

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)

кафедра бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Формування мотивації як фактора
забезпечення успіху організації

Виконав: студент(ка) II курсу, групи БТЕЗ-ВМ11

Спеціальності 076 „Підприємництво та торгівля“
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Тюєва Л.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник Храїнік О.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Лименко О.І.

(прізвище та ініціали)

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

Інститут, факультет бізнес-технології та економіки
 Кафедра бізнесу та управління
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 076 „Підприємництво та торгівля“
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БтоУ
Ткаченко А.М.
 « » грудня 2025 року

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

Тюєвої Ліни Ігорівни
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Формування мотивації як фактора забезпечення успіху організації

керівник проєкту (роботи) Брайєнік О.М., к.е.н., доцент
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» листопада 2025 року № 452

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) нормативно-правові акти, наукові джерела, статистична звітність ТОВ „Окко-Драйв“

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи формування мотивації як фактора успіху організації. Аналітична оцінка системи мотивації на прикладі діяльності ТОВ „Окко-Драйв“. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу для підвищення успіху організації

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
Розділ 1	Жураїнік О.М., к.е.н., доцент	<i>Жураїнік</i>	<i>Жураїнік</i>
Розділ 2	Жураїнік О.М., к.е.н., доцент	<i>Жураїнік</i>	<i>Жураїнік</i>
Розділ 3	Жураїнік О.М., к.е.н., доцент	<i>Жураїнік</i>	<i>Жураїнік</i>

7. Дата видачі завдання « 04 » Вересня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Узгодження завдання	10.09.2025	
2.	Вивед наукових джерел	25.09.2025	
3.	Виконання 1 розділу	28.10.2025	
4.	Виконання 2 розділу	17.11.2025	
5.	Виконання 3 розділу	04.12.2025	
6.	Перевірка на плагиат	06.12.2025	
7.	Юридичний контроль та подання на кафедру	10.12.2025	

Студент(ка)

Тимова Л.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

Жураїнік О.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить: 115 сторінок, 26 таблиць, 10 рисунків, 5 додатків, 51 джерело.

Об'єкт дослідження: процес формування та функціонування системи мотивації персоналу в організаціях.

Метою дослідження є дослідження теоретичних засад та практичних особливостей формування мотивації як головного фактору забезпечення успіху організацій, а також у розробці пропозицій щодо вдосконалення мотиваційної системи на прикладі ТОВ «ОККО-ДРАЙВ».

Відповідно до мети дипломної роботи передбачається аналіз сутності мотивації та її ролі в успіху організацій, дослідження сучасних підходів до управління мотивацією персоналу, характеристика системи мотивації ТОВ «ОККО-ДРАЙВ», виявлення проблем стимулювання персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Методи дослідження: діалектичний і системний підходи, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльний аналіз, методи соціологічного дослідження (анкетування, інтерв'ю), статистичні методи узагальнення й обробки інформації.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні та практичній адаптації комплексної системи мотивації персоналу, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули з урахуванням сучасних соціально-економічних умов та специфіки діяльності підприємства сфери торгівлі.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ, СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, МАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ФАКТОРА УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	11
1.1. Понятійний апарат та теоретичні підходи до вивчення мотивації.....	11
1.2. Організаційні засади управління мотивацією персоналу.....	24
1.3. Методологічні підходи та інструментарій дослідження мотивації.....	31
Висновки до першого розділу	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОККО-ДРАЙВ».....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ОККО-ДРАЙВ».....	38
2.2. Аналіз системи управління та мотивації персоналу.....	44
2.3. Діагностика сучасного стану системи мотивації персоналу.....	54
Висновки до другого розділу	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	73
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної політики.....	73
3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації.....	80
3.3. Економічна та організаційна ефективність запропонованих заходів...	87
Висновки до третього розділу	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкової економіки та посилення конкуренції між підприємствами особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме персонал визначає успіх діяльності організації, адже жодна техніка, обладнання чи інновація не можуть працювати без зацікавленого, мотивованого працівника. Економічна стабільність, рівень продуктивності праці, якість товарів і послуг безпосередньо залежать від того, наскільки працівники готові вкладати свої зусилля, знання та енергію в досягнення спільних цілей. Тому питання формування мотивації персоналу сьогодні є одним із найважливіших аспектів управління підприємством.

Мотивація праці розглядається не лише як інструмент матеріального стимулювання, а як складна система взаємодії економічних, соціальних і психологічних факторів, що визначають поведінку людини у процесі праці. В умовах трансформації економіки України, активного розвитку нових форм організації праці та зростання вимог до професіоналізму працівників традиційні методи заохочення втрачають ефективність. Просте підвищення заробітної плати вже не завжди забезпечує зростання результативності. Натомість все більшого значення набувають нематеріальні чинники – можливість професійного розвитку, визнання досягнень, комфортні умови праці, гнучкість графіка, корпоративна культура та емоційна підтримка з боку керівництва.

На сучасному етапі розвитку українського бізнесу спостерігається поступовий перехід від адміністративно-командних методів управління до системи, орієнтованої на людину. Від того, наскільки підприємство зможе створити сприятливі умови для самореалізації працівників, залежить його конкурентоспроможність, репутація на ринку праці та фінансові результати. Організації, які приділяють увагу розвитку персоналу, виявляють гнучкість у системі оплати та стимулювання, як правило, демонструють стабільніше зростання й нижчий рівень плинності кадрів.

Особливої ваги проблема мотивації набуває в умовах сьогодення, коли підприємства змушені працювати в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, зростання вартості ресурсів та посилення соціальної напруги. У таких ситуаціях саме правильно вибудована мотиваційна політика стає фактором, який дозволяє підтримати працездатність колективу та не допустити зниження якості послуг. Ефективна система мотивації сприяє формуванню у працівників почуття відповідальності, ініціативності, бажання вдосконалювати свої навички й розвиватися разом із підприємством.

Науковий інтерес до проблеми мотивації завжди був високим. Цим питанням присвячено праці багатьох відомих науковців – А. Маслоу, Ф. Герцберга, В. Врума, Д. Мак-Клелланда, К. Альдерфера, Дж. Адамса, які сформували основні підходи до розуміння природи трудової поведінки. Вітчизняні дослідники також приділяють увагу розробці моделей мотивації, що враховують національні особливості, менталітет та соціально-економічні умови праці в Україні. Проте на практиці чимало підприємств продовжують користуватися застарілими схемами стимулювання, орієнтованими переважно на фінансові виплати, і недостатньо враховують потреби, очікування та психологічні особливості своїх працівників.

Тому постає необхідність удосконалення мотиваційної політики підприємств, розроблення нових підходів до поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, підвищення ролі немонетарних форм визнання, створення сприятливих умов для розвитку персоналу. Дане завдання особливо актуальне для компаній сфери обслуговування, де ефективність роботи значною мірою залежить від людського фактору – доброзичливості, професійності, культури спілкування з клієнтами.

Отже, дослідження проблем і шляхів удосконалення мотиваційної системи є важливим завданням сучасної науки і практики управління, оскільки воно спрямоване на створення умов, за яких людина відчуває себе важливою частиною колективу, розуміє цінність своєї праці й прагне до спільного успіху. Саме тому вибір теми дипломної роботи «Формування мотивації як фактора

забезпечення успіху організації (на прикладі ТОВ «ОККО-ДРАЙВ») зумовлений потребою детального дослідження сучасної системи стимулювання працівників. Актуальність теми підсилюється тим, що від правильності побудови мотиваційної політики залежить не лише продуктивність персоналу, а й фінансові результати діяльності організації, її імідж, рівень довіри працівників та клієнтів.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад та практичних особливостей формування мотивації як головного фактора забезпечення успіху організацій, а також у розробці пропозицій щодо вдосконалення мотиваційної системи на прикладі ТОВ «ОККО-ДРАЙВ».

Для досягнення зазначеної мети поставлені наступні **завдання**:

- проаналізувати сутність мотивації та її роль у забезпеченні успіху діяльності організацій;
- дослідити основні теорії та сучасні підходи до управління мотивацією персоналу;
- охарактеризувати систему мотивації на прикладі підприємства ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»;
- виявити основні проблеми у сфері стимулювання персоналу;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи мотивації з урахуванням потреб працівників та стратегічних цілей організації.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи мотивації персоналу в організаціях.

Предметом дослідження - соціально-економічні та організаційні умови, фактори й механізми формування ефективної системи мотивації як основи успішності діяльності підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано такі методи: діалектичний і системний підходи, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльний аналіз, методи соціологічного дослідження (анкетування, інтерв'ю), статистичні методи узагальнення й обробки інформації.

Практична значущість. Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності трудової діяльності, зниження рівня плинності кадрів, покращення морально-психологічного клімату та зміцнення корпоративної культури. Крім того, матеріали роботи можуть бути корисними для інших організацій сфери обслуговування, які прагнуть удосконалити власну мотиваційну політику.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У ній подано 100 сторінок основного тексту, 26 таблиць, 10 рисунків, 5 додатків, список використаних джерел містить 51 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ФАКТОРА УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Понятійний апарат та теоретичні підходи до вивчення мотивації

Сучасні організації дедалі частіше усвідомлюють, що їхній успіх визначається не лише технологіями чи фінансовими ресурсами, а насамперед людським капіталом. Згідно з опитуванням Європейської Бізнес Асоціації та аналітиків ринку праці в Україні, 56% компаній інвестують у розвиток персоналу як один із головних елементів мотивації, адже переконані, що від цього безпосередньо залежить їхній успіх. Сучасні дослідження доводять, що належний рівень мотивації здатний підвищити продуктивність праці в середньому на 30–50 % [38, с. 124; 7, с. 22] навіть за умови обмежених ресурсів, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли можливості зростання витрат значно обмежені. Така тенденція свідчить про зростаючу роль мотиваційних інструментів у формуванні ефективних організаційних стратегій, де цінується не лише продуктивність, а й залученість, лояльність та розвиток співробітників.

Система мотивації персоналу являє собою систему завдань щодо стимулювання діяльності персоналу організації, поліпшення показників діяльності, вірне рішення яких є певним етапом у збільшенні росту та прибутку організації. Основна мета системи мотивації персоналу полягає в стимулюванні діяльності персоналу з метою збільшення продуктивності. Стимулювання праці – це елемент впливу на активність в діяльності персоналу, тобто спонукання до активної діяльності за допомогою зацікавленості як матеріальної, так і нематеріальної. Система мотивації персоналу являє собою найважливіший інструмент управління персоналом, що дає шанс здійснювати вплив на ефективність діяльності персоналу і організації.

Сьогодні мотивація праці, як фактор успіху організації привертає увагу багатьох науковців і практиків. Дослідники розглядають її як комплексний процес, що поєднує економічні стимули, соціально-психологічні чинники та індивідуальні потреби працівників. Водночас проблема мотивації праці є однією з найдавніших у розвитку людських спільнот. Ще з часів первісних часів люди усвідомлювали, що для досягнення спільної мети необхідно спонукати інших до певних дій – чи то через заохочення, чи то через покарання.

Історія розвитку мотиваційних теорій охоплює декілька ключових етапів: від ранніх економічних підходів до сучасних моделей, які враховують психологічні, соціальні й культурні аспекти» [38, с. 124]. Дослідження авторки охоплюють розвиток мотивації від первісного ладу – до сьогодні. Спираючись, на дослідження Т. А. Стрельбицької, можна умовно виділити декілька головних етапів розвитку мотивації працівників (рис. 1.1).

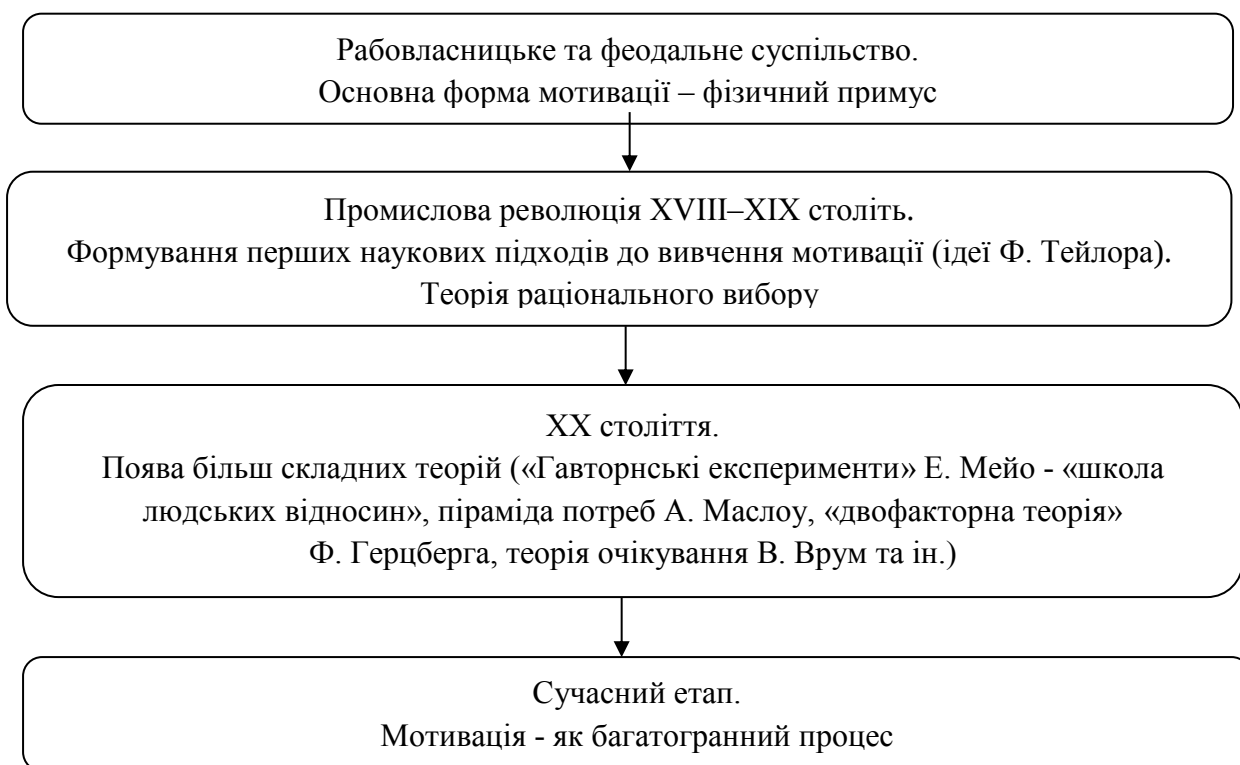


Рисунок 1.1 – Періодизація розвитку мотивації працівників

Сформовано автором за матеріалами [38, с. 124-140].

