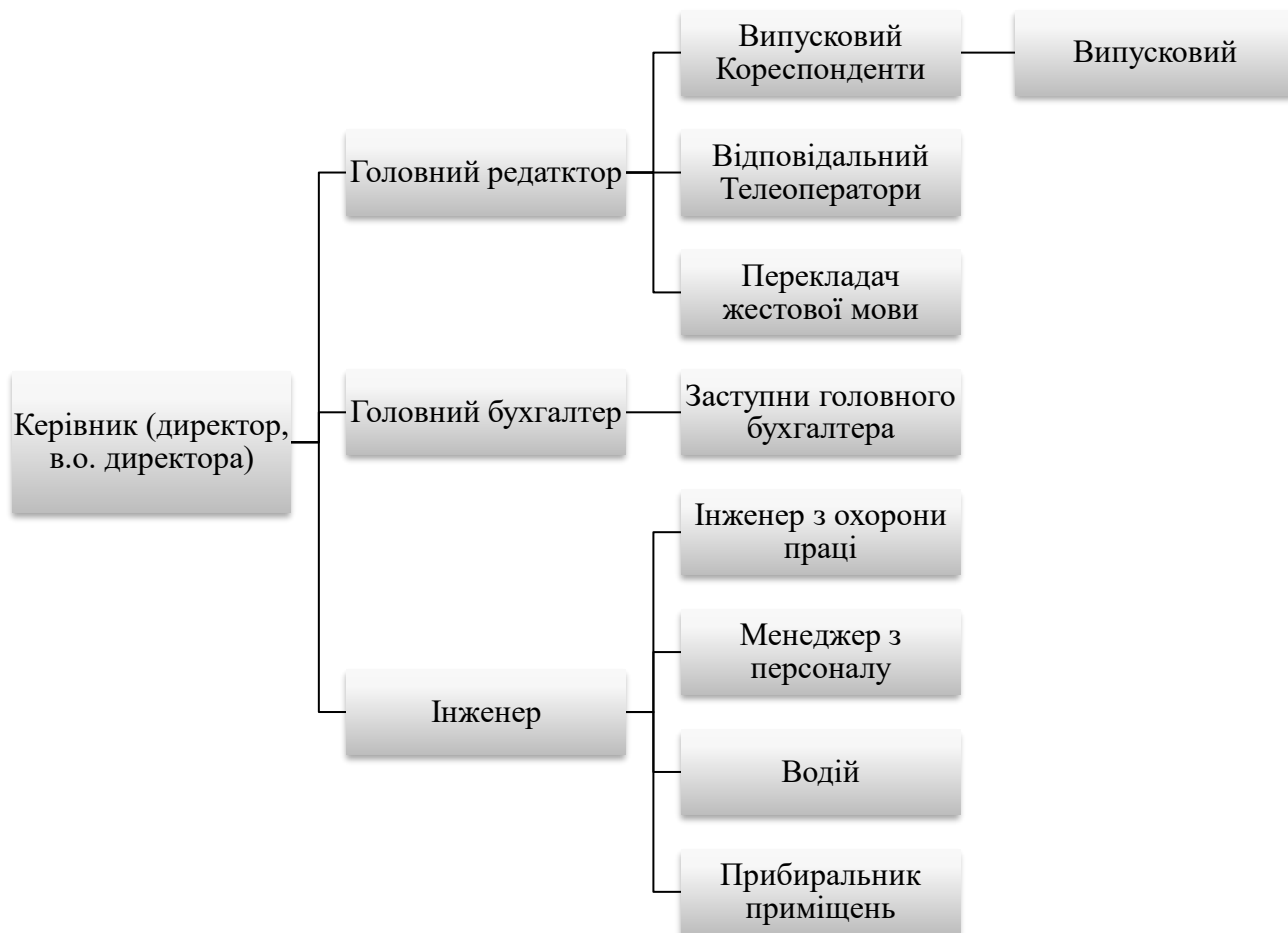


Рисунок 2.2 – Організаційна структура КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО за 2025 рік

По-друге, відбулися зміни у вертикалі управління основними процесами діяльності. Запровадження посади головного редактора у другій структурі означає: концентрацію відповідальності за контент, випуск і редакційну політику; зменшення навантаження на керівника організації; підвищення керованості виробничо-творчого блоку (кореспонденти, телеоператори, перекладач жестової мови).

По-третє, структура допоміжних та забезпечувальних підрозділів загалом

зберігається, що свідчить про стабільність базових адміністративно-господарських функцій. В обох моделях присутні: головний бухгалтер та його заступники; інженер з охорони праці; менеджер з персоналу; інженер; водій та прибиральник приміщень. Це вказує на те, що зміни мають не скорочувальний, а оптимізаційний характер.

По-четверте, з управлінської точки зору друга структура (2025 р.) є більш сучасною та адаптивною. Вона відповідає принципам процесного та функціонального підходів до управління; підвищує прозорість відповідальності; створює передумови для підвищення ефективності управління персоналом і результативності діяльності організації загалом.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що представлена трансформація організаційної структури спрямована на удосконалення системи управління персоналом, більш чіткіший розподіл управлінських ролей і підвищення якості управлінських рішень та операційної ефективності.

Фінансування видатків на забезпечення діяльності КП «ТРК «Мелітополь» у період 2022-2025 роки здійснювалось за рахунок міської цільової програми «Фінансова підтримка комунального підприємства «Телерадіокомпанія «Мелітополь» Мелітопольської міської ради Запорізької області» та коштів отриманих від господарської діяльності (рис. 2.3). Підставою для виконання програми є Конституція України, Закони України «Про інформацію», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста», Бюджетного кодексу України.

Найбільша питома вага в структурі видатків комунального підприємства припадає на оплату праці та нарахування єдиного соціального внеску, також серед витрат: придбання предметів, матеріалів, обладнання та інвентарю, оплата послуг (крім комунальних), оплата комунальних послуг та енергоносіїв, оплата відряджень, придбання обладнання і предметів довгострокового користування, оплата навчання спеціалістів та інші видатки, необхідні для виконання заходів в цілому.

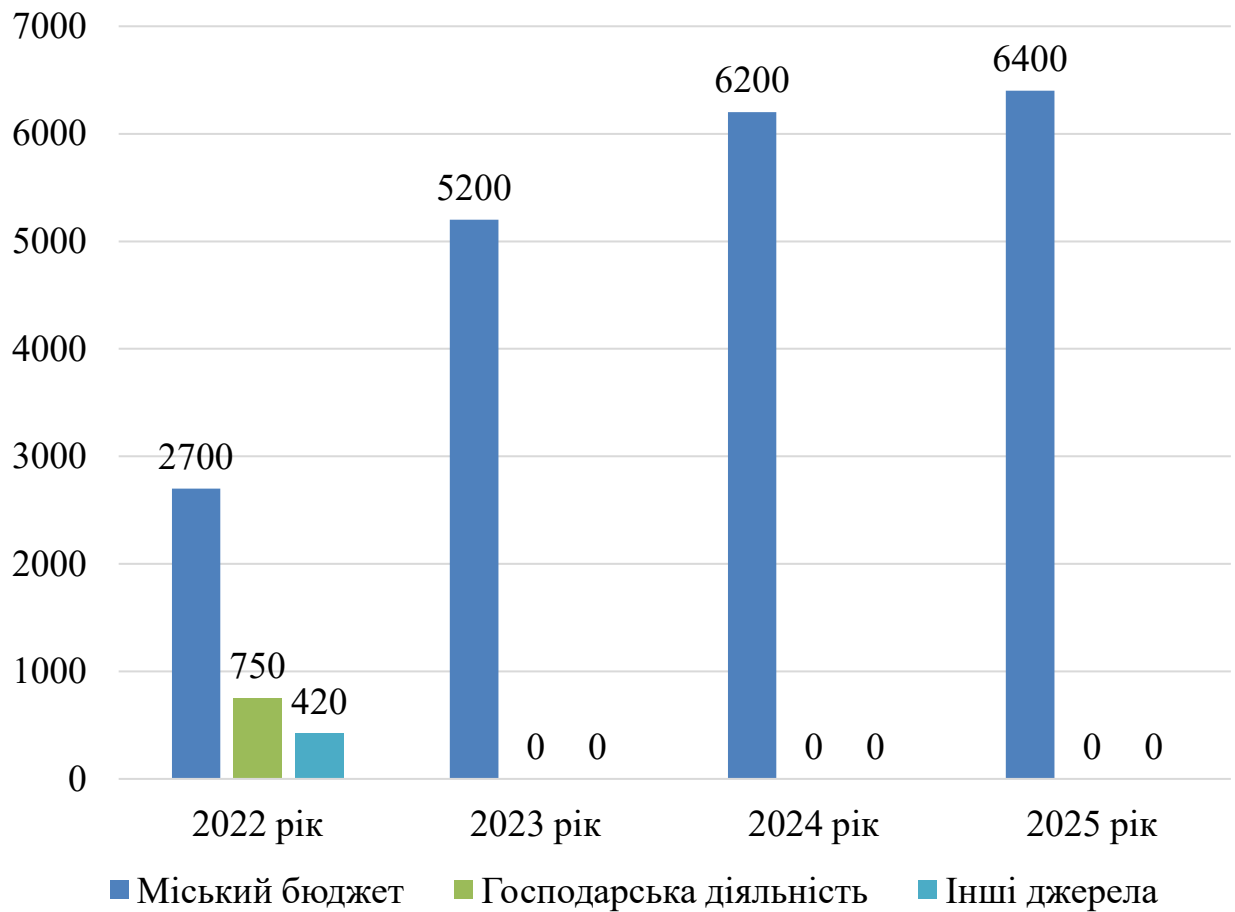


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансування КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО за видами джерел, тис. грн.

Аналіз представлених даних дозволяє зробити висновок про стрімке зростання бюджетного фінансування протягом 2022–2025 років, спостерігається стала тенденція до збільшення видатків з міського бюджету, які зросли з 2700 тис. грн до понад 6400 тис. грн, що свідчить про посилення ролі громади у підтримці діяльності ТРК. Якщо у 2022 році підприємство мало надходження від господарської діяльності та інших джерел, то починаючи з 2023 року ці показники зведені до нуля, що вказує на повну зупинку комерційної активності та втрату фінансової самостійності. Станом на 2025 рік фінансування КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО на 100% залежить від муніципального ресурсу. Це підтверджує зміну операційної моделі підприємства, яка в умовах релокації перейшла від ринкового функціонування

до формату соціально значущого об'єкта на повному забезпеченні.