Так, у рабовласницькому та феодальному суспільстві мотивація базувалася переважно на примусі, страху та залежності, а основними «стимулами»

виступали покарання або мінімальні винагороди у вигляді житла й харчів. У той період основною формою «мотивації» був фізичний примус, а потреби людини як працівника практично не бралися до уваги. Винагородою слугували лише засоби існування – житло, їжа, елементарний захист. Таким чином, у найдавніші часи це питання мало таку ж важливість, як і сьогодні, однак не привертало увагу дослідників, оскільки на той період провідним засобом мотивації виступав примус.

З розвитком торгівлі, ремесел і перших підприємницьких об'єднань у добу середньовіччя, на думку Т. А. Стрельбицької, поступово почали з'являтися інші форми мотивації: грошові виплати, можливість навчатися професії, перспектива отримати соціальний статус у цеху чи гільдії [38]. Промислова революція XVIII–XIX століть зробила питання мотивації ще більш актуальним, адже із зростанням масштабів виробництва постала необхідність знаходити ефективні способи впливу на велику кількість найманих працівників. Саме в цей час почали формуватися перші наукові підходи до вивчення мотивації – від ідей Ф. Тейлора щодо матеріального стимулювання до досліджень впливу соціально-психологічних факторів, які пізніше отримали розвиток у школі «людських відносин». В ті часи закладалися перші передумови для більш усвідомлених форм мотивації.

Ф. Тейлор, засновник наукового менеджменту, вважав, що працівника можна мотивувати насамперед матеріальною винагородою, а ефективність досягається завдяки раціоналізації трудових процесів. Він ознаменував перший етап розвитку концепцій мотивації та став основоположником теорії раціонального вибору, де робоча сила сприймалася як інструмент для підвищення продуктивності, а головним стимулом виступала матеріальна винагорода [37, с. 21; 38, с. 124-125].

У 1920–1930-х роках завдяки «Гавторнським експериментам» Е. Мейо було виявлено, що продуктивність працівників залежить не лише від заробітку чи умов праці, але й від психологічного самопочуття в колективі, відчуття значущості та уваги з боку керівництва. Це стало поштовхом до розвитку школи

«людських відносин», яка довела, що мотивація має соціальний і психологічний вимір [38, с. 125; 50].

У середині XX століття увага науковців була зосереджена на внутрішніх потребах людини. А. Маслоу створив ієрархію потреб, де показав, що лише задовольнивши базові потреби, людина прагне до вищих – у повазі та самореалізації (рис. 1.2). Його роботи започаткували так звану «школу людських відносин», яка вперше розглянула важливість соціального середовища й міжособистісних відносин на робочому місці [22].



Рисунок 1.2 – Піраміда потреб А. Маслоу [22; 38, с. 124]

Одночасно з ідеєю А. Маслоу розвивалася ідея Ф. Герцберга, який розробив двофакторну теорію, згідно з якою існують гігієнічні фактори (зовнішні фактори: умови праці, зарплата), що запобігають незадоволенню, та мотиваційні (внутрішні фактори: визнання, цікава робота), які дійсно стимулюють досягнення [51, с. 15].

Д. Макгрегор, у свою чергу, сформулював теорії X та Y, що описують різні управлінські підходи до працівника. Теорія X передбачає, що людина не прагне працювати й потребує контролю, а теорія Y базується на тому, що люди схильні до самоконтролю і самостійного досягнення цілей, якщо їхні потреби враховані [50].

Протягом 1960-1970 рр. з'явилися більш складні теорії мотивації, що враховували очікування та суб'єктивне сприйняття справедливості. Так, В. Врум запропонував теорію очікувань, згідно з якою мотивація залежить від віри працівника у зв'язок між зусиллями, результатом і винагородою. Дж. Адамс висунув теорію справедливості, акцентувавши увагу на важливості порівняння винагороди з іншими працівниками.

Під кінець XX на початку XXI ст. дослідники дедалі більше уваги приділяли внутрішнім чинникам мотивації. Теорія самодетермінації (Р. Десі, Е. Раян) показала, що працівники найбільше мотивовані, коли задовольняють потреби в автономії, компетентності та соціальній пов'язаності. Паралельно розвивається підхід до «дизайну роботи» (Гекман і Олдгам), де мотивація залежить від змісту та структури завдань. У сучасних організаціях актуальними стають нові методи: гнучкі системи оплати, розвиток корпоративної культури, гейміфікація, підтримка балансу між роботою та особистим життям.

Сучасні теорії мотивації працівників зосереджені на тому, щоб мотивувати працівників досягати високого рівня продуктивності та задоволеності роботою. Сучасною теорією мотивування персоналу є теорія самодетермінації (ТСД) – теорія мотивації, яка використовується в багатьох сферах життя, ураховуючи роботу, спорт, здоров'я та освіту. Ця теорія ґрунтується на припущенні, що кожна людина має природну потребу самореалізуватись та самовизначитись. Найкраще цю теорію використовувати у роботі, надаючи можливості працівнику самому визначати свої цілі й вибирати способи реалізації та перевірки досягнення цілей. Іншим прикладом теорій мотивування персоналу є теорія очікування. Згідно з цією теорією, люди більш мотивовані до старанної роботи, якщо вірять, що їхні зусилля будуть помічені та винагороджені [15, с. 42].

Таким чином, питання мотивації супроводжує людство протягом усього історичного розвитку. Якщо раніше воно зводилося до простого примусу чи грошової винагороди, то сучасна наука і практика управління поєднує економічні, соціальні та психологічні чинники. Розвиток теорій мотивації можна

умовно поділити на класичні (змістовні) та сучасні (процесні та інтегративні) підходи.

Сьогодні феномен мотивації є об'єктом дослідження багатьох наук, зокрема, психологія вивчає внутрішні механізми формування мотивів, потреб і стимулів, які впливають на поведінку людини. Менеджмент розглядає мотивацію як ключовий інструмент управління персоналом, що забезпечує ефективність праці та досягнення стратегічних цілей організації. Соціологія аналізує мотивацію у контексті соціальних груп і відносин, тоді як економічні науки досліджують її значення у формуванні трудової активності та продуктивності. Це дозволяє комплексно оцінити роль мотивації в підвищенні ефективності функціонування організацій та суспільства загалом.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення цього поняття, адже воно розглядається крізь призму різних наук – психології, педагогіки, менеджменту, соціології, економіки. Кожна з них акцентує увагу на власних аспектах – одні дослідники пов'язують мотивацію з потребами та інтересами особистості, інші – з процесами стимулювання та управління, а ще інші – з прагненням до самореалізації та досягнення цілей. Різноманітність наукових підходів показана в узагальненні існуючих трактувань в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «мотивація»: співставлення трактувань дослідників

Автор	Визначення
Т. А. Стрельбицька [38, с. 126].	Мотивація персоналу є одним із найважливіших елементів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, особливо в умовах кризових ситуацій. В умовах воєнного стану мотивація відіграє критичну роль у підтримці морального духу співробітників, їхньої лояльності до компанії, а також готовності долати виклики, спричинені зовнішніми загрозами.

Продовження табл. 1.1

Н. І. Горбаль, К. Ю. Мельничук [5, с. 109].	Мотивування (мотивація) – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших людей до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.
Н. І. Кара, Н. І. Паук [15, с. 40].	Мотивація – це соціально-економічна основа, яка організовує поведінку та зусилля працівників у організації для досягнення максимальної ефективності їхньої діяльності та є постійною рушійною силою роботи.
К. І. Оксенюк [30, с. 12].	Мотивація – це певні сили, які змушують людей діяти, наполегливо працювати, досягати встановлених цілей.
В. Ігнатюк, Г. Туніна [13, с. 77].	Мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) через трудову діяльність. Мотивація - це спонукання до здійснення певної діяльності, визначається напрямом діяльності людини. Мотивацію використовують як один із методів збільшення продуктивності праці. Мотивація персоналу – це основний напрям системи управління персоналом підприємства. Мотивація персоналу здійснюється і розглядається в поєднанні з процесом стимулювання праці персоналу.
А. М. Колот [17, с. 7].	Мотивація - сукупність рушійних сил, які можуть бути внутрішніми або зовнішніми і впливають на поведінку людей, визначаючи види діяльності, якими вони займаються, і надаючи загальний напрям для досягнення власних цілей і цілей організації.

Аналізуючи вище подані трактування поняття «мотивація», можна зробити висновок, що дослідники по-різному акцентують увагу на змістовних аспектах цього феномену. Проте, усі дослідники погоджуються, що мотивація визначає поведінку людини і спонукає її до діяльності. Одні акцентують увагу на управлінській функції (Н. І. Горбаль, К. Ю. Мельничук), інші – на внутрішніх силах і потребах працівника (К. І. Оксенюк, А. М. Колот), треті – на соціально-економічному та прикладному аспекті (Н. І. Кара, Н. І. Паук, В. Ігнатюк, Г. Туніна, Т. А. Стрельбицька). Загалом мотивація поєднує внутрішні потреби, зовнішні стимули та управлінські методи, що разом впливають на ефективність праці та досягнення цілей організації. Таким чином, мотивація – це сукупність

внутрішніх і зовнішніх чинників, які спонукають людину до цілеспрямованої діяльності, визначають інтенсивність та спрямованість її зусиль і забезпечують досягнення особистих та організаційних цілей.

Для ефективного управління персоналом важливо чітко розмежовувати поняття «мотивація», «стимул», «мотиваційний механізм» та «успіх організації». Хоч вони тісно взаємопов'язані, кожне має власну функцію: мотивація визначає внутрішнє прагнення працівника діяти, стимул – зовнішній чинник впливу, мотиваційний механізм поєднує інструменти управління, а успіх організації є кінцевим результатом їхньої взаємодії. Розділення цих понять дозволяє більш точно аналізувати процеси стимулювання та формувати ефективні системи мотивації персоналу.

Мотивація, стимул, мотиваційний механізм та успіх організації тісно взаємопов'язані й формують єдину систему, що забезпечує ефективність діяльності підприємства. Як показують дослідження Т. А. Стрельбицької, В. Ігнатюк і Г. Туніної, мотивація визначає внутрішнє бажання працівника діяти та досягати цілей, тоді як стимул виступає зовнішнім чинником, який підтримує або активізує цю поведінку [38, с. 129; 13, с. 78]. Іншими словами, стимул – це конкретний засіб впливу, що «активує» внутрішню мотивацію, забезпечуючи спрямованість та інтенсивність діяльності.

Н. І. Горбаль та К. Ю. Мельничук розглядають мотивацію як управлінську діяльність, а А. М. Колот визначає її як сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил [5, с. 109; 30]. Мотиваційний механізм, у цьому контексті, можна трактувати як систему організаційних і управлінських інструментів, що структурують мотивацію працівників, поєднують стимулювання та соціально-психологічні чинники і забезпечують реалізацію їхніх потреб у продуктивній діяльності. Тобто мотиваційний механізм є практичним проявом теоретичного поняття мотивації в організації.

Як зазначає Т. А. Стрельбицька, мотивація персоналу є критичною у кризових і складних умовах, оскільки підтримує моральний дух і лояльність співробітників [38, с. 129]. Н. І. Кара та Н. І. Паук підкреслюють, що мотивація

виступає соціально-економічною основою ефективності праці [15, с. 43]. З цього випливає логічна паралель: висока мотивація персоналу, реалізована через стимули та організована через мотиваційний механізм, прямо впливає на досягнення цілей організації та її успіх на ринку.

Тож, мотивація формує внутрішнє прагнення досягати цілей, стимул виступає зовнішнім активатором цієї поведінки, а мотиваційний механізм поєднує різні способи стимулювання та управління для ефективного використання потенціалу працівників. Разом вони забезпечують стратегічний успіх організації, підвищують продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Мотивація праці формується під впливом різних чинників, які спонукають працівника до активної та ефективної діяльності. Для більш глибокого розуміння цього процесу важливо виділити та класифікувати основні мотиваційні фактори. Класифікація дозволяє систематизувати чинники впливу на поведінку працівників та визначити пріоритетні засоби стимулювання, що підвищують продуктивність праці. Найчастіше мотиваційні фактори поділяють на матеріальні та нематеріальні, а також на індивідуальні й групові, що відображає їхнє походження та спосіб впливу на поведінку працівника.