У 2022 році загальна сума видатків склала 3376 тис. грн.: заробітна плата 2100 тис. грн., нарахування на єдиний соціальний внесок 440 тис. грн., товари й послуги 602 тис. грн., інші видатки (відрядження та навчання працівників підприємства) 234 тис. грн. (рис. 2.4).

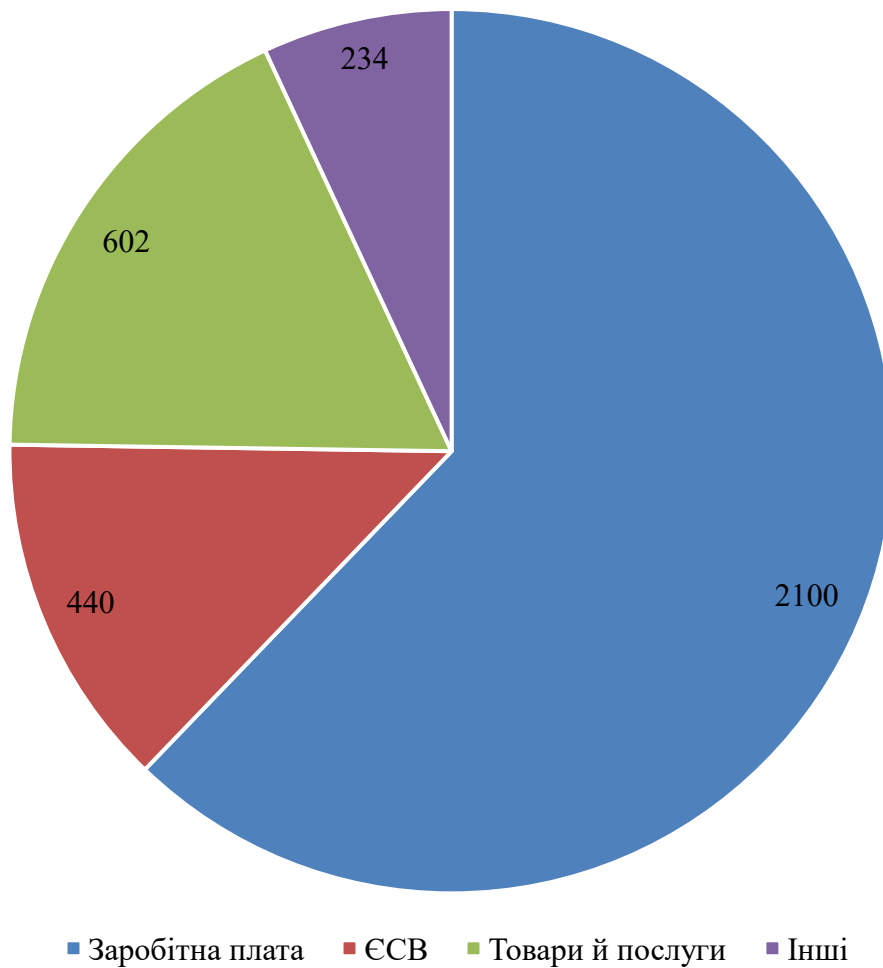


Рисунок 2.4 – Структура видатків КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО в 2022 році, тис. грн.

У 2025 році загальна сума видатків склала 6395,5 тис. грн.: заробітна плата 5219,1 тис. грн., нарахування на єдиний соціальний внесок 1076 тис. грн., товари й послуги 47,2 тис. грн., інші видатки (відрядження та навчання працівників підприємства) 53,2 тис. грн. (рис. 2.5).

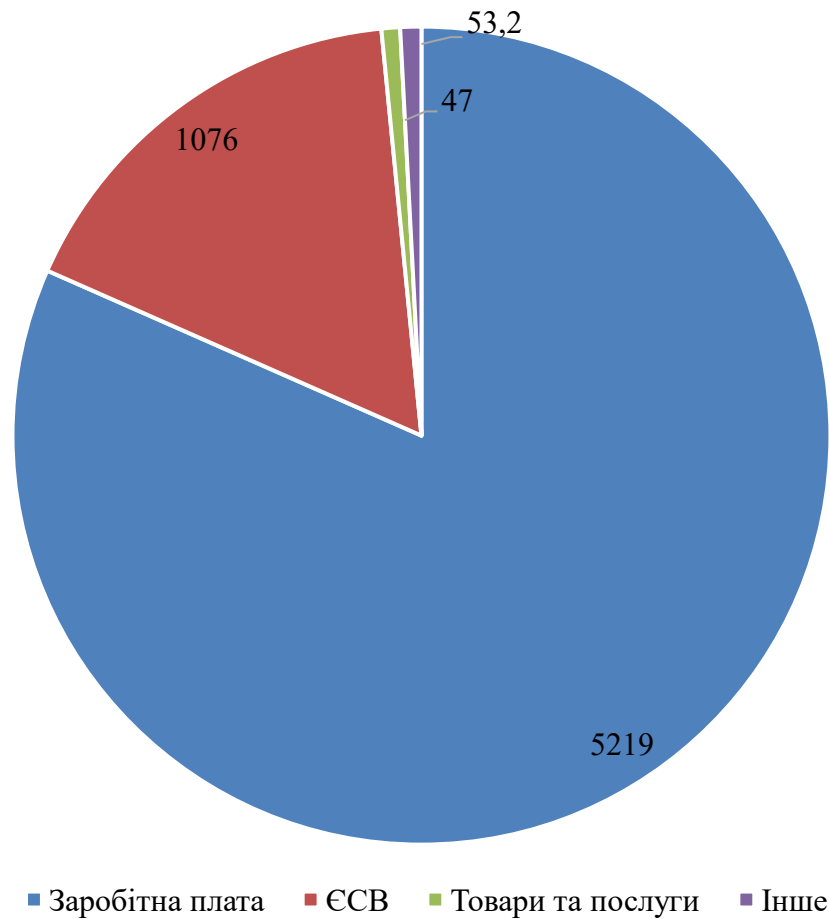


Рисунок 2.5 – Структура видатків КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО в 2025 році, тис. грн.

Оплата праці працівників Підприємства обчислюється, нараховується та проводиться відповідно до таких нормативно-правових актів: Кодексу законів про працю України; Закону України «Про оплату праці»; Закону України «Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста»; Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»; Постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення зміни до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 06.02.2008 року №34, Постанови Кабінету Міністрів України «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30.08.2002 року №1298; Постанови Кабінету Міністрів України «Про умови і

розміри оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, та об'єднань державних підприємств» від 19.05.1999 року №859, Постанови Кабінету Міністрів України «Про умови оплати праці журналістів, державних і комунальних суб'єктів у сфері медіа» від 28.12.2016 року №1038; Постанови Кабінету Міністрів України «Про оплату праці керівників Верховної Ради та Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, обласних, Київської та Севастопольської міських рад» від 30.06.2005 року №512.

Оплата праці працівників КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО здійснюється на підставі посадових окладів, визначених у штатному розписі (основна заробітна плата). Штатний розпис затверджується Директором та головним бухгалтером, менеджером з персоналу за погодженням головного розпорядника. Кошти, що залишаються у результаті економії фонду заробітної плати скеровується на виплату матеріальної допомоги, доплат, надбавок, премій та інших передбачених законом виплат працівникам.

## 2.2 Аналіз складу персоналу та системи управління персоналом організації

Система управління персоналом є комплексом взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Одним з ключових моментів системи управління персоналом є безпосередньо організаційна структура підприємства.

Організаційна структура підприємства – це система взаємозв'язків, повноважень та відповідальності між співробітниками і підрозділами, яка визначає ієрархію, розподіл роботи та порядок прийняття рішень для досягнень. КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО використовує лінійну організаційну структуру.

Лінійна організаційна структура – це найпростіша вертикальна система управління, де кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику, а кожен керівник має повну владу над своїми підлеглими, забезпечуючи чіткий ланцюжок команд та швидке прийняття рішень, що ідеально підходить для невеликих підприємств, але має обмежену гнучкість для великих організацій, де потрібна спеціалізація для виконання загальних цілей й мети діяльності підприємства.

Організаційна структура КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО складається:

- з адміністративного персоналу (директор, головний бухгалтер);
- професіоналів (головний редактор, випусковий відповідальний, випусковий, кореспонденти, телеоператор, перекладач жестової мови);
- спеціалістів (інженер, інженер з охорони праці, менеджер з персоналу);
- технічні службовців (водій, прибиральник).

Організація праці, забезпечення продуктивності праці, оплата праці, охорона праці, режим роботи, соціальні пільги й гарантії, відповідальність за дотримання робочого часу й часу відпочинку, підстави для преміювання регулюються Колективним Договором підприємства.

Колективний договір укладений з метою регулювання соціально-економічних та трудових відносин, узгодження інтересів найманих працівників і роботодавця з питань, що є предметом цього договору. Колективний договір містить узгоджені зобов'язання сторін, що його уклали, щодо створення умов підвищення ефективності роботи комунального підприємства, реалізації на цій основі професійних, трудових і соціально-економічних прав та інтересів працівників.

За штатним розписом КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО загальна чисельність працівників з 2021 по 2025 роки залишається не змінною, проте відбувалися зміни в структурі у зв'язку з призупиненням трудових відносин з директором підприємства й покладанням обов'язків директора на головного бухгалтера, було введено посаду головного редактора з метою керування

робочим процесом. Розглянемо динаміку штатної чисельності працівників у динаміці з 2021 по 2025 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка штатної чисельності працівників відповідно до штатного розпису КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО

Посада	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021 (+, -)
Директор	1	1	1	1	1	0
Заступник директора	0	1	1	0	0	0
Головний бухгалтер	1	1	1	1	1	1
Заступник головного бухгалтера	0	1	1	0	0	0
Разом адмінперсонал	2	4	4	2	2	0
Головний редактор	0	0	0	1	1	1
Інженер	1	1	1	1	1	0
Інженер з охорони праці	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0
Менеджер з персоналу	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0
Випусковий відповідальний	1	1	1	1	1	0
Випусковий	1	1	1	1	1	0
Кореспондент	9	7	7	8	8	-1
Телеоператор	3	3	3	3	3	0
Водій автотранспортних забоїв	1	1	1	1	1	0
Прибиральник службових приміщень	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0
Сурдоперекладач	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0
Разом професіонали, фахівці та технічні службовці	17,6	15,6	15,6	17,6	17,6	0
Всього за штатним розписом	19,6	19,6	19,6	19,6	19,6	0

Фактичної штатна чисельність працівників з 2021 року порівняно з 2025 роком (в умовах релокації підприємства) поступово відновлюється. Порівняно з 2022 роком (було 9 штатних одиниць з 19,6) у 2025 році фактично працює 14,5 з 19,6. У зв'язку з відсутністю власного приміщення, студії та службового автомобілю наразі немає потреби в прибиральнику службових приміщень,

водієві та сурдоперекладачеві. Джерелом для отримання інформації є розшифровки до штатного розпису. Динаміку фактичної штатної чисельності наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка фактичної чисельності працівників відповідно до розшифровки штатного розпису КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО

Посада	2021	2022	2023	2024	2025	2025 до 2021 (+, -)
Директор	1	1	1	0	0	-1
Заступник директора	0	1	1	0	0	0
Головний бухгалтер	1	1	1	1	1	0
Заступник головного бухгалтера	0	1	1	0	0	0
Разом адмінперсонал	2	4	4	1	1	-1
Головний редактор	0	0	0	1	1	+1
Інженер	1	0	1	1	0	-1
Інженер з охорони праці	0,5	0	0,0	0	0	-0,5
Менеджер з персоналу	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0
Випусковий відповідальний	1	0	0	1	1	0
Випусковий	1	0	0	1	1	0
Кореспондент	9	4	6	7	8	-1
Телеоператор	3	1	1	1	2	-1
Водій автотранспортних засобів	1	0	0	0	0	-1
Прибиральник службових приміщень	0,5	0	0	0	0	-0,5
Сурдоперекладач	0,1	0	0	0	0	-0,1
Разом професіонали, фахівці та технічні службовці	17,6	5	8,5	12,5	13,5	-4,1
Всього фактична штатна чисельність	19,6	9	12,5	13,5	14,5	-5,1

Рівень укомплектованості працівників відповідно штатного розпису складає 68,9% або 13,5 штатних одиниць, що свідчить про те як комунальне підприємство пристосувалось та поступово відновлює свою діяльність. Окремо

можна зауважити, що такі посади, як головний редактор, випускові, кореспонденти – зайняті на 100%. Рівень укомплектованості штатного розпису у розрізі посад ми можемо побачити у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Укомплектованість штатного розпису КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО за 2021-2025 рр.

Посада	Штат 2021	Факт 2021	%	Штат 2025	Факт 2025	%	Динаміка % (+,-)
Директор	1	1	100	1	0	0	-100
Головний бухгалтер	1	1	100	1	1	100	0
Разом адмінперсонал	2	2	100	2	1	50	-50
Головний редактор	0	0	0	1	1	1	0
Інженер	1	1	100	1	0	0	-100
Інженер з охорони праці	0,5	0,5	100	0,5	0	0	-100
Менеджер з персоналу	0,5	0,5	100	0,5	0,5	0,5	0
Випусковий відповідальний	1	1	100	1	1	100	0
Випусковий	1	1	100	1	1	100	0
Кореспондент	9	9	100	8	8	100	0
Телеоператор	3	3	100	3	2	66,7	- 33,3
Водій автотранспортних забоїв	1	1	100	1	0	0	-100
Прибиральник службових приміщень	0,5	0,5	100	0,5	0	0	-100
Сурдоперекладач	0,1	0,1	100	0,1	0	0	-100
Разом професіонали, фахівці та технічні службовці	17,6	17,6	100	17,6	13,5	76,7	-23,3
Разом по підприємству	19,6	19,6	100	19,6	14,5	74	-26

Трудові відносини – це врегульовані трудовим законодавством правові зв'язки між працівником і роботодавцем, що виникають при укладанні трудового договору (контракту) і стосуються виконання роботи, оплати праці та умов праці, підпорядкування внутрішньому розпорядку, а також пов'язані з

ними відносини (нагляд, навчання, спори). Трудовий договір – це угода між працівником та роботодавцем, за якою працівник зобов’язується виконувати певну роботу (трудову функцію) з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку, а роботодавець – забезпечувати умови праці та виплачувати заробітну плату, що є основою для легального працевлаштування та захисту прав обох сторін, деталі якого регулюються законодавством (КЗпП України).

На сьогодні на підприємстві існує чотири форми трудових відносин, а саме:

- офлайн робота у м. Запоріжжя (традиційний формат зайнятості, що вимагає фізичної присутності працівника на робочому місці (в офісі, на виробництві) у фіксований час;

- дистанційна робота з інших міст України (форма зайнятості, де працівник виконує свої обов’язки поза офісом роботодавця, вільно обираючи місце (дім, коворкінг) та використовуючи цифрові технології, що дозволяє гнучкий графік і фокус на результат, а не на присутність. Це відрізняється від надомної роботи тим, що дистанційник не прив’язаний до конкретної адреси проживання, а має повну свободу вибору місця роботи) за умови можливості виконання працівником своїх посадових інструкцій);

- дистанційна робота із за кордону (за умови можливості виконання працівником своїх посадових інструкцій);

- призупинення дії трудового договору (тимчасове припинення виконання обов’язків роботодавцем щодо надання роботи та працівником щодо її виконання через неможливість це робити в умовах збройної агресії, зберігаючи трудові відносини, але не виплачуючи зарплату під час призупинення; оформлюється наказом і вимагає обов’язкової комунікації між сторонами).

Серед фактично зайнятих 14,5 штатних одиниць 6,5 працюють офлайн у м. Запоріжжя (це несамперед керівник та головний редактор), 7 штатних одиниць працівників працюють дистанційно перебуваючі на території України, 1 штатна одиниця працює із за кордону, з 6,1 штатною одиницею призупинено

трудова діяльність відповідно Наказів керівника. Детальніше це зображено у даних таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Формат роботи працівників КП «ТРК «Мелітополь» ММР  
ЗО у 2025 році

Посада	Штат	Факт	Призупи- нено	Офлайн	Онлайн на те- риторії України	Онлайн за кордоном
Директор	1	0	1	0	0	0
Головний бухгалтер	1	1	0	1	0	0
Разом адмінперсонал	2	1	1	1	0	0
Головний редактор	1	1	0	1	0	0
Інженер	1	0	1	0	0	0
Інженер з охорони праці	0,5	0	0,5	0	0	0
Менеджер з персоналу	0,5	0,5	0	0,5	0	0
Випусковий відповідальний	1	1	0	0	1	0
Випусковий	1	1	0	0	1	0
Кореспондент	8	8	0	2	5	1
Телеоператор	3	1	2	2	0	0
Водій автотранспортних забоїв	1	0	1	0	0	0
Прибиральник службових приміщень	0,5	0	0,5	0	0	0
Сурдоперекладач	0,1	0	0,1	0	0	0
Разом професіонали, фахівці та технічні службовці	17,6	12,5	5,1	5,5	7,0	1
Разом по підприємству	19,6	13,5	6,1	6,5	7,0	1

Офлайн-формат роботи (в офісі) залишається актуальним навіть за часи дії військового стану так, як він забезпечує кращу соціалізацію, швидку комунікацію та чіткий поділ між робочим і особистим часом. Офлайн-формат

сприяє підвищенню дисципліни, ефективному нетворкінгу, швидкому вирішенню питань та кращому емоційному контакту, що важливо для командної роботи у медіа сфері та корпоративної культури.

Основні переваги роботи офлайн:

– живе спілкування та взаємодія – можливість одразу обговорити ідеї, отримати зворотний зв'язок та бачити емоції колег підвищує ефективність командної роботи;

– чіткі межі роботи – фізичне перебування в офісі допомагає відокремити робочий час від особистого, що знижує ризик професійного вигорання та допомагає дисциплінованості;

– швидке вирішення питань – проблеми, які в онлайні потребують довгих переписок чи дзвінків, в офісі вирішуються за лічені хвилини особисто;

– нетворкінг та корпоративна культура – офлайн-формат сприяє побудові міцних професійних зв'язків, неформальному спілкуванню та кращому залученню до культури компанії;

– доступ до інфраструктури – наявність стабільного інтернету, необхідної техніки, принтерів, обладнаних робочих місць без потреби самостійно дбати про це.

Офлайн-робота залишається ефективною для компаній, що цінують швидкість взаємодії та безпосередній контакт між працівниками.

Наразі за умов релокації підприємства з окупованої території до безпечніших регіонів задля збереження потужностей та робочих місць винаймається приміщення в оренду, проведено інтернет-зв'язок в офісі, за кошти донорів у якості гуманітарної допомоги придбано необхідну офісну техніку (комп'ютер, ноутбуки, принтери, сканери) й професійну техніку (відеокамери, мікрофони, штативи, світлове обладнання, на робочих ноутбуках встановлено основні програми для роботи з медіа файлами) та зарядні станції, за кошти міського бюджету підприємство повністю забезпечується всіма необхідними канцелярськими товарами та ксероксним папіром, компютерними програмами з бухгалтерського обліку.

Грошовою винагородою, яку роботодавець виплачує працівникові за трудовим договором за виконану роботу є оплата праці, що передбачена законодавством України та Колективним договором.

Оплата праці працівників підприємства складається з посадового окладу, обов'язкових доплат (наприклад ведення військового обліку, класність водія та робота прибиральника з дезінфікуючими засобами), надбавки за ненормовані робочі години (до 50% до посадового окладу) та преміювання. Преміювання працівників підприємства відбувається за Наказом керівника для головного редактора та менеджера з персоналу, Наказом керівника й на підставі службової записки головного редактора залежно від величини трудового внеску кожного працівника, ініціативності, якості виконання поставлених завдань, творчого ставлення до праці протягом звітнього періоду для випускового відповідального, випускового, кореспондентів та телеоператорів. Також розмір преміювання залежить від форми роботи працівника з метою стимулювання відновлення роботи офлайн й на території України. Виплата премій регулюється Положенням «Про преміювання», що є невід'ємною частиною Колективного договору. Максимальний розмір премії, яка виплачується за рахунок коштів фонду економії заробітної плати, не може перевищувати розміру десяти посадових окладів працівника. З нагоди професійних свят Дня працівників радіо, телебачення та зв'язку, Дня журналіста України, за підсумками року працівникам до вищезазначеного максимального розміру премії додатково виплачується премія, що не перевищує розміру п'яти посадових окладів працівника, за рахунок коштів фонду економії заробітної плати. Роботодавцю, в особі керівника, делегується право в індивідуальному порядку визначати конкретний розмір премії працівникам у межах, визначених цим положенням. Розмір премії може визначатися фіксованою сумою та/або встановлюється у відсотках посадового окладу працівників.