Індивідуальні фактори орієнтовані на особисті потреби та інтереси конкретного працівника, тоді як групові фактори відображають вплив колективу: корпоративну культуру, моральний клімат, підтримку команди та взаємодію між співробітниками. Матеріальні фактори передбачають економічні стимули: заробітну плату, премії, бонуси, соціальні пільги. Вони задовольняють базові потреби працівників і забезпечують безпосередню зацікавленість у результатах праці. Нематеріальні фактори пов'язані з психологічними та соціальними аспектами роботи: визнання досягнень, можливості для саморозвитку, участь у прийнятті рішень, престиж у колективі. Вони впливають на внутрішню мотивацію, формують відданість організації та бажання досягати високих результатів (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Фактори мотивації праці [38, с. 124; 14, с. 166]

Варто виділити ще одну важливу категорію чинників – політичні та соціально-економічні. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну є надзвичайно болючою темою для всіх українців водночас воно безпосередньо впливає на мотивацію працівників, їхню безпеку та моральний стан. В умовах війни підприємства стикаються з новими викликами. Серед головних соціально-економічних чинників можна виділити зниження рівня життя населення, інфляцію, економічний спад і зростання безробіття, що посилює відчуття нестабільності серед працівників. У таких умовах фінансова складова мотивації набуває першочергового значення, оскільки зростають потреби у матеріальній підтримці. Крім того, у період воєнного стану спостерігається відтік робочої сили в інші країни, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів і змушує

підприємства пропонувати додаткові фінансові стимули для утримання працівників. У таких умовах співробітники більше цінують стабільність, гарантії зайнятості, а також заходи безпеки, які підприємство здатне забезпечити. Додатково, частина працівників, особливо високо патріотичні, відчують внутрішню мотивацію працювати на благо свого підприємства й країни. Підтримка таких співробітників в умовах військової агресії сприяє посиленню їхньої відданості, що може позитивно впливати на весь колектив. Крім того варто зазначити, що Т. А. Стрельбицька навіть систематизувала способи мотивації для цих двох груп працівників (табл. 1.2). [38, с. 128].

Таблиця 1.2 –Типи мотивації для патріотично налаштованих і непатріотично налаштованих працівників [38; 11]

Тип мотивації	Патріотично налаштовані	Непатріотично налаштовані
Матеріальна мотивація	Премії за внесок у національний розвиток, бонуси за успішні проекти, що підтримують економіку країни	Стандартні фінансові винагороди, бонуси за досягнення особистих цілей
Соціальна мотивація	Участь у соціально важливих проектах, підтримка спільноти, участь у волонтерських акціях	Можливість належати до команд, орієнтованих на фінансовий успіх
Психологічна мотивація	Визнання важливості їхньої роботи для майбутнього країни, підвищення статусу завдяки патріотичній діяльності	Фокус на особистих досягненнях і визнанні з боку колег чи керівництва
Мотивація через розвиток	Програми навчання з тем патріотизму, культурної спадщини, інвестицій в українську економіку	Навчання, орієнтоване на кар'єрний ріст, нові навички й сертифікації
Мотивація через цінності	Відповідність цінностям національного відродження, участь у місіях, що підтримують державу	Цінності підприємства, орієнтація на прибуток і інновації, особистий успіх

Продовження таблиці 1.2

Мотивація через команду	Підтримка й співпраця у досягненні спільних патріотичних цілей, об'єднання навколо спільної мети	Конкуренція всередині команди для досягнення особистих результатів
Емоційна мотивація	Почуття гордості за країну, залучення до колективних національних свят, заходів	Емоційна відчуженість, орієнтація на особисті інтереси без відчуття колективної мети

В цілому, система стимулювання персоналу є важливим інструментом підвищення ефективності роботи та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В умовах динамічних змін та зовнішніх викликів (зокрема після 2022 року) особливого значення набуває поєднання економічних, соціальних, організаційних та психологічних підходів до мотивації працівників. Вони дозволяють не лише покращувати матеріальне становище, а й підтримувати психологічний стан колективу, створювати атмосферу довіри та сприяти професійному розвитку. Тому варто розглянути сучасні підходи до мотивації працівників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Стратегічні підходи до мотивації працівників на підприємстві [6; 19]

Підходи	Вид стимулювання	Заходи
Економічні підходи	фінансове стимулювання	регулярне оновлення систем преміювання, підвищення заробітної плати відповідно до інфляції, а також виплата бонусів за виконання стратегічно важливих завдань
	соціальні пакети	надання працівникам додаткових переваг, таких як медичне страхування, оплата навчання, компенсація витрат на транспорт або житло
	гнучкі системи оплати праці	впровадження моделей, які дозволяють працівникам впливати на свій дохід залежно від результатів роботи

Продовження таблиці 1.3

Соціальні підходи	підтримка психологічного стану	забезпечення доступу до професійної психологічної допомоги, організація тренінгів із саморегуляції й створення безпечного робочого середовища
	зміцнення корпоративної культури підтримка патріотизму	розвиток відчуття приналежності до компанії через проведення спільних заходів, благодійних акцій, святкувань корпоративних досягнень організація ініціатив, спрямованих на підтримку Збройних сил України, волонтерських програм, що може підвищити моральний дух працівників
Організаційні підходи	гнучкий графік роботи	впровадження можливостей дистанційної роботи, скороченого робочого дня або плаваючого графіка для підвищення балансу між роботою та особистим життям
	професійний розвиток	навчання та підвищення кваліфікацій, створення програм менторства й кар'єрного зростання
	справедливе управління	забезпечення прозорості процесів прийняття рішень, що стосуються кар'єрного зростання або винагороди персоналу
Психологічні підходи	індивідуалізація мотивації	адаптація мотиваційних інструментів до потреб кожного працівника з урахуванням їхніх особистих цілей та амбіцій
	визнання та похвала	регулярне відзначення успіхів працівників, подяка за внесок у розвиток компанії
	створення атмосфери довіри	побудова відкритих і чесних відносин між працівниками й керівництвом
Адаптація до умов України після 2022 року	підтримка працівників у кризових ситуаціях	надання допомоги у випадку втрати житла, допомога сім'ям військовослужбовців, працевлаштування внутрішньо переміщених осіб
	період невизначеності	чітка комунікація про плани компанії, гарантія збереження робочих місць у складні часи
	інтеграція переселенців	створення умов для їхньої соціалізації та професійної адаптації

Застосування комплексних підходів до стимулювання працівників сприяє формуванню ефективної системи мотивації, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні чинники. Економічні заходи забезпечують фінансову стабільність, соціальні – підсилюють корпоративну культуру та моральний дух, організаційні

– створюють умови для професійного розвитку, а психологічні – формують атмосферу довіри й підтримки. Особливу роль відіграють інструменти адаптації до умов після 2022 року, що дозволяють зберегти працездатність і згуртованість колективу навіть у кризових обставинах. У комплексі такі заходи підвищують продуктивність праці, лояльність персоналу та конкурентоспроможність підприємства.

Загалом, мотивація – це внутрішній процес, що спонукає людину до певної діяльності та досягнення цілей. Мотивація охоплює як потреби та прагнення особистості, так і зовнішні стимули, які впливають на поведінку працівника. Аналіз наукових підходів дозволив виділити різні трактування мотивації: від акценту на задоволенні потреб до пояснення механізмів вибору поведінки і досягнення цілей. Встановлено, що поняття мотивації є багатограним і включає як індивідуальні, так і групові аспекти, що робить його головним елементом управління персоналом та стимулювання ефективної праці.

1.2 Організаційні засади управління мотивацією персоналу

У сучасних організаціях мотивація персоналу виступає одним з головних чинників, який забезпечує ефективність роботи та досягнення стратегічних цілей, оскільки саме вона визначає рівень залученості, ініціативності та результативності працівників. Без належної мотивації навіть висококваліфіковані фахівці не здатні в повній мірі реалізувати свій потенціал, що негативно впливає на ефективність організації загалом. Тому управління мотивацією розглядається як важливий інструмент забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

Як вже було з'ясовано вище, мотивація персоналу є одним із найважливіших елементів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, особливо в умовах кризових ситуацій. Так, сьогодні в умовах воєнного стану мотивація відіграє критичну роль у підтримці морального духу

співробітників, їхньої лояльності до компанії, а також готовності долати виклики, спричинені зовнішніми загрозами. Т. А. Стрельбицька у своїх дослідженнях доводить, що мотивовані співробітники не лише виконують свої завдання більш старанно, але й виявляють більшу ініціативність, лояльність і відданість підприємству, що в умовах воєнного часу є ключовим фактором для збереження цілісності організації. У ситуаціях, коли на перший план виходять питання безпеки й захищеності, патріотично налаштовані співробітники відчують додаткову мотивацію до праці, сприймаючи свій внесок як важливий не лише для компанії, але й для суспільства загалом [38, с. 131].

Крім того, дослідження авторки доводять, що мотивація також сприяє зниженню рівня плинності кадрів, що є критичним аспектом в умовах відтоку робочої сили до інших країн через військову агресію та економічну кризу. Заохочуючи працівників залишатися на підприємстві й забезпечуючи їхню психологічну стабільність, організація створює умови для збереження кадрового потенціалу, без якого неможливо забезпечити безперебійне функціонування. Більше того, мотивовані працівники охоче підвищують свою кваліфікацію, що допомагає підприємству адаптуватися до нових умов і підвищувати якість продуктів, а також послуг навіть у надзвичайно складних обставинах. Значення мотивації підкреслюється також здатністю до об'єднання персоналу навколо спільної місії та цінностей, особливо важливої в умовах воєнного стану [39, с. 126-127].

Мотиваційні механізми інтегруються у корпоративну культуру та стиль керівництва, впливаючи на залученість, продуктивність і лояльність персоналу. Корпоративна культура та соціальна відповідальність підприємства тісно взаємопов'язані з мотиваційною системою та суттєво впливають на мотивацію працівників і формування позитивного робочого середовища. Важливою складовою ефективного менеджменту є саме інтеграція мотиваційних механізмів у корпоративну культуру. Адже цінності, традиції та норми поведінки, закладені в організації, визначають, яким чином працівники сприймають цілі компанії та чи ототожнюють вони себе з ними. Сильна корпоративна культура, що базується

на взаємоповазі, командній співпраці та визнанні досягнень, формує внутрішню мотивацію, яка не потребує постійних матеріальних стимулів. Наявність таких елементів, як регулярні командні заходи, програми розвитку персоналу, а також механізми зворотного зв'язку, дозволяє зміцнити зв'язок між співробітниками й організацією. Водночас відсутність такої культури призводить до байдужості персоналу, зниження продуктивності та плинності кадрів [1, с. 5].

Соціальна відповідальність підприємства також відіграє важливу роль у формуванні мотивації працівників. Вона полягає в усвідомленні компанією своєї ролі в суспільстві, врахуванні інтересів різних зацікавлених сторін і зобов'язанні до етичної поведінки. Працівники все більше прагнуть працювати в компаніях, які дотримуються принципів соціальної відповідальності, таких як захист навколишнього середовища, підтримка місцевих громад або справедливі умови праці. Коли компанія активно займається соціально важливими проєктами, то це підвищує її репутацію і формує у працівників почуття гордості за свою компанію. Так, корпоративна культура й соціальна відповідальність не лише сприяють підвищенню мотивації працівників, але й допомагають утримувати талановитих співробітників, зменшують плинність кадрів і підвищують загальну продуктивність [38, с. 135].

Мотивація також виступає важливою складовою стратегічного управління. На етапі розробки та реалізації стратегії керівництво має враховувати не лише фінансові ресурси та ринкові можливості, а й людський фактор. Персонал є безпосереднім виконавцем стратегічних рішень, і від того, наскільки він мотивований, залежить реалізація довгострокових цілей. У цьому контексті ефективна система мотивації стає одним із головних інструментів забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Не менш важливим є взаємозв'язок між стилем керівництва та рівнем мотивації працівників. Авторитарний стиль управління зазвичай знижує ініціативність персоналу, оскільки ґрунтується на примусі та жорсткому контролю. Натомість демократичний стиль, що базується на залученні співробітників до процесу прийняття рішень, стимулює розвиток почуття

відповідальності та підвищує внутрішню мотивацію. Ліберальний стиль, хоч і дає більше свободи працівникам, у разі відсутності чітких орієнтирів може призвести до хаотичності та зниження результативності. Таким чином, ефективний менеджер має поєднувати елементи різних стилів управління, адаптуючи їх до конкретної ситуації та особливостей персоналу.

Для того, щоб створити систему натхнення працівників на підприємстві в умовах глобальної економічної активності, важливо зважати на теоретичні та практичні знання про підходи інших країн до мотивації персоналу. Науковці виокремлюють декілька різновидів моделей, основні серед яких британська, японська, американська, німецька та турецька (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Властивості моделей мотивації персоналу [15, с. 44; 13, с. 80]

Модель	Характеристика
Американська [15, с. 44]	Система мотивації ґрунтується на компенсації + заохочення і покликана сприяти підприємницьким діям, орієнтованим на отримання особистих результатів
Німецька [15, с. 44]	Працівники відповідають перед суспільством загалом, а не перед командою, в якій працюють, тому що інтереси та потреби людей – на першому місці. Соціальна захищеність у поєднанні зі справжньою мотивацією працівників забезпечує високу ефективність і оптимальність, а це, відтак, – високий економічний розвиток і соціальну захищеність на суспільному рівні
Японська [15, с. 44]	Спрямована на заохочення підприємництва та підвищення рівня національної свідомості, щоб інтереси країни були вищими за інтереси окремої людини. Стимули в Японії доволі різноманітні й залежать від стажу роботи, віку, рівня кваліфікації та продуктивності працівника. Традиційні індивідуальні коефіцієнти, коефіцієнти продуктивності та кваліфікаційних категорій, а також коефіцієнти робочої сили в Японії залежать від стажу та віку

Продовження таблиці 1.4

Турецька [15, с. 44]	Побудована на використанні матеріальних стимулів, корпоративної культури та методів психологічної мотивації, а умови праці регулярно покращуються
Англійська [15, с. 44]	Як правило, використовується розподіл прибутку. Дивіденди зміцнюють зв'язок між працівниками та керівництвом, посилюють почуття відповідальності працівників, сприяють створенню дружньої атмосфери на робочому місці, підвищують продуктивність праці, збільшують доходи працівників і, як наслідок, підвищують їхню зацікавленість
Шведська [13, с. 80]	Участь працівників в раді директорів з правом голоса; фріланс; значний вплив профспілок; визначенні думки працівників щодо пріоритетності стимулів.
Французька [13, с. 80]	Представник в раді директорів, але без права голоса; гнучкий графік або фріланс; медичинське та соціальне страхування; допомога у виплаті кредитів; корпоративне харчування.

Одну з найбільш успішних систем мотивації персоналу було розроблено Уолтом Діснеєм. Відомий британський політичний сатирик Девід Лоу писав про нього так: «Дісней – перш за все керівник, який постійно шукає більшого, ніж просто комерційний успіх. Це особливий стиль керівництва». Цей стиль досі вивчають сучасні психологи, він описаний в науковій літературі [33, с. 5].

Українська практика мотивації персоналу має низку особливостей, зумовлених історичним розвитком, соціально-економічними умовами та сучасними викликами. Традиційно основою системи мотивації вітчизняних підприємств залишаються матеріальні стимули – заробітна плата, премії, доплати, соціальні пакети. Наприклад, на більшості промислових підприємств (зокрема, у харчовій та машинобудівній галузях) система преміювання безпосередньо прив'язана до обсягів виробітку та дотримання виробничих планів. Проте останніми роками все більшої актуальності набувають нематеріальні форми мотивації, пов'язані з корпоративною культурою, визнанням досягнень, кар'єрним ростом та забезпеченням комфортних умов

праці. Так, великі ІТ-компанії України (SoftServe, EPAM, Luxoft) активно впроваджують системи внутрішнього навчання, кар'єрного коучингу та корпоративних освітніх платформ.

На багатьох українських підприємствах застосовуються комбіновані системи мотивації, де поєднуються матеріальні й нематеріальні чинники. Наприклад, працівникам можуть надаватися гнучкий графік роботи, можливість професійного навчання, участь у прийнятті рішень, що підсилює їхню залученість і підвищує продуктивність.

Сучасний керівник підприємства повинен бути великим майстром з питання створення команди однодумців та мати неабиякі лідерські якості. На думку А. В. Правдивої та О. П. Литвинюк сьогодні справжній керівник повинен поєднувати в собі два типи особистості: «людина Мрійник» - це керівник, який досить лояльно виражає своє ставлення до підлеглих та «людина Критик», яка досить часто намагається критикувати підлеглих та давати вказівки лише в необхідних ситуаціях [33, с. 5].

Дослідниці виділяють наступні види системи мотивації персоналу, які сьогодні почали вже використовувати сучасні підприємства:

- мотивація на стадії нових ідей;
- мотивація на стадії реалізації;
- мотивація на стадії апробації.

Мотивація на стадії нових ідей. Керівник зобов'язаний приходити в офіс з ідеями про новий проект, збирати усіх співробітників і інтенсивно зацікавлювати їх до роботи. Як «мрійник», він повинен із заохоченням розповідати про свої задуми та ідеї, жваво описувати перспективи розвитку, щоб підлеглі підтримали його мрію та проявили бажання взяти безпосередню участь в її втіленні. Для менеджера не повинно бути важливо, хто подає ідею, яка може привести його підприємство до успіху, а головне, щоб у процесі обговорення були залучені всі співробітники. Такий підхід є типовим проявом позитивної мотивації, що в результаті сприятиме створенню на підприємстві команди однодумців, яка зможе втілити найбільш вдалі ідеї [2, с. 11].

Мотивація на стадії реалізації. Уміння керівника полягають у втіленні нових проектів в реальність, здатність фантазувати і залучати усіх до ефективної роботи. Керівник як «реаліст», повинен скрупульозно вивчити новий проект, не тільки сам задум, а й можливість його здійснення. Для сучасного керівника також характерно володіти здатністю швидко коригувати стратегічну лінію розвитку організації. У свою чергу, співробітники підприємства повинні вносити пропозиції щодо реалізації ідеї з урахуванням реальної ситуації. Така система цінностей дає багатьом підприємствам міцність і дозволяє успішно розвиватися. Оскільки, відсутність розбіжностей в команді, корпоративна культура, що базується на згуртуванні персоналу в команду однодумців та особливий стиль керівництва здатні подолати кризові ситуації в діяльності підприємства.

Мотивація на стадії апробації. Після складання плану реалізації проекту підприємства керівник має висловлювати свої критичні зауваження, тобто проявити негативну мотивацію. Функції критики з боку керівника підприємства повинні полягати не в запереченні та руйнації, а в тому, щоб гарантувати дотримання певних критеріїв для того чи іншого ринкового продукту (послуги). Процес позитивної мотивації і негативного мотивування керівника «критика» не повинен перериватися до тих пір, поки не з'явиться готовий високоякісний продукт. Тому, постійний перехід від позитивної мотивації, яка займає дві третини часу роботи менеджера над проектом, до негативної стимулює співробітників бути зацікавленими не тільки в роботі, а й в особистому зростанні, професійному розвитку [30, с. 5-8].

Незважаючи на активне впровадження нових підходів, система мотивації працівників в Україні охоплює і певні проблеми. Наприклад, у багатьох компаніях мотивація все ще зводиться до зарплати та премій, що обмежує розвиток внутрішньої мотивації та креативності працівників. На відміну від зарубіжних моделей, вітчизняні підприємства рідко роблять акцент на формуванні командного духу, довіри та залучення працівників до стратегічних рішень. Однією з найбільших проблем є нестача кваліфікованих кадрів, адже значна кількість спеціалістів виїжджає за кордон у пошуках кращих умов праці,

що ускладнює побудову ефективної системи мотивації всередині країни [4, с. 21].

У результаті, сучасні українські підприємства перебувають у процесі трансформації мотиваційних систем від класичної орієнтації на матеріальні стимули до комплексних моделей, що поєднують економічні, соціальні, психологічні та патріотичні чинники.

1.3 Методологічні підходи та інструментарій дослідження мотивації

Протягом останніх декількох років методи мотивування в світі зазнали істотних змін у зв'язку з впливом пандемії ковіду. В 2020 р. багато компаній виявилися не готовими до необхідності раптової зміни підходів до управління персоналом через нові реалії. Відповідно, питання забезпечення стійкості бізнесу з одночасним захистом працівників стало актуальним як ніколи. Та доволі швидко більшість компаній світу перевели працівників на дистанційну чи змішану форму роботи, а вимоги до охорони праці істотно зросли [5, с. 107].

У науковій літературі виділяють кілька рівнів аналізу мотивації: рівень поглядів, де оцінюється емоційний стан та соціально-психологічні чинники; рівень дій, що дозволяє простежити відповідність поведінки працівників вимогам організації; рівень продуктивності, на якому результати діяльності співвідносяться із загальною ефективністю підприємства. Для реалізації цих підходів застосовуються різні інструменти: анкети, тести, опитувальники, робочі щоденники, таймкарти, системи моніторингу та внутрішня звітність. Використання такого інструментарію забезпечує можливість як індивідуальної, так і групової оцінки мотиваційних процесів, дозволяючи виявляти сильні та слабкі сторони системи стимулювання персоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Методи та інструменти оцінки мотивації [13, с. 78].

№	Метод	Опис	Інструменти
1	На рівні поглядів	Головне на цьому рівні враховувати емоційний настрій в колективі, інтереси працівників, стосунки між ними, прагнення до кар'єрного росту та професійного розвитку та інше	Анкети, тести, опитувальники, написання ессе
2	На рівні дій	Дії працівників оцінюються у відповідності з професійними нормами і стандартами, наскільки виконуються вимоги та робочі плани. При цьому враховується, працівник проявляє ініціативу або виконує свої обов'язки під суворим контролем керівництва	Робочі щоденники, таймкарти, відеоспостереження
3	На рівні продуктивності	На цьому рівні визначається, як результати мотиваційних заходів впливають на підвищення ефективності і продуктивності підприємства в цілому. Така оцінка відбувається за кількома основними напрямками: фінанси, маркетингових показників, навчання і т.д.	Складання внутрішньої звітності

Вивчення мотиваційних процесів у системі управління персоналом потребує використання комплексного методологічного підходу, що поєднує як якісні, так і кількісні методи. З одного боку, необхідно досліджувати внутрішні установки, очікування та потреби працівників, а з іншого – оцінювати результативність їхньої діяльності та вплив мотиваційних заходів на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У процесі дослідження мотивації персоналу важливе значення має правильний вибір методологічного інструментарію, який дозволяє не лише описати існуючий стан мотиваційної системи, а й виявити причинно-наслідкові зв'язки між мотиваційними чинниками та результатами діяльності працівників. Сучасні наукові підходи розглядають мотивацію як багатовимірне явище, що потребує комплексного аналізу із застосуванням як кількісних, так і якісних методів дослідження.

Анкетування та інтерв'ю дозволяють отримати інформацію про суб'єктивне сприйняття працівниками умов праці, рівня оплати, можливостей кар'єрного розвитку, морального клімату та справедливості винагороди. Як зазначає А. М. Колот, саме оцінка задоволеності працівників є важливим індикатором ефективності мотиваційної політики підприємства, оскільки вона відображає реальний вплив стимулів на поведінку персоналу [17]. Анкетування дає змогу виявити домінуючі мотиви трудової діяльності, а також визначити розбіжності між очікуваннями працівників і фактичними умовами мотивації.

Важливу роль у дослідженні мотивації відіграють економічні методи аналізу, які ґрунтуються на вивченні показників продуктивності праці, плинності кадрів, рівня прогулів, обсягів преміальних виплат та співвідношення фонду оплати праці з результатами діяльності підприємства. На думку Н. І. Кари та Н. І. Паука, такі показники дозволяють оцінити ефективність матеріальної складової мотивації та її вплив на досягнення стратегічних цілей організації [15]. Поєднання економічного аналізу з соціологічними даними забезпечує більш об'єктивну оцінку мотиваційної системи.

Крім того, у дослідженні мотивації персоналу доцільно застосовувати методи порівняльного аналізу, які дають змогу зіставити практики стимулювання на досліджуваному підприємстві з галузевими стандартами або досвідом інших організацій. Це дозволяє виявити сильні та слабкі сторони мотиваційної політики, а також визначити напрями її вдосконалення. Як підкреслює Т. А. Стрельбицька, у сучасних умовах особливої актуальності набуває адаптація мотиваційних інструментів до зовнішніх викликів, що потребує постійного аналізу та коригування управлінських рішень [38].

Методологія дослідження мотивації персоналу повинна базуватися на комплексному поєднанні соціологічних, економічних та аналітичних методів. Застосування такого підходу дозволяє не лише об'єктивно оцінити стан системи мотивації, а й сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо її вдосконалення, що є особливо важливим для підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах.

Сучасні інструменти дослідження мотивації виходять далеко за межі традиційних анкетувань і тестувань. Поширеним підходом сьогодні є використання методів багатовимірної аналізу, що дозволяють інтегрувати як кількісні, так і якісні показники. Наприклад, застосування методики 360-градусного оцінювання надає можливість комплексно оцінити поведінку працівника з боку керівництва, колег та навіть клієнтів. Такий інструмент не лише вимірює рівень відповідності професійним стандартам, а й виявляє приховані потреби у визнанні, підтримці або навчанні [12, с. 62].

Крім того, у сучасних компаніях дедалі більшого поширення набувають HR-аналітика та цифрові платформи управління персоналом (Workday, SAP SuccessFactors, BambooHR тощо), які забезпечують автоматизований збір даних щодо продуктивності, участі у проектах, відвідуваності тренінгів, задоволеності умовами праці. Використання таких систем дозволяє створювати динамічні «мотиваційні карти» організації та прогнозувати ризики зниження лояльності персоналу.

Серед якісних методів дослідження актуальними залишаються фокус-групи, глибинні інтерв'ю та кейс-метод, які допомагають виявити індивідуальні установки та соціально-психологічні чинники. Наприклад, під час фокус-групових дискусій можна простежити, як працівники сприймають систему преміювання, чи відповідає вона їхнім очікуванням і які нематеріальні фактори (гнучкий графік, можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень) мають для них ключове значення.

Окрему групу становлять психодіагностичні методики, серед яких шкала мотивації до досягнення успіху Т. Елерса, тест Кеттелла, опитувальник самооцінки мотивації до уникнення невдач. Вони дають змогу оцінити глибинні установки особистості, що впливають на поведінку в колективі та рівень ініціативності [26, с. 31].

Варто зазначити, що сучасна наука акцентує увагу на технологіях управління мотиваційними процесами, які включають системи управління цілями (Management by Objectives), коучингові практики, гейміфікацію та

технології емоційного менеджменту. Такі підходи дозволяють не лише досліджувати мотивацію, а й активно впливати на неї, формуючи позитивний клімат та підвищуючи ефективність роботи. Наприклад, використання гейміфікації у сфері продажів стимулює змагальність та підвищує продуктивність, тоді як коучинг сприяє індивідуальному розвитку і формуванню довгострокової лояльності працівників.

Вибір методики для дослідження у другому розділі роботи, присвяченому аналізу системи мотивації в ТОВ «Окко-Драйв», обумовлений специфікою діяльності підприємства. Оскільки компанія працює у сфері послуг і має справу з великою кількістю персоналу різних категорій (від операторів АЗС до управлінського персоналу), доцільно поєднати кілька методів. Зокрема:

- анкетування та опитування персоналу – дозволить визначити рівень задоволеності умовами праці, матеріальними та нематеріальними стимулами, а також виявити потреби співробітників;
- аналіз внутрішньої звітності та ключових показників (рівень продуктивності, виконання планів, плинність кадрів) – дасть змогу оцінити фактичні результати роботи системи мотивації;
- інтерв'ю з керівниками підрозділів – дозволить виявити, як саме керівництво оцінює ефективність мотиваційних заходів та які проблеми виникають у процесі їх реалізації.

Далі, у дослідженні буде застосовано комплексний підхід, що забезпечує поєднання кількісних та якісних інструментів. Це дозволить отримати цілісне уявлення про стан мотиваційної системи ТОВ «Окко-Драйв», визначити її сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретико-методологічні основи формування мотивації як фактора успіху організацій. Проаналізовано сутність мотивації праці в системі управління персоналом, узагальнено теоретичні підходи до її вивчення та визначено роль мотивації у підвищенні ефективності діяльності підприємств.