Діючий підхід до системи оплати та преміювання працівників на підприємстві КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оплата праці працівників КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО на 31.12.2025 року (фактично зайняті посади), грн.

Посада	Оклад	Доплата	Надбавка	Премія		
				Офлайн	Онлайн на території України	Онлайн за кордоном
Головний бухгалтер	24500,00	0	0	26000,00	0	0
Головний редактор	7253,00	0	3626,50	56000,00	0	0
Менеджер персоналу (0,5 ст.) <sup>3</sup>	2029,00	202,90	1014,50	12000,00	0	0
Випусковий відповідальний	6294,00	0	3147,00	38000,00	0	0
Випусковий	5815,00	0	2907,50	0	25000,00	0
Кореспондент	5815,00	0	2907,50	35000,00	25000,00	15000,00
Телеоператор	5527,0	0	2763,50	40000,00	0	0

Наведені дані демонструють зацікавленість організації у стимулюванні персоналу КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО щодо роботи офлайн, попри це загалом преміювання направлене підтримати працівників, які залишились без власного житла та речей.

### 2.3 Оцінка впливу мотивації та заохочення персоналу на досягнення результатів діяльності організації в умовах релокації

Мотивація персоналу – це комплекс економічних та нематеріальних заходів, спрямованих на підвищення продуктивності, залучення та утримання цінного персоналу. Ефективна система, яка є орієнтиром для КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО базується на прозорій зарплаті, преміях, навчанні, можливостях кар'єрного зростання, гнучкому графіку та комфортній атмосфері, що стимулює відданість і якість роботи.

Заохочення працівників – це система матеріального та морального стимулювання за сумлінну працю та досягнення, що включає подяки, премії, цінні подарунки, почесні грамоти, занесення до Книги/Дошки пошани, а також переваги при просуванні та пільги. Воно оформлюється наказом керівника і може записуватися до трудової книжки (крім регулярних премій), зміцнюючи дисципліну та мотивацію.

КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО має власну систему мотивації й заохочення працівників. Крім преміювання на підприємстві використовуються й інші заохочувальні заходи, а саме:

- за наказом роботодавця працівникам, які пропрацювали на підприємстві не менше пів року, надається щорічна матеріальна допомога на оздоровлення за рахунок коштів від господарської діяльності, за особистою заявою кожного працівника;

- організовується пропаганда розвитку фізичної культури та спорту, пропонується партнерське відвідування безкоштовно спортивної зали у м. Запоріжжя;

- роботодавець забезпечує відшкодування і пільги журналістам, які виконують (виконували) службові обов'язки в небезпечних для життя та здоров'я умовах;

- роботодавець за наявності та у межах коштів, отриманих від господарської діяльності надавати матеріальну допомогу або здійснювати оплату на лікування працівників та їх дітей у випадках їх захворювання за заявою від працівника;

- організація проведення медоглядів працівників, придбання літератури та оформлення стендів з охорони праці;

- щорічно окремою статтею видатків на підприємстві передбачено навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

- виплачувати винагороду ветеранам праці при виході на пенсію (до 10 мінімальних заробітних плат);

- виплата винагороди на вшанування ювіляра;

– роботодавцем забезпечується рівність прав та можливостей жінок і чоловіків, що проявляється у рівній оплаті за одну й ту ж роботу, встановленням недискримінаційних умов праці, режиму роботи та часу відпочинку чоловіків та жінок, рівного доступу до виконання певних видів робіт, зайняття посад, недопущення будь-якого виду дискримінації.

Використовуючи діючу систему мотивації й заохочень комунальному підприємству в умовах релокації вдалось заповнити потребу у фактичній штатній чисельності, яка станом на 31.12.2025 становить 13,5 шт. од. або 68,9% від штатного розпису (порівняно з 9 шт. од. станом на 31.12.2022, що складало 45,9% від штатного розпису). Маємо зростання 4,5 шт. од. – 1 шт. од. випусковий відповідальний, 1 шт. од. випусковий, 2 шт. од. кореспонденти, 0,5 шт. од. менеджер з персоналу. З 13,5 шт. од. фактично зайнятих у м. Запоріжжя за фактичною адресою місця реєстрації підприємства працює 5,5 шт. од. (40,7 % від загальної чисельності фактично зайнятих штатних одиниць).

Результати діяльності комунального підприємства оцінюються на основі фінансової звітності (баланс, звіт про фінансові результати), що відображає прибутковість, рентабельність та обсяг наданих послуг. Вони базуються на виконанні фінансового плану, затвердженого місцевою радою, та включають показники чистого прибутку, рентабельності основної діяльності та ефективності використання майна. За умови військового стану й фінансування КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО виключно за кошти міського бюджету на підставі міської програми основним показником, що характеризує діяльність підприємства є рівень виконання міської програми (бажана ціль дорівнює 100%). Документальним підтвердженням щодо рівня виконання міської програми є річна фінансова звітність підприємства, річний звіт про виконання фінансового плану та звіт про виконання паспорту міської бюджетної програми, результативні показники діяльності (обсяги ефірного часу (випуск програм власного виробництва, виготовлення та випуск відео, фото та текстового контенту, що розміщується в мережі інтернет направлених на широке інформування населення міста про події, які відбуваються на його

території, своєчасне розповсюдження інформаційних повідомлень; оперативність, об'єктивність та повнота надання інформації населенню, насиченість матеріалів у відповідності до інформаційних потреб територіальної громади; своєчасність, повнота і якість інформування населення міста Мелітополя про діяльність органів місцевого самоврядування та місцевих органів державної виконавчої влади тощо ).

Розглянемо динаміку виконання фінансового плану підприємства КП «ТРК» Мелітополь» ММР ЗО (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Рівень виконання фінансового плану КП «ТРК» Мелітополь» ММР ЗО у динаміці

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Фінансовий план за міською програмою, тис. грн.	2700	5200	6200	6400
Фактичні видатки на виконання міської програми, тис. грн.	2678,3	4081,7	5570	6395,5
Відхилення, грн.	21,7	1118,3	630	4,5
Рівень виконання міської програми	99,2	78,5	89,8	99,9
Основні причини недосягнення планових показників	Окупація міста, призупинення трудових відносин з окремими працівниками, втрата МТБ, втрата ефірної студії		Планування здійснювалось за умов релокації підприємства, наявної МТБ й потребі в її доукомплектації та фактичної кількості штатних одиниць порівняно з попередніми роками	

За 2022-2025 роки збільшились видатки на виконання міської програми для КП «ТРК» Мелітополь» ММР ЗО на 3717, 2 тис. грн.

Розглянемо динаміку виконання плану результативних показників діяльності комунальним підприємством (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Рівень виконання плану результативних показників КП  
«ТРК» Мелітополь» ММР ЗО

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
1	2	3	4	5
Кількість ефірних хвилин за планом, тис. хв.	1095	1095	0	0
Фактична кількість ефірних хвилин, тис. хв.	20,1	0	0	0
Відхилення кількості ефірних хвилин, тис. хв.	-1074,9	-1095,0	0	0
Рівень виконання планової кількості ефірних хвилин, %	1,8%	0	0	0
Основні причини відхилення досягнення планових показників щодо кількості ефірних хвилин	Окупація міста, призупинення трудових відносин з окремими працівниками, втрата МТБ, втрата ефірної студії та перехід роботи підприємства на інтернет ресурси, пощадки, канали й пабліки			
Кількість виготовлення та випуску відео, фото та текстового контенту, що розміщується в мережі інтернет за планом, тис. од.	250	500	650	750
Фактична кількість виготовлення та випуску відео, фото та текстового контенту, що розміщується в мережі інтернет за планом, тис. од.	473	557	708	764
Відхилення кількості виготовлення та випуску відео, фото та текстового контенту, що розміщується в мережі інтернет, тис. од.	+223	+57	+58	+14
Рівень виконання планової кількості виготовлення та випуску відео, фото та текстового контенту, що розміщується в мережі інтернет, %	189,2%	111,4%	108,9%	101,9%
Основні причини відхилення у досягненні планових показників щодо кількості виготовлення та випуску відео, фото та текстового контенту, що розміщується в мережі інтернет	Основною причиною відхилення від плану є перепрофілювання роботи у напрямку інтернет-ресурсів та залучення спеціалістів з цим профілем			

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5
Кількість виготовлення рекламної продукції за планом, тис. хв.	10	10	0	0
Фактична кількість виготовлення рекламної продукції, тис. хв.	1,7	0	0	0
Відхилення кількості виготовлення рекламної продукції, тис. хв.	-8,3	-10	0	0
Рівень виконання виготовлення рекламної продукції, %	20,5	0	0	0
Основні причини відхилення у досягненні планових показників щодо кількості виготовлення рекламної продукції, тис. хв.	Окупація міста, призупинення трудових відносин з окремими працівниками, втрата МТБ, втрата ефірної студії, перепрофілювання роботи у напрямку інтернет-ресурсів та залучення спеціалістів з цим профілем			

Аналіз свідчить про повну трансформацію операційної моделі підприємства внаслідок окупації міста та втрати матеріально-технічної бази, що призвело до припинення традиційного ефірного мовлення та рекламної діяльності. Натомість організація успішно переорієнтувалася на цифрові майданчики, демонструючи стале перевиконання планів із випуску інтернет-контенту, рівень якого у 2022 році склав 189,2%, а у 2025 році – 101,9%. Тобто залучення фахівців відповідного профілю та зміна вектора роботи на пабліки й канали дозволили підприємству не лише адаптуватися до умов релокації, а й наростити обсяги виробництва цифрового контенту.

## Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз організаційно-економічної характеристики КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО в умовах релокації свідчить про глибоку трансформацію всієї системи функціонування підприємства. Внаслідок втрати

матеріально-технічної бази та традиційних джерел комерційного доходу, організація з 2023 року перейшла на повне бюджетне забезпечення. Попри екстремальні умови, результати діяльності підтверджують високу інституційну стійкість: станом на кінець 2025 року рівень виконання міської програми за касовими видатками склав 99,9%, а за результативними показниками – 101,2%. Це свідчить про успішне перепрофілювання діяльності з ефірного мовлення на активне виробництво мультимедійного контенту для інтернет-платформ.

За умов повної втрати фізичних активів та студійного обладнання, людський капітал трансформувався у єдиний критично важливий ресурс забезпечення життєдіяльності підприємства. Кількісна та якісна укомплектованість штату стала пріоритетним завданням менеджменту, що зумовило необхідність оперативного пошуку фахівців, здатних працювати у новому форматі. На кінець 2025 року загальний штат заповнено на 74%, при цьому керівництву вдалося досягти 100% укомплектованості ключових творчих позицій – випускових редакторів та кореспондентів.

Процес адаптації до умов релокації вимагав також радикального перегляду організаційної структури та гнучкості у трудових відносинах. Керівництво призупинило контракти із працівниками, які залишилися на окупованих територіях, а також було введено посаду головного редактора, що дозволило налагодити ефективну вертикаль управління та комунікацію.

Особливе місце у забезпеченні результативності ТРК посідає сформована система мотивації, яка базується на змішаному підході до стимулювання праці. Фінансовий блок, що включає преміювання за ненормований графік та матеріальну допомогу, тісно інтегрований із нематеріальними важелями, такими як гнучкий графік, безкоштовне професійне навчання тощо.

Стратегічним вектором розвитку корпоративної культури підприємства стало заохочення офлайн-формату роботи через систему підвищених преміальних виплат. Керівництво вбачає в офісній роботі не лише інструмент контролю, а насамперед майданчик для інтенсивного менторства, соціалізації та оперативного проведення мозкових штурмів.

### 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ РЕЛОКОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА КП «ТРК «МЕЛІТОПОЛЬ» ММР ЗО

#### 3.1 Обґрунтування шляхів підвищення мотивації персоналу релокованого підприємства

Підвищення мотивації у сфері управління персоналом обґрунтовується необхідністю зростання продуктивності показників, що характеризують діяльність підприємства, зниження плинності кадрів та підвищення лояльності, що досягається комплексом матеріальних (зарплата, премії, бонуси) та нематеріальних заходів (визнання, навчання, комфортні умови). Ефективна система мотивації поєднує в собі цілі й задоволення базових потреб із прагненням до самореалізації, стимулюючи працівників до ефективної діяльності для досягнення цілей компанії.

Робота з персоналом релокованих підприємств в Україні базується на збереженні кадрового потенціалу, адаптації до нових умов та дотриманні трудового законодавства у воєнний час. Основні особливості включають добровільну релокацію працівників, оформлення переведення, адаптацію до нової місцевості, спрощений найм, а також психологічну підтримку.

Підвищення мотивації персоналу релокованого підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО базується на поєднанні гарантування безпеки, фінансової стабільності та психологічної підтримки. Ключовими кроками є забезпечення впровадження зручного графіка, регулярний зворотний зв'язок, навчання новим навичкам, підтримка корпоративної культури та гарантування безпечних умов праці. Працівники релокованого підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО внаслідок воєного стану несуть подвійне навантаження, оскільки стикаються з особистісною адаптацією та адаптацією до нових умов праці.

З метою покращення роботи персоналу та досягнення цілей організації

застосовують декілька шляхів з підвищення мотивації персоналу:

- матеріальні стимули;
- нематеріальні стимули;
- стимули пов'язані з організацією роботи на підприємстві.

Розглянемо існуючі можливі шляхи підвищення рівня мотивації персоналу релокованого підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО (рис. 3.1).

Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація	Організаційні методи
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оплата праці</li> <li>• Соціальний пакет</li> <li>• Диференціація преміювання</li> <li>• Курси з підвищення кваліфікації за рахунок підприємства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визнання успіхів окремого працівника</li> <li>• Професійний розвиток</li> <li>• Корпоративна культура</li> <li>• Соціально-психологічна підтримка</li> <li>• Протидія професійному вигоранню</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Чітке визначення цілей та ролей працівника на підприємстві</li> <li>• Система делегування повноважень</li> <li>• Автономність</li> <li>• Запровадження системи змішаного режиму роботи та адаптація до неї</li> <li>• Наставництво</li> </ul>

Рисунок 3.1 – Шляхи підвищення рівня мотивації персоналу КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО

На етапі планування шляхів підвищення рівня мотивації необхідно пам'ятати про ключові аспекти роботи з персоналом, які важливі за умов релокації:

- юридичне оформлення – переведення в іншу місцевість вимагає

письмової згоди працівника. У разі потреби, персонал може бути тимчасово переведений до іншої компанії (аутстафінг) або оформлений через договори стажування;

- особливості воєнного часу – роботодавці можуть встановлювати випробувальний термін для будь-якої категорії працівників та укласти строкові трудові договори;

- зміна істотних умов праці – допускається зміна умов роботи (з обов'язковим забезпеченням оплати не нижче середньої) без попередження за 2 місяці;

- адаптація та підтримка – окрім фізичного переміщення, важливим є допомога у вирішенні житлових питань, психологічна підтримка та адаптація до нової корпоративної культури, якщо підприємство об'єднується з іншим;

- місцевий найм – часто релоковані підприємства стикаються з потребою пошуку нових працівників на місці, що вимагає швидкого рекрутингу.

Релокація зазвичай передбачає переміщення виробничого персоналу та спеціалістів, що вимагає активної комунікації та соціальної підтримки для збереження ефективності.

Визначення шляхів підвищення мотивації на підприємстві потребує комплексного підходу й починається з проведення аналізу й вивчення кадрової політики в умовах релокації під час військового стану, розробки плану заходів з мотивації персоналу, опису існуючих інноваційних підходів.

У межах розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО пропонується багаторівнева модель, що базується на поступовій трансформації підходів до розвитку кадрового потенціалу. Дана структура (рис. 3.2) відображає логіку переходу від базового професійного становлення до найвищого рівня соціальної відповідальності організації [27].

Представлена ієрархія демонструє послідовну зміну управлінських парадигм: від комплексного підходу на базовому рівні, що забезпечує фундамент професійного становлення, до системного підходу на вищому рівні,

орієнтованому на безперервний розвиток професіоналів. Ключовою особливістю моделі є виокремлення найвищого, атрибутивного рівня, де управління персоналом трансформується в підсистему сталого та соціального розвитку, що є критично важливим для релокованого підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО.

Найвищий рівень	Атрибутивний підхід
	Підсистема сталого та соціального розвитку Розвиток соціальної відповідальності
Вищий рівень	Системний підхід
	Підсистема професійного розвитку Розвиток професіоналів
Базовий рівень	Комплексний підхід
	Підсистема людського розвитку Професійне становлення

Рисунок 3.2 – Концептуальна ієрархія стратегічного розвитку та соціалізації системи управління персоналом КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО

Такий підхід дозволяє організації вийти за межі суто виробничих задач і зосередитися на формуванні соціальної цінності та корпоративної відповідальності. Висновок полягає в тому, що впровадження цієї трирівневої моделі забезпечує гармонійне поєднання індивідуальних планів кар'єри працівників із глобальною стратегією сталого розвитку бізнесу. Саме перехід до атрибутивного підходу дозволяє перетворити людський капітал на головний інструмент соціально-економічної стійкості організації в умовах змін.

Формування ефективної системи управління персоналом (СУП) є

багатогранним процесом, що базується на поєднанні формальних регламентів та ментальних установок менеджменту. Представлена сукупність елементів (рис. 3.3) відображає фундамент, на якому будуються всі подальші HR-процеси – від корпоративної філософії до конкретних стилів лідерства [27].

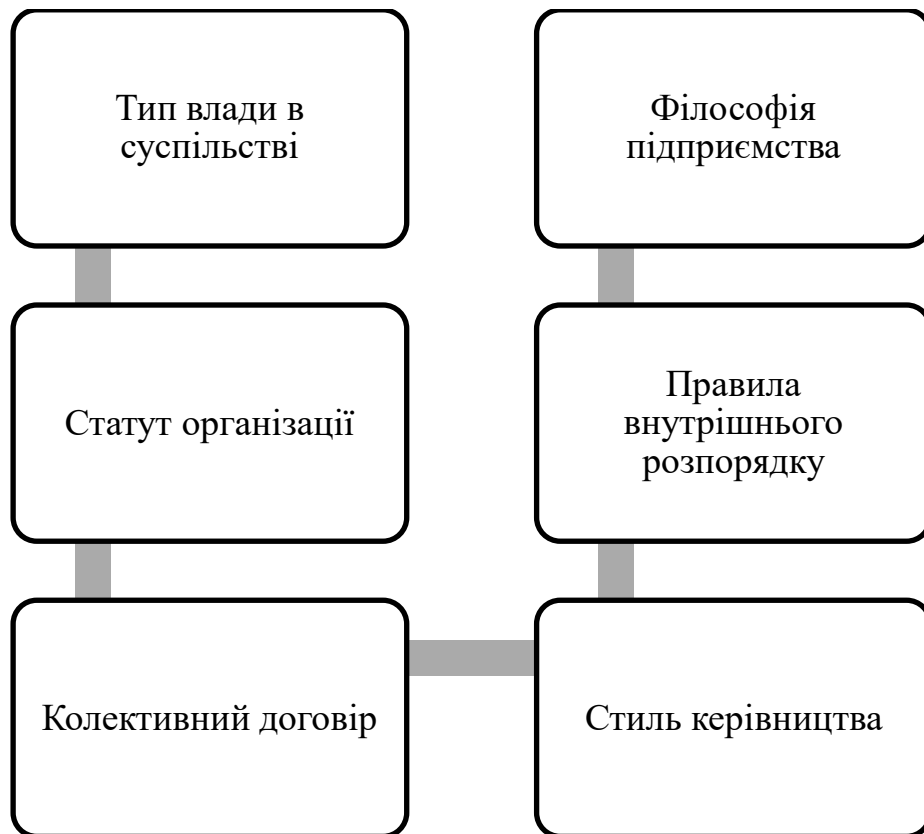


Рисунок 3.3 – Напрями гармонізації нормативно-етичних елементів управління персоналом релокованого підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО

Взаємозалежність таких компонентів, як статут організації, правила внутрішнього розпорядку та колективний договір, створює правовий каркас, що забезпечує стабільність взаємовідносин у колективі. Аналіз схеми свідчить, що «м'які» чинники – філософія підприємства та стиль керівництва – мають бути синхронізовані з типом влади у суспільстві та нормативною базою для уникнення внутрішніх конфліктів. Особливо важливою ця синхронізація стає для релокованих організацій або кластерних об'єднань, де зміна зовнішнього

контексту вимагає перегляду етичних та розпорядчих засад. Висновок полягає в тому, що лише цілісність усіх представлених елементів дозволяє сформувати стійку корпоративну ідентичність, яка є базою для високої мотивації та результативності праці. Гармонізація формальних інструкцій із неформальними практиками лідерства перетворює управління персоналом на дієвий інструмент стратегічного розвитку КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО.