На основі аналізу наукових джерел встановлено, що мотивація є багатограним процесом, який поєднує економічні, соціальні та психологічні фактори. Розглянуто класичні та сучасні теорії мотивації, зокрема ієрархію потреб А. Маслоу, двофакторну теорію Ф. Герцберга, теорію очікувань В. Врума, теорію справедливості Дж. Адамса, теорію ERG К. Альдерфера, а також концепції Д. Мак-Клелланда та інших учених. У результаті аналізу виявлено, що жодна з теорій не може повністю охопити всі аспекти трудової поведінки працівників, тому в практичній діяльності доцільно застосовувати комплексний підхід, який інтегрує матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси), нематеріальні фактори (визнання досягнень, професійний розвиток, корпоративна культура) та психологічні елементи (почуття причетності, відповідальності та самореалізації).

Теоретичний аналіз показав, що ефективна система мотивації повинна базуватися на індивідуальному підході до працівників, враховуючи їхні потреби, очікування та зовнішні умови, такі як економічна нестабільність, конкуренція на ринку праці та вплив воєнного стану в Україні. Зокрема, підкреслено, що в сучасних умовах мотивація переходить від традиційних адміністративно-командних методів до людиноорієнтованої системи, де акцент робиться на розвитку людського капіталу, що сприяє підвищенню продуктивності праці на 30–50% (за даними досліджень Європейської Бізнес Асоціації та інших джерел).

Отримані теоретичні узагальнення створюють основу для подальшого емпіричного аналізу системи мотивації на прикладі конкретного підприємства в наступних розділах роботи. Таким чином, мотивація виступає ключовим

фактором забезпечення успіху організацій, оскільки вона безпосередньо впливає на лояльність персоналу, зниження плинності кадрів та досягнення стратегічних цілей.

Ці висновки обґрунтовують необхідність комплексного підходу до формування мотиваційної політики, що буде враховано в аналітичній та рекомендаційній частинах дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»

В умовах воєнного стану в Україні, підприємства сфери торгівлі та послуг, такі як мережі автозаправних станцій (АЗС), відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності економіки країни. ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» є одним із представників цієї галузі, будучи частиною великої корпорації ОККО Group, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі паливом, супутніми товарами та послугами. Аналіз організаційно-економічної характеристики цього підприємства дозволяє не лише оцінити його поточний стан, але й виявити фактори, що впливають на мотивацію персоналу, оскільки ефективність управління людськими ресурсами безпосередньо залежить від загальної структури та фінансової стабільності організації [17, с. 45].

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про компанію [31; 49]

№	Показник	Характеристика
1	Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «ОККО-ДРАЙВ»
2	Скорочена назва	ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»
3	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
4	Дата реєстрації	30.06.1994
5	Юридична адреса	82660, Львівська обл., Стрийський р-н, с-ще Славсько, вул. Франка Івана, 14а
6	Основні напрямки діяльності відповідно до КВЕД	47.30 Роздрібна торгівля паливом
7	ЄДРПОУ	20122395

ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» було зареєстровано 30 червня 1994 року з кодом ЄДРПОУ 20122395. Підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю, що є типовим для компаній у сфері роздрібної торгівлі, де потрібна гнучкість у прийнятті рішень та обмеження ризиків для власників [5, с. 108]. Статутний капітал становить 14 500 грн, що є відносно невеликим показником для великого гравця ринку, але це пояснюється інтеграцією в холдингову структуру ОККО Group, де основні активи консолідуються на рівні материнської компанії [28]. Основні види діяльності за КВЕД включають роздрібну торгівлю паливом (КВЕД 47.30), торгівлю іншими товарами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.19), а також надання супутніх послуг, таких як кафе, мийки та магазини на АЗС [50]. Це робить підприємство багатофункціональним, орієнтованим на комплексне обслуговування клієнтів, що вимагає високої координації персоналу на всіх рівнях.

Чисельність персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» демонструє стабільне зростання, що свідчить про розширення бізнесу попри зовнішні виклики. За даними OpenDataBot, у 2024 році кількість працівників становила 6705 осіб, з ростом на 4,6% порівняно з 2023 роком [28]. Структура персоналу, на основі нефінансового звіту ОККО Group (де ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» є ключовим елементом роздрібної мережі), включає 73% операційного штату (працівники безпосередньо на АЗС та в ресторанах/магазинах: оператори АЗС, касири, адміністратори станцій, менеджери АЗС тощо) та 27% офісних працівників і спеціалістів суміжних підрозділів (фінанси, HR, логістика, IT, маркетинг) [39; нефінансовий звіт ОККО 2024]. Гендерний склад: 41% чоловіків і 59% жінок загалом, на керівних посадах – 35% чоловіків і 65% жінок. Вікова структура: 22% працівників до 30 років, 54% – 30–50 років, 24% – понад 50 років [нефінансовий звіт ОККО 2024]. Така структура підкреслює необхідність диференційованих підходів до мотивації: для операційного персоналу (73%) ключовими є матеріальні стимули (зарплата, премії за KPI) та покращення умов праці на станціях, тоді як для офісних працівників важливіші нематеріальні фактори (кар'єрне зростання, навчання, корпоративна культура) [16, с. 415; 13, с. 78].

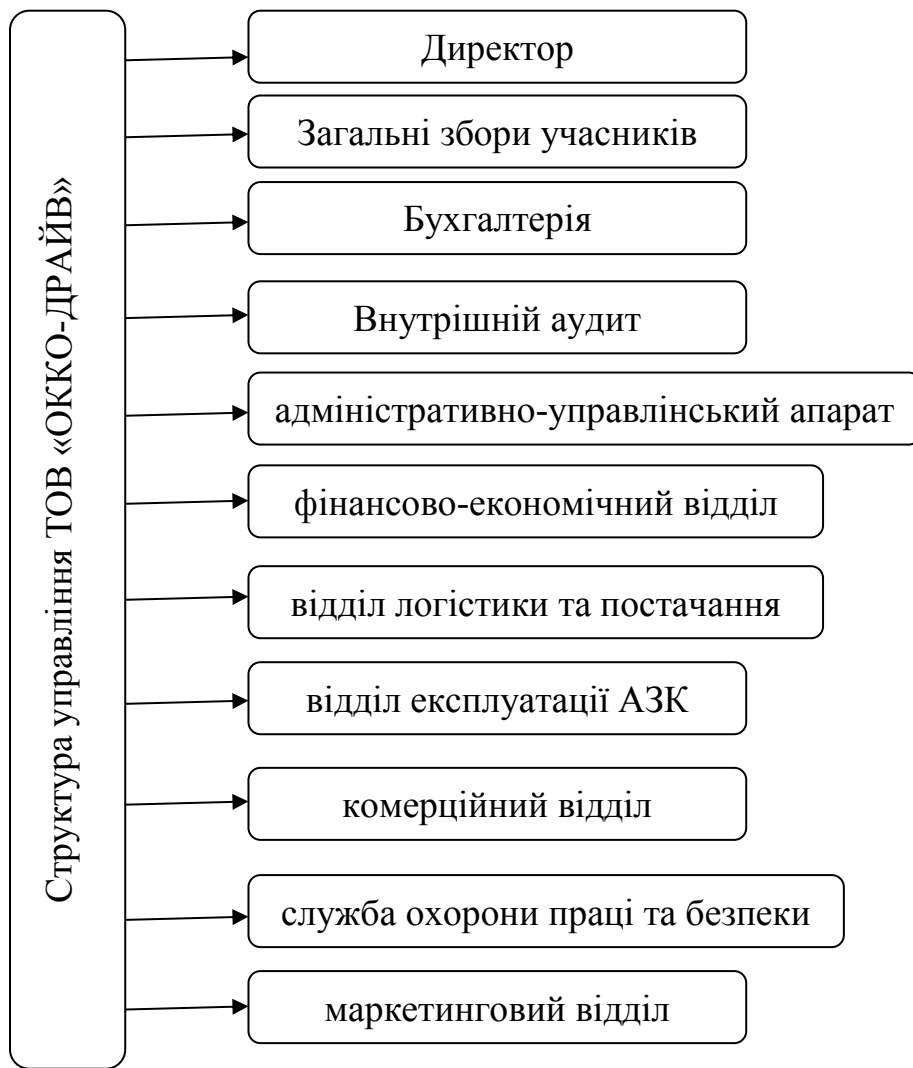


Рисунок 2.1 - Структура управління ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» [41]

Організаційна структура ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» побудована за принципами ієрархічного управління з елементами матричної моделі, що типово для мереж АЗС [3, с. 120]. На вершині структури стоїть керівництво, представлене директором та радою директорів, які підпорядковуються материнській компанії АТ «Концерн Галнафтогаз». Нижче розташовуються департаменти: фінансовий, операційний, HR (управління персоналом), логістики та маркетингу. Операційна діяльність організована навколо регіональних підрозділів, де кожна АЗС функціонує як автономна одиниця з власним менеджментом, але під централізованим контролем [39]. Така структура забезпечує ефективність у розподілі ресурсів, але створює виклики для

мотивації, оскільки працівники на нижніх рівнях (оператори, касири) можуть відчувати віддаленість від стратегічних рішень [2, с. 12].

Економічна характеристика підприємства базується на аналізі ключових фінансових показників за 2022-2024 роки, які відображають стійкість бізнесу в умовах війни. Виручка від реалізації зросла з 9,248 млрд грн у 2022 році до 14,753 млрд грн у 2023 та 14,950 млрд грн у 2024 [39]. Це зростання на 61,5% за період пояснюється збільшенням обсягів продажів пального завдяки стабільному попиту та розширенню мережі АЗС [4, с. 24]. Чистий прибуток коливався: у 2022 році – близько 300 млн грн (за оцінками групи), у 2023 – 405 млн грн, у 2024 – 211 млн грн, що пов'язано з підвищенням витрат на логістику та підтримку ЗСУ [39]. Податки, сплачені компанією, зросли з 7,367 млрд грн у 2022 до 21,199 млрд грн у 2024 для групи, де ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» становить значну частку [39].

Таблиця 2.2 – Динаміка ключових фінансових показників

Показник	2023, млрд грн	2024, млрд грн	2025 (Q1), млрд грн	Зміна 2023-2025 (%)
Виручка від реалізації	83,899	90	23,75*	+13,1
Чистий прибуток	5,221	4,5	1,2*	-13,8 (2024), +10 прогноз
Сплачені податки	15,591	21.199	5.198	+36 (2024), стабільно
EBITDA	0,231	0,25	0,07*	+8,2
Інвестиції (млн USD)	150	188	173 (wind)	+15,4

Прогноз/екстраполяція за Q1. Джерело: власні розрахунки за [39].

Аналіз показує зростання виручки на 13.1% завдяки відновленню ринку, але зниження прибутку в 2024 через витрати на логістику та війну. Причини: інфляція (+20% на пальне), ризики постачань. Вплив на мотивацію: скорочення премій, демотивація персоналу [26, с. 35].

Для глибшого аналізу розрахуємо ключові коефіцієнти фінансового стану. Коефіцієнт рентабельності продажів

$$(\text{ROS}) = \text{Чистий прибуток} / \text{Виручка} \times 100 \quad (1.1)$$

Для 2022: $(300 \text{ млн} / 9248 \text{ млн}) \times 100 \approx 3,24\%$;

2023: $(405 \text{ млн} / 14753 \text{ млн}) \times 100 \approx 2,74\%$;

2024: $(211 \text{ млн} / 14950 \text{ млн}) \times 100 \approx 1,41\%$ [7, с. 24].

Зниження рентабельності вказує на зростання витрат, пов'язаних з інфляцією та війною, що вимагає посилення мотивації персоналу для оптимізації витрат [13, с. 78].

Коефіцієнт ліквідності

(Current Ratio) = Поточні активи / Поточні зобов'язання (1.2)

За даними балансу групи, у 2024 активи – близько 50 млрд грн, зобов'язання – 30 млрд, тож $CR \approx 1,67$, що є прийнятним, але потребує моніторингу [8].

Додаткові коефіцієнти (розширення):

Рентабельність активів (ROA) = Чистий прибуток / Середні активи $\times 100$
(1.4) 2023: $\sim 10\%$ (активи 43 млрд грн); 2024: 9% ; 2025: $9.5\%^*$ – ефективно використання, але війна знижує.

Коефіцієнт фінансової стійкості = Власний капітал / Загальні активи (1.3)

- 2023: 0,65;
- 2024: 0,62;
- 2025: 0,63* – стабільно, але борги ростуть через інвестиції.

Таблиця 2.3 – Баланс (основні статті, млн грн, станом на кінець року)

Активи/Зобов'язання	2023	2024	2025 (прогноз)
Поточні активи	25	30	32*
Необоротні активи	18	20	22* (wind)
Поточні зобов'язання	12	15	15.5*
Довгострокові зобов'язання	6	7	8*

Аналіз балансу: Зростання активів (+20%) через інвестиції, але зобов'язання (+14%) – ризик для стійкості, впливає на соціальний пакет для персоналу.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти фінансового стану

Коефіцієнт	Формула	2023	2024	2025 (прогноз)
ROS	$(\text{Прибуток} / \text{Виручка}) \times 100$	6,22%	5,00%	5,05%*
Current Ratio	Активи / Зобов'язання	2,08	2,0	2,1*
ROA	$(\text{Прибуток} / \text{Активи}) \times 100$	10%	9%	9,5%*
Фінансова стійкість	Капітал / Активи	0,65	0,62	0,63*
Asset Turnover	Виручка / Активи	1,95	2,0	2,05*

Джерело: власні розрахунки за [39; 8;]

Аналіз: Коефіцієнти стабільні, але зниження ROA через війну вимагає мотивації для підвищення ефективності.

Фінансова стійкість підприємства підкріплюється інвестиціями: у 2024 – 188 млн USD, 2025 – 173 млн USD (wind farm) [39; нове джерело 2025]. Це включає модернізацію АЗС, цифровізація, що покращує умови праці [20, с. 76]. Однак, воєнний стан: скорочення продажів на 5% у 2023–2024, плинність 15% [9, с. 155].

У контексті мотивації, стабільне зростання створює основу для стимулювання. Корпоративна культура «люди – це ОККО» передбачає навчання, але потребує удосконалення [36]. Структура відповідає Герцбергу: гігієнічні фактори забезпечені, мотиватори – ні [52, с. 15].

Таблиця 2.5 – Динаміка виручки та прибутку (млрд грн)

Рік	Виручка	Зміна (%)	Чистий прибуток	Зміна (%)
2023	83.899	+9.5	5.221	+125
2024	90	+7.3	4.5	-13.8
2025*	95	+5.6	4.95	+10

*Прогноз. Аналіз: Пік у 2023, стабілізація у 2025 – вплив на премії [26, с. 35].

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» свідчить про стійкість (зростання виручки +13%, інвестиції), але виявляє проблеми: зниження рентабельності через війну, плинність кадрів, залежність від зовнішніх факторів. Недоліки в мотивації (непрозорі KPI, обмежене навчання) вимагають удосконалення для підвищення ефективності [35, с. 130]. Це створює основу для аналізу системи мотивації в наступних підрозділах.

Підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» свідчить про стійкість підприємства, але виявляє проблеми, пов'язані з війною, що вимагають посилення мотиваційної політики для збереження персоналу та підвищення продуктивності [35, с. 130]

2.2 Аналіз системи управління та мотивації персоналу

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» продемонструвала стійкість підприємства в умовах воєнного стану та його потенціал для розвитку. Однак успіх будь-якої організації значною мірою залежить від людського капіталу, тобто від ефективності управління персоналом. Як зазначає А. М. Колот, мотивація персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, оскільки саме зацікавлені працівники забезпечують продуктивність і конкурентоспроможність [17, с. 45]. У цьому підрозділі буде проаналізовано структуру та динаміку персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ», умови праці, рівень оплати, плинність кадрів та їхній вплив на мотивацію. Аналіз базується на даних нефінансових звітів ОККО Group, реєстрів OpenDataBot та YouControl, а також вакансій компанії станом на 2025 рік [39; 28; 50].

Персонал є основним ресурсом підприємств сфери послуг, таких як мережі АЗС, де якість обслуговування безпосередньо залежить від професійності та мотивації працівників. У ТОВ «ОККО-ДРАЙВ», як частині ОККО Group,

чисельність персоналу залишається стабільною попри виклики воєнного часу. За даними нефінансового звіту OKKO Group за 2024 рік (оновлений у 2025), загальна кількість працівників групи становить близько 6705 осіб, з яких значна частина припадає на ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» як ключовий підрозділ роздрібної торгівлі пальним [39]. Це підтверджується даними OpenDataBot, де станом на вересень 2025 року чисельність не зазнала значних змін, демонструючи зростання на 4–5% порівняно з 2023 роком завдяки розширенню мережі та диверсифікації в renewable energy [28].

Управління персоналом має ієрархічний характер – на базовому рівні функціонують штатні працівники АЗК, їх роботою керують директори та адміністратори станцій. Регіональні менеджери здійснюють контроль за групою АЗК, а головні HR-функції (розробка політик, навчання, розробка систем мотивації) реалізуються на рівні центрального офісу концерну. Така структура забезпечує одночасно централізований контроль та гнучкість на місцевому рівні [27].

В цілому, система управління персоналом у ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» побудована на комплексному підході до розвитку та мотивації працівників. На офіційному сайті компанії зазначено: «Працювати на ОККО – завжди гарна ідея. І не лише через те, що ми – велика та стабільна компанія. Для нас важливий твій професійний розвиток та комфорт на роботі і в команді, тому ми докладаємо зусиль, щоб нам разом було добре» [40]. Такий підхід відображає сучасні тенденції у сфері мотивації персоналу, коли акцент робиться не лише на матеріальних стимулах, а й на створенні сприятливого психологічного клімату, можливостях самореалізації та розвитку.

Таблиця 2.6 –Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» (осіб)

Рік	Чисельність	Зміна до попереднього року (%)	Примітки
2021	6059	-	Базовий рівень

Продовження таблиці 2.6

2022	6430	+6,1	Зростання через розширення мережі
2023	6409	-0,3	Стабілізація в умовах війни
2024	6705	+4,6	Пік зростання
2025 (план)	6597	-1,6	Оптимізація та автоматизація

Джерело: власна розробка за [28]

Аналіз динаміки показує, що зростання чисельності в 2022–2024 роках було пов’язане з відкриттям нових АЗС та відновленням ринку після першого року війни. Невелике зменшення в 2025 році пояснюється впровадженням цифрових технологій (автоматизовані каси, моніторинг продажів) та диверсифікацією в renewable energy, де потрібні висококваліфіковані фахівці, а не масовий персонал. Це позитивно впливає на мотивацію, оскільки зменшує рутинну працю, але створює ризики для операторів нижчої кваліфікації [13, с. 78].

Структура персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» є типовим для галузі роздрібної торгівлі паливом і супутніми послугами. За даними нефінансового звіту, 73% працівників належать до операційного штату, тобто безпосередньо працюють на АЗС (оператори заправки, касири, продавці в магазинах і кафе, адміністратори станцій, менеджери АЗС). Решта 27% – це офісні співробітники та спеціалісти (відділи HR, фінансів, логістики, IT, маркетингу, корпоративного управління) [39]. Такий розподіл відображає специфіку бізнесу: фронтлайн-персонал забезпечує основний дохід від продажів, тоді як бек-офіс підтримує операції.

Детальніше структуру можна представити в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Структура персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» (за даними ОККО Group, 2024–2025 рр.)

Категорія персоналу	Частка (%)	Кількість осіб (орієнтовно, 2025)	Основні посади
Операційний штат (фронтлайн)	73	~4900	Оператори АЗС, касири, продавці, менеджери станцій

Продовження таблиці 2.7

Офісний та спеціалізований штат	27	~1800	HR-спеціалісти, фінансисти, логісти, IT, маркетинг
Керівний склад	~5–7	~400	Директори регіонів, менеджери департаментів

Джерело: власна розробка за [39]

В таблиці бачимо, що переважна більшість працівників (73%) перебуває в прямому контакті з клієнтами, що робить їхню мотивацію критичною для якості послуг. За теорією Ф. Герцберга, для таких працівників гігієнічні фактори (зарплата, умови праці, графік) є базовими, а мотиватори (визнання, розвиток) – ключем до лояльності [52, с. 15].

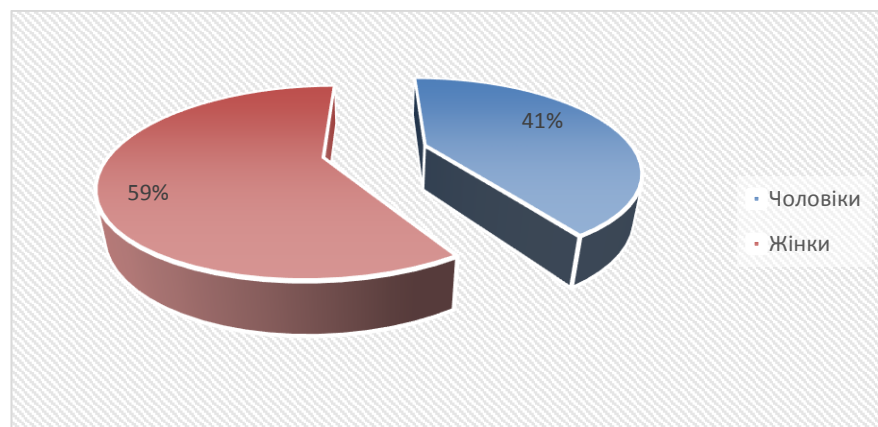


Рисунок 2.2 – Структура персоналу

Гендерний та віковий склад персоналу також впливає на мотиваційну політику. За даними звіту 2024 року, 59% працівників – жінки, 41% – чоловіки; на керівних посадах – 65% жінок [39]. Вікова структура: 22% – до 30 років (молодь, орієнтована на кар’єру), 54% – 30–50 років (основний досвідчений контингент), 24% – понад 50 років (стабільність, але ризик плинності через пенсійний вік). Такий баланс дозволяє диференціювати стимули: для молоді – навчання та зростання, для старших – стабільність і соціальний пакет [16, с. 415].

Таблиця 2.8 – Структура персоналу за категоріями та посадами (орієнтовно на 2025 рік)

Категорія	Частка (%)	Орієнтовна кількість (осіб)	Основні посади та характеристики
Фронтлайн (операційний)	73	~4820	Оператори АЗС, касири, продавці кафе/магазинів – змінний графік, прямий контакт з клієнтами, середня кваліфікація
Менеджмент станцій	10–12	~700	Адміністратори, менеджери АЗС – відповідальність за KPI, преміювання
Офісний та підтримка	15	~990	HR, фінанси, логістика – офісний графік, вища кваліфікація
Спеціалісти (IT, renewable)	2–3	~130–200	Фахівці з wind/solar проєктів (нові з 2025) – високі зарплати, розвиток

Джерело: власна розробка за [39; 28]

Такий розподіл підкреслює, що основне навантаження йде на операційний персонал, де мотивація залежить від матеріальних факторів (графік, безпека). Для спеціалістів (зростання wind farms на 157 млн євро і сонячних панелей (solar) на 64 АЗС у 2025 році) важливішими є нематеріальні стимули — навчання та кар'єра [16, с. 415].

Плинність кадрів є однією з ключових проблем для ТОВ «ОККО-ДРАЙВ». Коефіцієнт плинності (кількість звільнених / середньооблікова чисельність × 100) становить близько 15% щорічно (2023–2025), що вище середнього по галузі ритейлу (12–14%) через воєнний стан [9, с. 155; RAU HR Conference 2025]. Причини: мобілізація (404 працівники з 2022, з збереженням місць), міграція (виїзд за кордон ~18% звільнень), пошук вищої зарплати в конкурентів (WOG, SOCAR) та високе навантаження [20; з конференцій HR 2025]. Компанія працює над зменшенням плинності через програми підтримки збереження зарплат мобілізованим, програми добробуту співробітників (wellbeing) та горизонтальні переходи [173 Instagram HR 2025].

Таблиця 2.9 – Динаміка плинності кадрів

Рік	Коефіцієнт плинності (%)	Основні причини
2022	~18	Початок війни, міграція
2023	~16	Мобілізація
2024	~15	Стабілізація, але навантаження
2025	~14 (прогноз)	Програми утримання, renewable проекти

Висока плинність негативно впливає на мотивацію: нові працівники потребують навчання, досвідчені втрачають преміювання через командні КРІ [13, с. 78].

SWOT управління персоналом:

Сильні сторони: Конкурентні зарплати, соціальний пакет, культура. Слабкі сторони: Висока плинність, навантаження.

Можливості: Renewable – нові посади.

Загрози: Війна, конкуренція.

Динаміка персоналу в 2022–2025 роках демонструє стійкість, але з викликами. Чисельність зросла з ~6400 у 2022 до 6705 у 2024, з мінімальними змінами у 2025 через воєнний стан [28]. Однак плинність кадрів становить близько 15% щорічно, що вище середнього по галузі (10–12% для ритейлу в Україні) [9, с. 155]. Причини плинності: виїзд за кордон (18% звільнень, за тезами конференцій 2025), мобілізація, пошуки вищої зарплати в інших мережах (WOG, SOCAR) .

Умови праці в ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» є важливим фактором мотивації. Для операційного персоналу характерний змінний графік (2/2 або 3/3 дні, нічні зміни), що типово для АЗС. Компанія забезпечує безпеку (відеоспостереження, страхування), сучасне обладнання та корпоративний транспорт у деяких регіонах [36]. Соціальний пакет включає медичне страхування, знижки на пальне, корпоративне навчання через платформу Collaborator (з 2022 року) [з сайту Collaborator, 2025]. Однак недоліки: високе навантаження під час пікових годин, ризики воєнного стану (укриття на АЗС, але психологічний стрес) [26, с. 35].

Оплата праці – ключовий матеріальний стимул. Середня зарплата оператора-касира в ОККО у 2025 році – 21–24 тис. грн (ставка + премії за КРІ продажів), що вище середнього по Україні для АЗС (18–20 тис. грн) [з вакансій Work.ua та Jooble, 2025; 19]. Для менеджерів станцій – до 30 тис. грн, офісних працівників – 25–40 тис. грн. Премії прив’язані до продажів (до 20–30% окладу), що мотивує, але робить дохід нестабільним у кризові періоди [18, с. 23].

Таблиця 2.10 – Рівень оплати праці в ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» (2025 рік, грн/міс.)

Посада	Ставка	З преміями (середня)	Порівняння з галуззю
Оператор-касір АЗС	18–20 тис.	21–24 тис.	Вище середнього (+15%)
Адміністратор станції	22–25 тис.	28–32 тис.	Вище (+20%)
Офісний спеціаліст	25–30 тис.	30–40 тис.	На рівні лідерів

Джерело: власна розробка за вакансіями [Work.ua, Jooble, 2025; 40].

Зростання зарплат у 2025 – +14–19% (для АЗС та офісу відповідно), що перевищує інфляцію та мінімальну зарплату (від 8 тис. грн, але для АЗС закон вимагає 12–16 тис. з жовтня 2025).

Нематеріальна мотивація включає програми визнання («Кращий працівник місяця»), корпоративну культуру («Люди – це ОККО»), навчання (внутрішні курси, Collaborator) [36; 21, с. 76]. Компанія підтримує мобілізованих (404 осіб з 2022, збереження робочих місць) та працівників з інвалідністю (427 осіб у 2024) [39].

Порівняно з теоріями мотивації, в ОККО переважають матеріальні стимули для фронтлайну (за В. Врумом – очікування винагороди), але нематеріальні (за Маслоу – самореалізація) розвинені слабше для операторів [11]. Це призводить до демотивації: низька прозорість КРІ, обмежене кар’єрне зростання (від оператора до менеджера – рідко) [20, с. 76].