### 3.2 Пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом і мотивації праці релокованого підприємства

В умовах реальної конкуренції сучасні організації дедалі більше орієнтуються не лише на кількісне зростання показників діяльності, а насамперед на досягнення сталого рівня ефективності, що формується в результаті обґрунтованого вибору стратегії розвитку та тактики поведінки підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграє удосконалення методів і форм управління персоналом з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних динамічних характеристик організаційних змін та новацій.

У зв'язку з цим у сучасних умовах особливої актуальності набуває проблема раціональної та науково обґрунтованої побудови організаційної структури управління. Ефективність функціонування підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО значною мірою залежить від здатності організаційної структури забезпечувати узгодженість управлінських рішень, гнучкість управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Справжнє реформування організацій можливе лише за умови визнання того, що персонал, який володіє доступом до інформації, високим рівнем професійної підготовки та корпоративної культури, має розглядатися не просто як один із факторів виробництва, а як ключовий стратегічний ресурс. Саме ефективне використання людського потенціалу стає центральним завданням сучасної системи управління КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО.

У зв'язку з цим розробка конкретних напрямів удосконалення управління

персоналом та пошук організаційних резервів підвищення ефективності діяльності підприємства потребують обґрунтованих організаційних структур управління, адекватних сучасним умовам господарювання.

В умовах релокації підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО критично важливо забезпечити не лише фізичне переміщення активів, а й адаптацію цільових орієнтирів управління кадрами до нових умов. Представлена трирівнева ієрархія цілей виступає методологічним підґрунтям для збереження професійного ядра команди та швидкої інтеграції організації у змінене бізнес-середовище (рис. 3.4) [28].

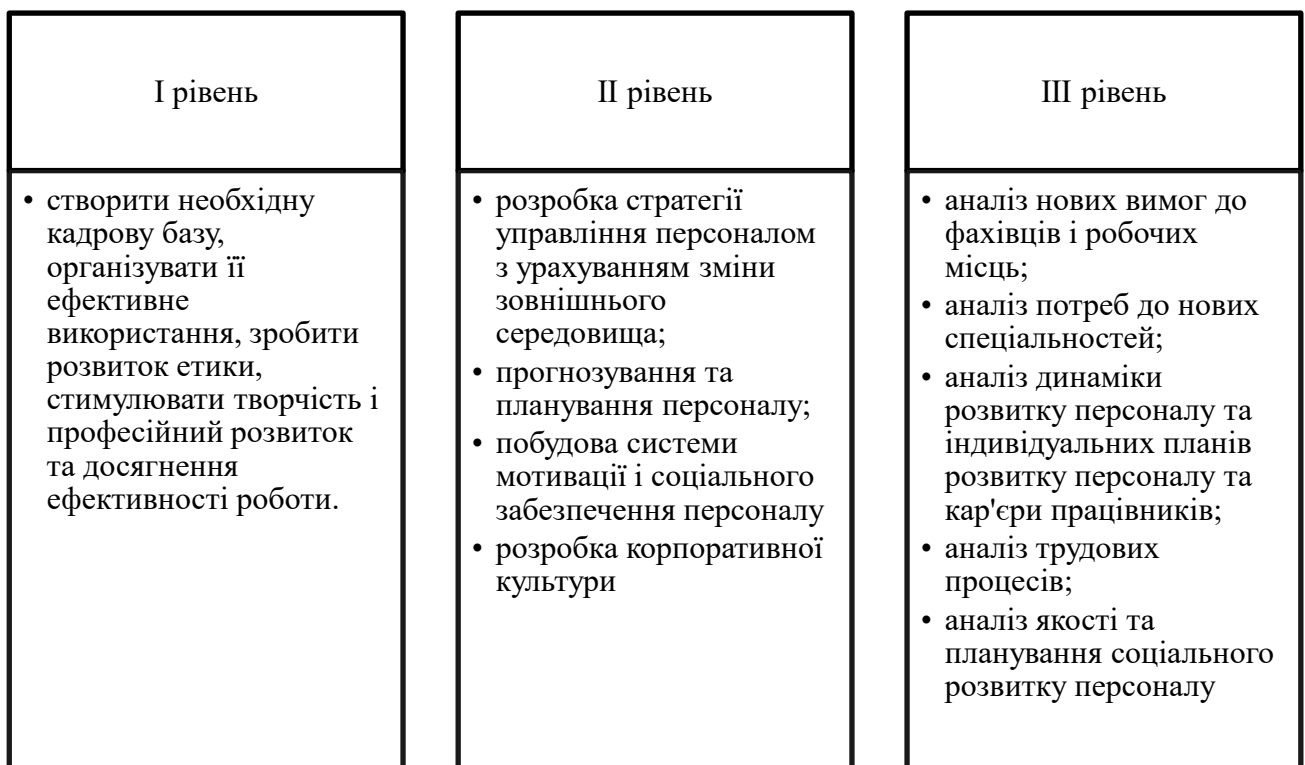


Рисунок 3.4 – Багаторівнева цільова модель системи управління персоналом як стратегічний орієнтир для релокованого підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО

Структуризація цілей за трьома рівнями дозволяє релокованому підприємству КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО послідовно перейти від

стабілізації кадрової бази на першому рівні до глибокої аналітики нових вимог ринку на третьому. Особливого значення на другому рівні набуває адаптація корпоративної культури та стратегії управління до факторів зовнішнього середовища, які часто радикально змінюються при зміні регіону діяльності. Третій рівень моделі забезпечує індивідуалізацію підходу до розвитку персоналу, що дозволяє виявити дефіцитні спеціальності та скоригувати плани кар'єрного зростання фахівців відповідно до нових бізнес-процесів. Такий підхід робить дану схему ідеальною основою для розробки пропозицій щодо релокації, оскільки вона мінімізує ризики деградації людського капіталу через невизначеність. У підсумку, інтегроване досягнення цілей усіх рівнів – від стимулювання творчості до аналізу якості соціального розвитку – гарантує не просто відновлення, а й зростання конкурентоспроможності підприємства на новій локації.

Насамперед пропонуємо на основі проведеного аналізу кадрового забезпечення КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО у 2025 році у порівнянні з 2021 роком зосередити увагу, що загальна штатна чисельність залишається не змінною, проте мають місце зміни в межах затверджених штатних одиниць й складають 19,6 од. Рівень забезпечення фактичної чисельності до затвердженого штатного розпису в 2021 році дорівнює 100%, а станом на 31.12.2025 74%. (достатньо прийнятний показник, враховуючи необхідну адаптацію колективу та втрату матеріально-технічної бази). Проте підприємство КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО потребує у 2026 р. доукомплектації штату – вакансія директора комунального підприємства (з директором підприємства призупинено трудові відносини, а виконання обов'язків покладено на головного бухгалтера), інженера, інженера з охорони праці й 1 шт. одиниці телеоператора (рис. 3.5).

Заробітна плата КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО станом на 31.12.2025 складає найбільшу питому вагу серед витрат підприємства. На підприємстві КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО переважно використовується метод матеріальної мотивації, що полягає у диференційованому підході до преміювання

враховуючи режим роботи працівника та виплати матеріальної допомоги на оздоровлення у розмірі посадового окладу. У співпраці з Відділом фізичної культури та здоров'я населення при управлінні фізичної культури та спорту Мелітопольської міської ради існує договір про безкоштовне відвідування співробітниками підприємства тренажерного залу для внутрішньо-переміщених осіб (не зважаючи на статус ВПО або його відсутність). Головний редактор телерадіокомпанії бере участь у професійних конкурсах та проєктній діяльності.

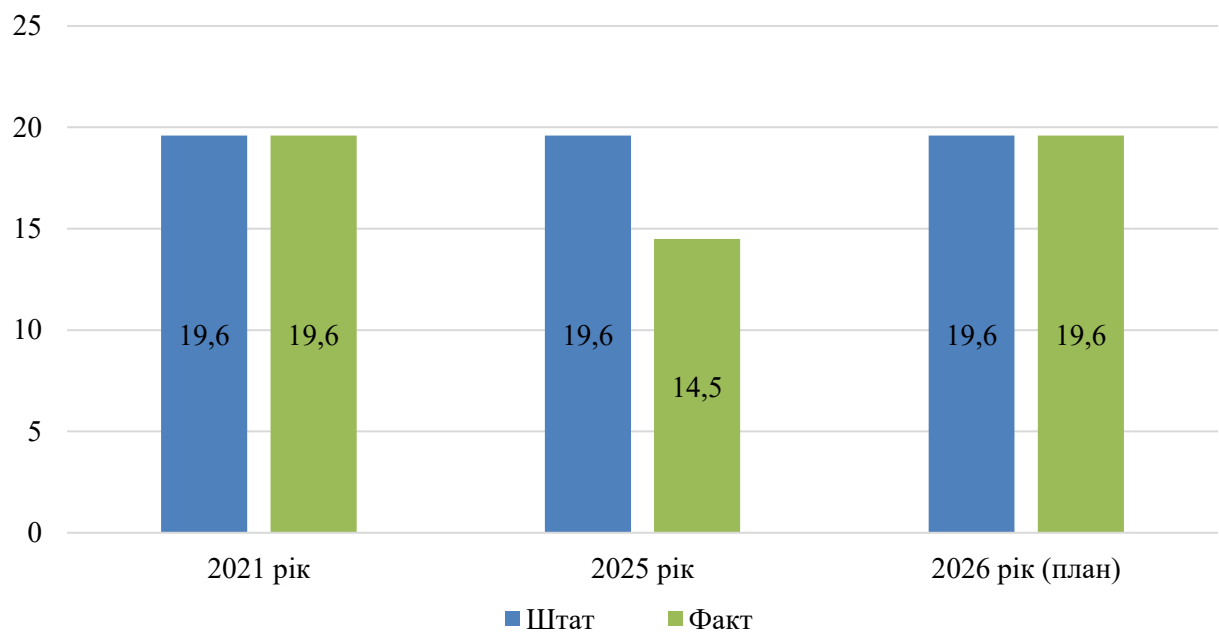


Рисунок 3.5 – Аналіз та план забезпечення кадрами КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО

Для підвищення ефективності роботи підприємства КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО пропонуємо розглянути пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом і мотивації праці даного релокованого підприємства, проаналізувати наявність джерел фінансування та спрогнозувати очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів для КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Шляхи удосконалення матеріальної мотивації на підприємстві КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО

Запропоновані заходи	Джерело фінансування	Очікуваний ефект
Оплата праці		
Підвищення надбавок (до 50%) та доплат (до 50%) до посадового окладу за результатами проведення атестації робочого місяця	Доступне впровадження заходу в межах існуючих асигнувань на поточний рік	Підвищення мотивації щодо самонавчання та саморозвитку
Соціальний пакет		
Підвищення виплати матеріальної допомоги на оздоровлення з розміру посадового окладу до розміру середньомісячної заробітної плати працівникам, які працюють більше двох років на підприємстві	Пошук додаткових джерел фінансування (участь у грантових проектах), відновлення господарської діяльності підприємства	Зацікавленість працівників у тривалій співпраці
Надання в безоплатне тимчасове користування працівникам, які працюють дистанційно або за гібридною формою роботи, зарядних станцій	Пошук додаткових джерел фінансування (участь у грантових проектах), відновлення господарської діяльності	Підвищення продуктивності під час виконання завдань
Диференціація преміювання		
Диференційований підхід до системи преміювання з урахуванням особистих досягнень працівника та його результативності	Пошук додаткових джерел фінансування (участь у грантових проектах), відновлення господарської діяльності підприємства	Підвищення мотивації під час виконання редакційних та технічних завдань
Підвищення кваліфікації		
Курси з підвищення кваліфікації за рахунок підприємства.	Доступне впровадження заходу в межах існуючих асигнувань на поточний рік	Зростання конкурентоспроможності
Навчання спеціалістів для подальшої проектної роботи, роботи з грантами, інвесторами	Доступне впровадження заходу в межах існуючих асигнувань на поточний рік	Можливість участі у міжнародних грантових проектах, можливість залучення додаткових коштів

Запропоновані заходи з матеріальної мотивації можуть відкрити додаткові можливості для підприємства, а саме можливість участі у державних та міжнародних грантах й проектах з подальшим залученням додаткових джерел коштів (за рахунок навчання спеціалістів проектній роботі, роботі з донорами, інвесторами та роботі з грантами), поповнення матеріально-

технічної бази підприємства. Додаткові джерела коштів, отримані від господарської діяльності, в подальшому можуть бути використані на додаткове навчання й курси з підвищення кваліфікації, підвищення розміру премій окремим працівникам, доплат та надбавок і розміру виплати матеріальної допомоги на оздоровлення.

Для підвищення ефективності роботи КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО пропонуємо розглянути заходи з нематеріальної мотивації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Шляхи удосконалення нематеріальної мотивації на підприємстві КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО

Пропонується запровадити наступні заходи	Джерело фінансування	Очікуваний ефект
1	2	3
<b>Визнання успіхів окремого працівника</b>		
Іменні листи подяки, грамоти, цифрова стіна досягнень, публічне визнання професійних досягнень	Доступне впровадження заходу в межах існуючих асигнувань на поточн.рік	Підвищення мотивації окремого працівника
<b>Професійний розвиток</b>		
Надання «методичних часів» для самоосвіти та методологічних рекомендацій для саморозвитку	Не потребує фінансування	Зацікавленість працівників у професійному зростанні
Створення робочих груп з набором взаємодоповнених навичок для виконання завдань та обміну досвідом, розвиток професійного інтелекту	Не потребує фінансування	Підвищення продуктивності під час виконання завдань
Проведення анкетування на визначення дефіциту знань й компетенції	Не потребує фінансування	Виявлення слабких сторін серед співробітників підприємства
<b>Корпоративна культура</b>		
Переосмислення ідентичності за умовами релокації та впровадження власних традицій «Ми- це не стіни»	Не потребує фінансування	Спільна діяльність заради перемоги та відновлення, згуртованість колективу
Благодійні ініціативи	Не потребує фінансування	Спільна діяльність заради перемоги та відновлення, згуртованість колективу
<b>Соціально-психологічна підтримка</b>		
Формування психологічно безпечного середовища, де принцип конфіденційності й відсутність стигми та дискримінації має пріоритетне значення, задоволення емоційних потреб під час виконання завдань	Не потребує фінансування	Більша схильність до співпраці, більша відданість й продуктивність з боку персоналу

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Протидія професійному вигоранню		
Впровадження тренінгів та ретритів, спільних заходів з протидії професійному вигоранню	Пошук додаткових джерел фінансування (участь у грантових проектах), відновлення господарської діяльності підприємства	Отримання теоретичних знань та практичних навичок для управління стресовими реакціями, розвиток емоційного інтелекту, згуртованість колективу за межами робочого процесу

Запропоновані заходи з нематеріальної мотивації впливають, насамперед, на підвищення ефективності праці, взаємозв'язки між працівниками підприємства й керівництвом. Підвищення мотивації окремого працівника, зацікавленість у професійному зростанні, його стресостійкості та безпосередньо мають свій вклад у продуктивність виконання поставлених перед підприємством цілей й завдань.

Нематеріальна мотивація на підприємстві КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО підвищить продуктивність, лояльність та залученість персоналу, створюючи комфортну корпоративну культуру без прямих фінансових витрат. Працівник задовольняє свої потреби у визнанні, розвитку та комфорті, поступово знижується плинність кадрів, йде стимулювання ініціативності. Ефект проявляється через зростання самооцінки працівників, кращу командну роботу та підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- співробітники краще виконують роботу, бо відчують особисту зацікавленість та цінують визнання (похвала, грамоти, публічна подяка);
- знижується плинність персоналу, оскільки працівники цінують гнучкий графік, комфортні умови праці та можливість навчання;
- створення позитивної корпоративної культури – атмосфера взаємоповаги, прозорі комунікації та можливість участі у прийнятті управлінських рішень підвищують емоційний стан колективу;
- зниження операційного навантаження – мотивована команда працює ефективніше, що вимагає меншого контролю та знижує потребу в частих пошуках нових працівників.

Розглянемо шляхи удосконалення мотивації за організаційними методами для КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Шляхи удосконалення мотивації на підприємстві КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО за організаційними методами на підприємстві

Пропонується запровадити наступні заходи	Джерело фінансування	Очікуваний ефект
<b>Визначення цілей та ролей працівника</b>		
Чітке визначення цілей та ролей працівника на підприємстві, перегляд та аналіз діючих посадових інструкцій	Не потребує фінансування	Підвищення ефективності командної співпраці
<b>Система делегування повноважень</b>		
Розподіл обов'язків між членами команди	Не потребує фінансування	Підвищення продуктивності під час виконання завдань
<b>Автономність</b>		
Процеси управління з ресурсного забезпечення та руху кадрів	Не потребує фінансування	Ефективне використання кадрового потенціалу
<b>Адаптаційний режим роботи</b>		
Запровадження системи змішаного режиму роботи (гібридний графік з роботи онлайн та в офісі) та адаптація до неї. Індивідуальні плани роботи, що враховують безпекову ситуацію (повітряні тривоги, відключення електричної енергії).	Не потребує фінансування	Підтримка працівників з боку керівництва
<b>Наставництво</b>		
Адаптація нових співробітників, менторство й наставництво з метою швидкого входження в робочий процес	Доступне впровадження заходу в межах існуючих асигнувань на поточний рік	Підтримка молодих спеціалістів

Удосконалення мотивації за організаційними методами на підприємстві КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО дозволить забезпечити оптимізацію робочих процесів, структурування завдань та зміну умов праці для підвищення залученості персоналу. Ключові заходи включають впровадження гнучкого графіка, делегування повноважень, участь у прийнятті рішень, розширення посадових обов'язків та покращення внутрішньої комунікації, що підвищить лояльність персоналу та продуктивність праці. Очікуваний ефект буде

досягнуто через залучення працівників до прийняття рішень й адаптацію до їхніх потреб.

### Висновки до розділу 3

Обґрунтовано удосконалення системи управління персоналом КП «ТРК «Мелітополь», яке базується на розвитку людського капіталу як ключового ресурсу релокованої організації. Запропонована багаторівнева модель забезпечує перехід від базової адаптації до вищого рівня соціальної відповідальності. Це дозволяє трансформувати виклики переміщення у нову корпоративну ідентичність, синхронізуючи цілі працівників із глобальною стратегією бізнесу.

Доведено, що стабілізація кадрового потенціалу вимагає повного доукомплектування штату, включаючи вакансії директора та технічних фахівців. Оптимізація структури на засадах автономності та делегування дозволить усунути дублювання функцій і зміцнити командну взаємодію. Впровадження гібридних графіків роботи є критичним інструментом підтримки персоналу в умовах постійних безпекових та енергетичних загроз.

Запропонована модернізація матеріальної мотивації ґрунтується на диференційованому підході до надбавок та виплаті цільової допомоги на оздоровлення. Пріоритетним є технічне забезпечення робочих місць зарядними станціями та залучення грантових ресурсів для фінансування бонусів. Активна співпраця з міжнародними донорами дозволить диверсифікувати джерела доходів для безперервного професійного розвитку команди.

Запропоновані нематеріальні стимули фокусуються на створенні психологічно безпечного середовища та публічному визнанні успіхів через цифрові інструменти. Використання «методичних годин» для самоосвіти та формування професійних груп забезпечує розвиток компетенцій без додаткових фінансових витрат. Системна протидія професійному вигоранню через тренінги та ретрити є базовою умовою збереження емоційної стійкості колективу.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління персоналом та мотивації праці сформульовано загальні висновки.