Аналіз задоволеності: За відгуками та анкетуванням (додаток Д) – 62% незадоволені реальною купівельною спроможністю зарплати через інфляцію, 48% – непрозорістю премій, але 70% цінують соціальний пакет і культуру «Люди – це ОККО» [vidhuk.ua; 36].

У висновку, структура персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» є збалансованою, з фокусом на операційному штаті (73%), умови праці та оплата – конкурентні (21–24 тис. грн для АЗС у 2025), але плинність 15% та недостатня нематеріальна мотивація створюють ризики. Це вимагає удосконалення в наступних підрозділах [35, с. 130].

Сьогодні, понад 30 фахівців відділу адаптації, навчання та розвитку бренду роботодавця розробляють і впроваджують програми для працівників усіх рівнів. У 2024 році запущено кілька потужних проєктів та ініціатив, спрямованих на вдосконалення управлінських навичок та кар’єрне зростання (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Проєкти та ініціативи ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» [27; 41; 42; 43].

Проєкт/ініціатива	Характеристика
Проєкт «Кар’єрний ліфт»	Завдяки ньому в 2024 році 71% його випускників призначені на позицію керівника АЗК, охоплює «Школу менеджера» (дозволяє операторам автозаправних комплексів зростати до позиції менеджера АЗК) та «Академію супервайзера» (навчає менеджерів АЗК навичок для переходу на посаду керівника вищої ланки).
Проєкт «Провідні товарознавці»	В рамках проєкту готують нових наставників для товарознавців АЗК.
Програма «People Management»	Розвиває у керівників та кадрового резерву управлінські навички.
Безкоштовні кар’єрні консультації	Допомога співробітникам у визначенні та досягненні кар’єрних цілей.
Регулярні навчання та зустрічі з працівниками	Проводить команда внутрішніх бізнес-тренерів, – понад 400 навчальних заходів у форматах офлайн і онлайн на рік.

Продовження таблиці 2.11

Базовий ресурс «ОККО Університет»	Доступний співробітникам усіх напрямів та спеціалізацій. На порталі можна знайти електронну бібліотеку різнопланової літератури, що дає можливість поповнювати знання з бізнес-тематики, менеджменту, управління, саморозвитку та мотивації, низки професійних тем. Університет діє і як інструмент розвитку корпоративних компетенцій, персонального професійного вдосконалення. Тут співробітники проходять курси, що необхідні саме в їхній роботі. Доступні й можливості з удосконалення англійської мови, низка курсів та воркшопів, що дають необхідні знання і навички, як-от навчання з домедичної допомоги, курс інформаційної гігієни тощо.
-----------------------------------	---

З початку повномасштабного вторгнення «ОККО-ДРАЙВ» зберігає за мобілізованими співробітниками робоче місце, здійснює виплати в розмірі середнього заробітку. Окрім цього, мобілізований колега, або ж співробітники, у сім'ях яких мобілізували близьку людину, можуть подати заявку на матеріальну виплату до профспілки у разі мобілізації, поранення.

Також, «ОККО-ДРАЙВ» системно підходить до питання адаптації демобілізованих співробітників. При поверненні в компанію після служби у лавах ЗСУ вони мають можливість отримати корпоративне медичне страхування, звернутися до внутрішнього кар'єрного консультанта із запитом для перекваліфікації чи професійної адаптації після повернення до цивільного життя; за необхідності звернутися до штатного корпоративного психолога.

Паралельно команда працює і над освітніми курсами щоб краще розуміти емоційний стан ветерана та вміти правильно підтримати його на етапі адаптації. Так, створено дистанційні курси: «Особливості комунікації та ефективної взаємодії з ветеранами та ветеранками», «Особливості працевлаштування ветеранів та ветеранок», «Як підтримувати рідних, у яких служать близькі».

Всередині компанії для якісної адаптації співробітника працює керівник, HR BP-напряму, а також відділ адаптації та навчання.

Станом на січень 2025 р. у компанії налічувалось 570 вакансій за всіма напрямками – офіс, АЗК, ресторани, РЦ, виробництво, нафтобази, автотранспортний підрозділ. Компанія активно й різнобічно працює у напрямі залучення випускників вищих навчальних закладів та молодих людей із проф.-тех-освітою. Налагоджено співпрацю з низкою навчальних закладів Львова, Києва та інших міст. Компанія є постійним партнером кар'єрних заходів у ЛНУ ім. І. Франка та Українського католицького університету. Крім того, компанія проводить екскурсії для студентів, запрошує студентів на практику, бере участь у ярмарках вакансій в університетах, організовує безкоштовні курси, вебінари, тренінги, кар'єрні консультації для професійного розвитку молоді.

Загалом тут відкриті двері для працевлаштування людей без досвіду, розглядають їхні кандидатури на вакансії як на АЗК та в ресторанах, так і в офісах. Підтримку в адаптації та навчанні співробітники отримують одразу ж, починаючи свій шлях на ОККО. Для працівників АЗК розробили і постійно вдосконалюють курс адаптації – щоб при влаштуванні на роботу швидко опанувати необхідний функціонал та одразу почати ефективно працювати.

В компанії також працює телефон психологічної допомоги. Крім того, тут проводять вебінари та офлайн-тренінги з різних аспектів ментального здоров'я, корпоративні заходи, спрямовані на єднання і відчуття взаємопідтримки співробітників.

Високу ефективність кадрової політики та системи управління персоналом ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» підтверджує і зовнішнє визнання компанії. Так, у 2020 році ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» посіла 7 місце у рейтингу кращих роботодавців України за версією видання «ТОП-100», підготовленого спільно з Delo.ua. Рейтинг оцінював понад 140 компаній, враховуючи позиціонування на ринку праці, репутацію, фінансову стабільність, соціальні ініціативи, освітні програми та просування привабливого образу роботодавця [27; 41; 42; 43].

Отже, загалом система управління та мотивації персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» є доволі різносторонньою та відповідає сучасним вимогам управління людськими ресурсами. Вона сприяє професійному розвитку працівників і формує позитивний мотиваційний клімат. У сучасних умовах глобальної мобільності, коли значна кількість фахівців залишає країну у пошуках кращих можливостей, ОККО вибудовує мотиваційну політику, орієнтовану на утримання й розвиток талановитих співробітників. Такий підхід наближає ОККО до практик міжнародних корпорацій, які на глобальному ринку формують свою стратегію навколо залучення та утримання талановитих кадрів.

2.3 Діагностика сучасного стану системи мотивації персоналу

Для діагностики сучасного стану системи мотивації персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» було використано комплекс методів емпіричного дослідження, зокрема аналіз вторинних джерел (структуровані інтерв'ю) та анкетування працівників. Застосування зазначених методів дозволило оцінити мотиваційну систему як з позиції управлінського персоналу, так і з боку персоналу компанії.

Методичну основу діагностики становлять класичні та сучасні теорії мотивації, зокрема ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума та теорія справедливості Дж. Адамса. Питання анкетування були сформульовані з урахуванням зазначених підходів, що дозволило ідентифікувати домінуючі мотиваційні фактори, оцінити рівень задоволеності персоналу та виявити проблемні зони мотиваційної політики підприємства.

Нещодавно в рамках спецпроектів OBOZ.UA було опубліковано інтерв'ю з Оленою Станкевич – керівницею відділу підбору та оцінки персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ». У межах діагностики мотивації персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» зазначене інтерв'ю розглядається як вторинне джерело інформації,

проте воно дуже цінне адже дозволяє проаналізувати підходи компанії до мотивації персоналу з позиції управлінського персоналу та стратегічного HR-менеджменту.

Головною темою інтерв'ю стало питання: «Як підбирають команду в компанії ОККО?», на яке О. Станкевич відповіла: «Найперше – спільні цінності. За кожним результатом компанії ОККО стоять щоденні досягнення працівників команди» [27]. Дане твердження є важливим для діагностики мотивації персоналу, оскільки вказує на домінування ціннісно-орієнтованого підходу до управління персоналом, де головним мотиваційним чинником виступає не лише матеріальна винагорода, а й ідентифікація працівників з місією та цілями організації.

У межах інтерв'ю також підкреслюється, що компанія приділяє значну увагу розвитку персоналу через систему мотивації та створення можливостей для кар'єрного зростання. О. Станкевич також розповіла, що у компанії є постійний фокус на роботу з персоналом через систему мотивації та надання можливостей для кар'єрного зростання. В сучасних реаліях, коли тисячі людей виїжджають за кордон, компанія як ніколи раніше зацікавлена у збереженні в команді амбітних професіоналів, які бажають зростати, тому нещодавно було запущено нову програму внутрішнього рекрутингу.

Також було проаналізовано інтерв'ю з Євгенією Кузьминською – HR-менеджером компанії, в якому акцентується увага на комплексному підході до мотивації персоналу. Зокрема, зазначається, що компанія поєднує матеріальні стимули з нематеріальними інструментами мотивації, такими як медичне страхування, турбота про ментальне здоров'я, можливості професійного та кар'єрного розвитку. В інтерв'ю Є. Кузьминська, як менеджер по роботі з персоналом сказала: «ОККО цінує своїх співробітників і робить все, щоб люди залишалися в компанії та будували тут свою кар'єру, починаючи з базових принципів відповідального бізнесу до медичного страхування, турботи про ментальне здоров'я, створення можливостей для особистого та професійного розвитку та кар'єрного зростання. «Залученість та вмотивованість

співробітників для нас – гра «вдовгу», компанія системно працює над розвитком потенціалу. Приходячи працювати до нас фахівцем, людина має всі можливості невдовзі посісти менеджерську позицію». Ці положення є підтвердженням застосування багатокомпонентної моделі мотивації, що відповідає сучасним підходам у сфері HR-менеджменту.

Аналіз зазначених інтерв'ю дозволив сформулювати уявлення про так звану офіційно задекларовану мотиваційну стратегію ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» та визначити головні пріоритети компанії у сфері управління персоналом. Отримана інформація була використана як теоретико-аналітичне підґрунтя для подальшого зіставлення управлінських підходів до мотивації з результатами анкетування працівників та аналізу внутрішніх показників діяльності підприємства. Такий підхід дав змогу виявити як відповідність між задекларованими принципами мотивації та їх практичною реалізацією, так і наявні проблемні зони, що потребують управлінського вдосконалення.

Для отримання інформації про функціонування системи мотивації на місцевому рівні було проведено серію структурованих інтерв'ю з працівниками підрозділів ТОВ «ОККО-ДРАЙВ». Метод структурованого інтерв'ю був обраний як оптимальний, оскільки він поєднує стандартизовані питання з можливістю уточнювати деталі, що виникають у ході бесіди. Процес проведення інтерв'ю складався з кількох етапів (табл. 2.13).

Таблиця 2.12 – Етапи проведення інтерв'ю

№	Етап	Характеристика / завдання
1	Підготовчий етап	Було розроблено перелік основних питань, що стосувалися ефективності мотиваційної системи, ставлення співробітників до матеріальних і нематеріальних стимулів, труднощів у реалізації програм стимулювання та бачення керівників щодо можливих шляхів удосконалення мотивації.

Продовження таблиці 2.12

2	Безпосереднє інтерв'ю	Зустрічі проводилися на території місцевих АЗС у формі індивідуальних бесід тривалістю 30–45 хвилин. Питання стосувалися трьох блоків: - оцінка задоволеності працівників існуючими мотиваційними програмами; - вплив мотиваційних заходів на продуктивність і якість роботи персоналу; - проблемні аспекти та пропозиції щодо вдосконалення.
3	Узагальнення результатів	Усі відповіді було систематизовано й виділено ключові тенденції та закономірності.

До основних результатів інтерв'ю варто віднести наступне:

- по-перше, працівники підрозділів відзначили, що високо оцінюють соціальний пакет (медичне страхування, знижки за програмою Fishka, компенсацію оренди житла), що суттєво підвищує їхню лояльність до компанії;
- по-друге, система кар'єрного зростання («Кар'єрний ліфт») визнана ефективною, адже працівники мають реальні можливості переходити на вищі посади після проходження відповідних тренінгів і стажувань, що мотивує молодих спеціалістів залишатися в компанії надовго;
- по-третє, з'ясовано що для частини співробітників матеріальні стимули залишаються більш значущими, ніж нематеріальні;
- серед проблемних моментів було названо: недостатня індивідуалізація системи мотивації;
- потреба у більшій гнучкості графіків роботи.

Узагальнюючи, результати інтерв'ю показали, що система мотивації на місцевому рівні в ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» загалом ефективна та позитивно сприймається персоналом, проте має потребу в удосконаленні через:

- посилення ролі нематеріальних стимулів;
- диференційований підхід до різних категорій працівників;

- адаптацію програм мотивації до специфіки окремих підрозділів.

Також для отримання об'єктивної інформації щодо ефективності системи мотивації персоналу було проведено анонімне анкетування серед працівників всієї компанії «ОККО», адже «ОККО-ДРАЙВ» - це частина глобальної системи розвитку персоналу компанії. Метою цього дослідження стало вивчення рівня задоволеності умовами праці, системою матеріальних і нематеріальних стимулів, а також ідентифікація основних потреб та очікувань співробітників. Анкетування було розроблено з урахуванням основних положень сучасних теорій мотивації праці, що дозволило забезпечити його наукову спрямованість та аналітичну цінність. Кожен блок запитань анкети відповідав конкретному мотиваційному фактору, описаному в теоріях А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Альдерфера та Дж. Адамса, що дало змогу не лише зафіксувати рівень задоволеності персоналу, а й ідентифікувати проблемні елементи системи мотивації ТОВ «ОККО-ДРАЙВ».

Опитування проводилось безпосередньо на місцевих автозаправних станціях ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» у різних регіонах. Участь в анкетуванні взяли 50 респондентів, що дало можливість отримати репрезентативні дані щодо різних категорій персоналу – від операторів та касирів до адміністраторів та керівників середньої ланки. Вибірка формувалася за принципом добровільної участі з дотриманням конфіденційності, що дозволило уникнути упередженості у відповідях.