Встановлено, що в сучасних організаціях персонал є ключовим стратегічним активом, а система управління ним виступає цілісною та адаптивною підсистемою загального менеджменту. Обґрунтовано, що перехід від традиційних адміністративно-кадрових до стратегічно-орієнтованих HR-підходів є критичною умовою для виживання організацій в умовах обмежених ресурсів та зовнішньої нестабільності.

Доведено, що мотивація праці є фундаментальним інструментом впливу на трудову поведінку, який в умовах релокованих підприємств трансформується у механізм забезпечення психологічної стійкості колективу. Аналіз класичних та сучасних теорій підтвердив, що для команд, які працюють у стані «релокаційного стресу», домінуючу роль починають відігравати нематеріальні чинники: соціальна підтримка, залученість до прийняття рішень та формування атмосфери довіри до керівництва.

Визначено, що ефективна система мотивації та HRM безпосередньо впливає на економічну результативність підприємства через зростання продуктивності, зниження плинності кадрів та підвищення організаційної лояльності. У кризових і посткризових умовах мотивація виступає головним чинником збереження людського капіталу, дозволяючи підприємствам відновлювати свою операційну спроможність навіть за повної втрати матеріальних активів.

Аналіз діяльності КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО виявив радикальну трансформацію операційної моделі після релокації, що супроводжувалася переходом на 100% бюджетне фінансування. Попри втрату ефірної студії та комерційних доходів, організація продемонструвала високу інституційну стійкість, виконавши результативні показники міської програми на 101,2%

завдяки успішному перепрофілюванню у напрямку виробництва інтернет-контенту.

Дослідження кадрового складу показало, що за умов релокації людський ресурс став єдиним джерелом життєдіяльності ТРК. Хоча загальний рівень заповнення штату становить 74%, керівництву вдалося досягти 100% укомплектованості критично важливих творчих посад. Оптимізація структури, зокрема введення посади головного редактора, дозволила налагодити ефективну вертикаль комунікації та зберегти згуртованість колективу навколо спільної ідеї.

Оцінка впливу мотивації на результати діяльності ТРК підтвердила ефективність змішаного підходу, де фінансове стимулювання за ненормований графік поєднується з нематеріальними благами, такими як безкоштовне навчання та спорт. Стратегічний акцент на заохоченні офлайн-формату роботи через систему премій виправдав себе як засіб інтенсивної соціалізації, менторства та швидкого професійного розвитку команди через мозкові штурми.

Обґрунтовано, що подальший розвиток системи мотивації релокованого підприємства має базуватися на багаторівневій моделі, яка синхронізує індивідуальну кар'єру фахівців із глобальною стратегією бізнесу. Перехід від базової адаптації до найвищого атрибутивного рівня соціальної відповідальності дозволяє сформувати нову корпоративну ідентичність, де людський капітал стає головним інструментом соціально-економічної стійкості.

Запропоновано конкретний комплекс заходів щодо вдосконалення управління, який включає повне доукомплектування технічного штату, впровадження гібридних графіків та активізацію грантової діяльності для фінансування бонусів і технічного оснащення робочих місць. Системна протидія професійному вигоранню через тренінги та ретрити, а також публічне визнання успіхів через цифрові інструменти дозволять підприємству перейти до фази стратегічного зростання в умовах цифрової трансформації.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Продіус О. І., Лобінцева В. В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Economics: time realities*. 2020. № 4 (50). С. 57–65. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>
2. Гурбик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 216–224. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf)
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Vynohradskyuy-Pidruchnyk.pdf>
4. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/45bf07d9-7783-4b21-9ed2-383a23820de0/content>
5. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 47-53. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/2378/6565657126>
6. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111–116.
7. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.
8. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
9. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 66–71. URL:

<https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.12.66>

10. Armstrong M., Taylor St. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th ed. London : Kogan Page, 2014. URL: <https://www.biblio.com/9780749469641>

11. Milkovich G. T., Boudreau J. W. Human Resource Management. 8th ed. Irwin, Chicago, 1997. 768 p. URL: [https://books.google.com/books/about/Human\\_Resource\\_Management.html?id=uEYAAAAAJ](https://books.google.com/books/about/Human_Resource_Management.html?id=uEYAAAAAJ)

12. Dessler G. Human Resource Management. 15th ed. Pearson Education, 2020. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000005876/9780135637289>

13. Flippo E. B. Personnel Management. 8th ed. New York : McGraw-Hill, 1984. 632 p. URL: [https://books.google.com/books/about/Personnel\\_Management.html?id=bUF3PwAAAJ](https://books.google.com/books/about/Personnel_Management.html?id=bUF3PwAAAJ)

14. Данюк В. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

15. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.

16. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навчальний посібник. К., «Кондор». 2005. 308 с.

17. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 248 с.

18. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52.

19. Карпенко Н. М., Кармазь Т. В. Менеджмент персоналу сучасного підприємства. *Наука і вища освіта: тези доповідей учасників XIV Міжвуз. студ. наук. конф., м. Запоріжжя, 11-18 травня 2006 р.: У 2 ч. / Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління»;*

студентське наук. тов-во. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2006. Ч. 1. С. 48-49.

20. Брич В., Дяків О., Крамарчук С. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 552 с.

21. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом. Частина I : Підручник. Одеса : Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.

22. Ущатовський К.В. Сучасні теоретико-методологічні підходи до управління персоналом на промислових підприємствах. *Економіка пром-сті*. 2010. № 1. С. 131-135. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/13318>

23. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика*: Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2018. С. 116-129. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/159915>

24. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206-215. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/181859>

25. Андріяш В. І., Костраба Є. Д. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 220–226. URL: 10.32702/2306-6814.2025.18.220.

26. Харківський Д.Ф., Тимченко Є.О. Результативність процесу управління персоналом організації. *Економіка харчової промисловості*. 2010. № 1. С. 27-30. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/19495>

27. Харченко Т. О., Бут С. С. Моделі управління персоналом в сучасних умовах. *Virtus: Scientific Journal*. 2018. № 28, November. P. 212-216.

28. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. URL: 10.32782/2524-0072/2022-35-41.

29. Карпенко Н., Голий Ю., Карпенко О. Організаційна культура як основа ефективного управління персоналом. *Мейнстрим HR-інжинірингу*,

*економіки і бізнесу у XXI столітті: проблеми, імперативи, шляхи розвитку*: II Всеукраїнська студентська науково-практична конференція (05 червня 2024 р., Хмельницьк). 2024. С. 308–310.

30. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Моховіков А.Г., Шапаренко О.А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 1 (71). С. 18-25. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/193776>

31. Гудзь М.В., Стародуб К.О. Впровадження інноваційних технологій управління персоналом на металургійному підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 3 (77). С. 160-168. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/201518>

32. Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206-215. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/181859>

33. Толок В. О., Васильєва О. О., Карпенко А. В., Василичев Д. В. та ін. Управління персоналом та економіка праці. Комплексний державний іспит : навч. посіб. За ред. проф. В. О. Толока. Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя : ТОВ «ЛПКС» ЛТД, 2012. 376 с.

34. Human capital. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/toolkits/access-to-research-data-from-public-funding-toolkit/human-capital.html>

35. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1 (19). С. 133-136. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/45787>

36. Ровенська В.В. Мотивація персоналу в період економічної кризи. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1 (17). С. 88-90. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/45471>

37. Якушева О.В., Якушев О.В., Савін С.Ю., Гулак Д.В. Сучасні підходи до управління матеріальною мотивацією персоналу готельних підприємств.

*Вісник економічної науки України*. 2025. № 2 (49). С. 111–119. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/211958>

38. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: монографія. Кіровоград: ПіК, 2003. 426 с. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/11827>

39. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / А. М. Колот, О. А. Грیشнова, О. О. Герасименко та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2009. 711 с.

40. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2009. 334 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5676e088-a338-4a3a-884b-556ee1eae5b4/content>

41. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.

42. Гриненко А. М. Мотивація персоналу: соціально-економічний аспект. *Соціально-трудова відносини: теорія і практика : зб. наук. пр.* / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Ін-т соц.-труд. Відносин. К. : КНЕУ, 2016. Вип. 1. С. 98–105.

43. Pinder C. C. Work Motivation in Organizational Behavior. 2nd ed. New York, NY : Psychology Press, 2008. 587 p.

44. Щокін Г. П. Управління персоналом : підручник. Київ : МАУП, 2006. 488 с.

45. Данюк В. М., Петюх В. М. Управління персоналом : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.

46. Жмай О.В., Мозгальова М.Ю. Диференціація мотивації персоналу в контексті теорії поколінь. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 94-100. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/186643>

47. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.

48. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Мотивація діяльності людини: Навчальний

посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 154 с.

49. International Labour Organization. Greener Business, Better Workplace: Module 6. What motivates staff?. Geneva : ILO. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40asia/%40ro-bangkok/documents/instructionalmaterial/wcms\\_502345.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40asia/%40ro-bangkok/documents/instructionalmaterial/wcms_502345.pdf)

50. OECD. *Adult skills and productivity: New evidence from PIAAC 2023* : OECD Economics Department Working Papers. Paris : OECD Publishing, 2025. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/adult-skills-and-productivity\\_12ac6e8c-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/adult-skills-and-productivity_12ac6e8c-en.html)

51. Карпенко Н. М. Формування системи мотивації персоналу в сучасних умовах. *Наука. Майбутнє : досягнення та перспективи* : матер. V Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Енергодар, 16 травня 2014 р.) / за ред. В.М. Огаренко та ін. Запоріжжя : КПУ, 2014. С. 137-138.

52. Ткаченко К. А., Коптєва Г. М. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. № 4. С. 33-38. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71519>

53. Крайнік О.М. Інтеграція сучасних технологій менеджменту в практику управління персоналом: вплив на ефективність використання робочого часу. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 161-167. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/209736>

54. Gallup. State of the Global Workplace 2023 Report. Washington, DC : Gallup, 2023. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

55. Статут КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО.

56. Ютуб канал КП «ТРК «Мелітополь» ММР ЗО. URL: [https://www.youtube.com/@Tvm\\_Melitopol](https://www.youtube.com/@Tvm_Melitopol)

57. Офіційний сайт Мелітопольської міської ради. URL: <https://mlt.gov.ua/>.