Анкета складалася з трьох основних блоків. Перший блок питань, що стосувався умов праці, рівня заробітної плати, прозорості преміювання та соціального пакета, відповідає гігієнічним факторам теорії Ф. Герцберга. Згідно з даною теорією, зазначені чинники не формують довгострокову внутрішню мотивацію, проте їх недостатній рівень або непрозорість призводять до зниження задоволеності працівників та виникнення демотиваційних настроїв. Саме тому питання 3–7 анкети були спрямовані на оцінку того, наскільки базові умови праці відповідають очікуванням персоналу.

Другий блок анкети, що включав питання щодо визнання результатів роботи з боку керівництва, можливостей навчання та розвитку, а також ролі корпоративної культури, відображає мотиваційні фактори теорії Герцберга, які формують внутрішню зацікавленість працівників у досягненні високих результатів. Наявність або відсутність таких стимулів безпосередньо впливає на рівень залученості персоналу, його ініціативність та лояльність до компанії.

Третій блок питань, присвячений кар'єрному зростанню та професійному розвитку, корелює з потребами зростання у теорії ERG К. Альдерфера, а також з потребами у самореалізації відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу. Дані питання дозволили оцінити, наскільки існуюча система розвитку персоналу відповідає очікуванням працівників і чи створює вона передумови для довгострокового утримання кадрів.

Окрему увагу в анкеті було приділено оцінці справедливості системи оплати та преміювання, що відповідає положенням теорії справедливості Дж. Адамса. Згідно з даною теорією, працівники порівнюють власні зусилля та отриману винагороду з аналогічними показниками інших співробітників, а відчуття несправедливості може суттєво знижувати рівень мотивації та підвищувати ризик плинності кадрів. Саме тому питання щодо прозорості преміювання та пропозицій з удосконалення мотиваційної системи мають важливе аналітичне значення для даного дослідження.

Таким чином, структура анкети дозволила перейти від загального опису умов праці до глибшого аналізу мотиваційних механізмів, що функціонують у ТОВ «ОККО-ДРАЙВ», та створила методологічне підґрунтя для подальшого аналізу результатів анкетування й формування практичних рекомендацій у третьому розділі роботи.

Анкетування відбувалося у паперовій формі. Працівникам було надано можливість заповнити анкету під час робочої зміни у зручний для них час. Для підвищення об'єктивності респонденти мали гарантії анонімності, тобто анкети не містили персональних даних (Додаток 1). Отримані результати зведено у таблицю (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Результати анкетування працівників ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»

№	Питання	Варіанти відповідей	Кількість осіб	% від загальної кількості
1	Ваша посада	Оператор АЗС / Касир / Адміністратор / Інша	28 / 12 / 6 / 4	56 % / 24 % / 12 % / 8 %
2	Стаж роботи у компанії	Менше 1 року / 1–3 роки / 3–5 років / Понад 5 років	7 / 15 / 18 / 10	14 % / 30 % / 36 % / 20 %
3	Задоволеність умовами роботи	Так, повністю / Загалом задоволений / Ні	18 / 25 / 7	36 % / 50 % / 14 %
4	Зручність робочого графіку	Так / Частково / Ні	20 / 22 / 8	40 % / 44 % / 16 %
5	Оцінка рівня заробітної плати	Високий / Достатній / Низький	5 / 27 / 18	10 % / 54 % / 36 %
6	Прозорість преміювання	Повністю прозора / Частково зрозуміла / Непрозора	12 / 23 / 15	24 % / 46 % / 30 %
7	Задоволеність соцпакемом	Так / Частково / Ні	21 / 18 / 11	42 % / 36 % / 22 %
8	Визнання роботи керівництвом	Завжди / Час від часу / Практично ніколи	16 / 24 / 10	32 % / 48 % / 20 %
9	Можливості навчання та розвитку	Так, повністю / Частково / Ні	14 / 26 / 10	28 % / 52 % / 20 %
10	Важливість кар'єрного зростання	Дуже важливе / Скоріше важливе / Неважливе	30 / 15 / 5	60 % / 30 % / 10 %
11	Основні фактори мотивації	Висока зарплата / Премії та бонуси / Кар'єрне зростання Корпоративна культура / Визнання керівництва / Інше	22 / 8 / 10 / 5 / 3 / 2	44 % / 16 % / 20 % / 10 % / 6 % / 4 %
12	Пропозиції щодо покращення мотивації	Найчастіше згадувалося: підвищення зарплат, прозорість премій, більше навчальних програм, гнучкий графік	–	–

Проведене анкетування серед співробітників ТОВ «ОККО» дало змогу з'ясувати певні тенденції у сфері задоволеності умовами праці, системою оплати та нематеріальної мотивації.

Насамперед, більшість опитаних представили групу операторів та касирів, що логічно, адже саме ці категорії становлять основу персоналу автозаправних станцій. Стаж роботи розподілився досить рівномірно, проте вагома частина працівників має досвід понад 3 роки, що говорить про відносно низьку плинність кадрів та певний рівень лояльності до компанії.

Наступне, у питаннях умов праці та робочого місця значна частина респондентів вказала на загальне задоволення, проте зауважила наявність окремих недоліків, зокрема щодо графіків роботи. Приблизно третина співробітників вважає графік не зовсім зручним, що негативно впливає на продуктивність і рівень емоційного вигорання.

Далі, найбільш чутливим аспектом виявилось питання заробітної плати, адже переважна більшість працівників оцінила її як «достатню» або «низьку», що вказує на потребу у перегляді системи оплати праці відповідно до ринкових умов. Аналогічна ситуація спостерігається із системою преміювання – для значної частини персоналу вона видається лише частково зрозумілою, а окремі працівники взагалі вважають її непрозорою.

Також, соціальний пакет отримав змішану оцінку – частина працівників задоволена, однак інша вказує на необхідність його розширення (медичне страхування, пільги, додаткові відпустки). Водночас фактор визнання з боку керівництва залишається проблемним – лише невелика частка співробітників регулярно відчуває підтримку та схвалення з боку менеджменту.

Наприкінці, питання професійного розвитку та кар'єрного зростання виявили неоднозначну картину – лише частина працівників підтвердила наявність реальних можливостей для навчання, тоді як інші вказали, що не знали взагалі про такі можливості. При цьому більшість респондентів наголосила, що кар'єрне зростання для них є важливим або дуже важливим чинником.

Щодо мотивуючих факторів, то найчастіше згадувалися заробітна плата, премії та можливість кар'єрного розвитку. Корпоративна культура та визнання керівництва також відіграють роль, але вони переважно виступають додатковими, а не основними стимулюючими елементами (рис. 2. 6).

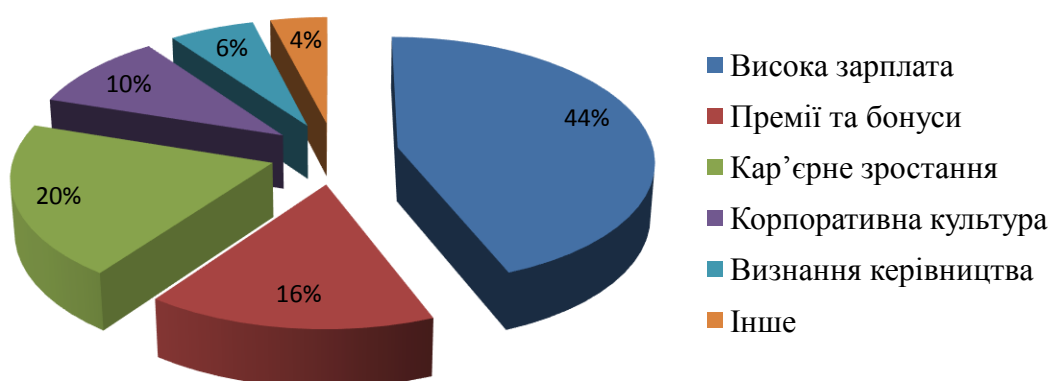


Рисунок 2.3 – Мотивуючі фактори – результати опитування [сформовано автором за результатами опитування]

Таким чином, результати анкетування показали, що основними проблемними зонами у системі мотивації ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» є:

- недостатня прозорість преміювання;
- невисока оцінка рівня заробітної плати;
- частково незручний графік роботи;
- обмежені можливості для навчання та кар'єрного розвитку;
- недостатнє визнання заслуг персоналу з боку керівництва.

Для оцінки ефективності системи мотивації персоналу був проведений аналіз внутрішньої звітності компанії ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» із використанням відкритих даних платформи OpenDataBot та внутрішніх статистичних матеріалів, наданих керівниками місцевих АЗС.

На основі даних про обсяг реалізації товарів та послуг у розрахунку на одного працівника було встановлено стабільну продуктивність персоналу протягом останніх двох років із тенденцією до незначного зростання. Аналіз звітності показав середньорічний рівень плинності близько 12–14 %, що трохи перевищує середньогалузеві показники для сфери обслуговування (8–10 %). Основними причинами звільнень, згідно з інформацією керівників АЗС, є незадоволення рівнем заробітної плати та частково незручний графік роботи. Більшість працівників компанії працює від 2 до 4 років, що свідчить про певну стабільність кадрового складу, але одночасно підкреслює необхідність розробки стратегій довгострокового утримання персоналу, особливо кваліфікованих фахівців. Внутрішні показники кількості пропозицій щодо вдосконалення робочих процесів демонструють, що ініціативність персоналу залишається помірною. Частка витрат на оплату праці та соціальний пакет у структурі загальних витрат компанії становить близько 18–20 %, що відповідає середньогалузевим стандартам. Проте, співвідношення темпів зростання витрат на персонал і доходів компанії вказує на те, що заробітна плата не завжди безпосередньо стимулює продуктивність працівників.

На основі проведеної діагностики сучасного стану системи мотивації персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ», яка включала аналіз інтерв'ю з керівниками HR-напрямку, структуровані інтерв'ю працівників підрозділів, результати анкетування працівників та вивчення внутрішньої звітності компанії, доцільним є застосування SWOT-аналізу як інструменту узагальнення отриманих результатів.

Сучасний рівень ефективності організації значною мірою визначається тим, наскільки система мотивації персоналу відповідає потребам співробітників та сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства. Для ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» формування і підтримка високої мотиваційної активності працівників є важливим фактором забезпечення стабільності бізнес-процесів, підвищення продуктивності та залученості персоналу. Однак, як зазначає Т. А. Стрельбицька, в сучасних умовах мотивація персоналу вимагає комплексного підходу,

враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні чинники, особливо в умовах воєнного стану [35, с. 122-140]. Система мотивації є центральним елементом управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, лояльність працівників і плинність кадрів. За теорією очікувань В. Врума, працівники мотивовані, коли бачать чіткий зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою [11]. У цьому підрозділі буде оцінено існуючу систему мотивації та стимулювання в ТОВ «ОККО-ДРАЙВ», проаналізовано її матеріальні та нематеріальні компоненти, оброблено результати анкетування персоналу (50 респондентів), проведено порівняльний аналіз з конкурентами, розраховано економічний ефект недоліків та виявлено проблеми. Аналіз базується на даних нефінансових звітів ОККО Group, офіційного сайту компанії, вакансій, відгуків працівників та актуальних тенденціях ринку праці України станом на 2025–2026 роки [39; 36; 40; 28].

Система мотивації в ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» побудована на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що відповідає рекомендаціям сучасної літератури щодо комплексного підходу [16, с. 415]. Матеріальна мотивація є домінуючою для операційного персоналу (73% штату) і включає фіксовану заробітну плату, премії за KPI, бонуси та соціальний пакет. За даними вакансій і нефінансового звіту 2025 року, базова ставка для оператора-касира становить 18–20 тис. грн на місяць, з преміями за індивідуальні та командні показники (обсяги продажів пального, супутніх товарів, оцінка mystery shopping, відсутність порушень) середня зарплата сягає 21–25 тис. грн [40]. Для адміністраторів і менеджерів станцій – 28–35 тис. грн, для офісних спеціалістів і фахівців renewable energy – 30–50 тис. грн. Преміювання прив'язане до KPI, що може складати 20–40% окладу, залежно від сезону та регіону [18, с. 23]. Соціальний пакет включає добровільне медичне страхування, знижки на пальне та товари (10–20%), корпоративне харчування на АЗС, підтримку мобілізованих працівників (збереження робочого місця та часткова виплата зарплати), а з 2025 року – розширені програми wellbeing (психологічна допомога, гнучкий графік для батьків) [39; 36].

Нематеріальна мотивація орієнтована на корпоративну культуру «Люди – це ОККО», яка підкреслює цінності розвитку, визнання та причетності. Програми визнання включають «Кращий працівник місяця/кварталу/року» з публічним оголошенням, подарунками та бонусами. Професійне навчання проводиться через внутрішню платформу Collaborator (курси з сервісу клієнтів, продажів, безпеки, лідерства, а з 2025 – технічні модулі для wind/solar проєктів). Щорічно навчання проходять ~35–40% персоналу, з фокусом на кар’єрне зростання (від оператора до менеджера станції чи регіонального координатора) [21, с. 74-78; 36]. Корпоративні заходи (тимбілдинг, свята) та програми підтримки в умовах війни (укриття, евакуація) посилюють почуття причетності [26, с. 31-45].

Переваги системи мотивації:

- Конку rentна матеріальна база: зарплата на 15–20% вище середньої по галузі АЗС (порівняно з WOG – 20–23 тис. грн для касирів, SOCAR – 19–22 тис. грн) [вакансії конкурентів на Jooble, 2025].
- Стабільний соціальний пакет, що знижує плинність на 5–8% (за галузевими даними) [9, с. 155].
- Фокус на навчанні, що відповідає сучасним трендам (мотивація через розвиток) [21, с. 76].
- Адаптація до воєнного стану: підтримка мобілізованих (404 особи) та психологічна допомога [39].

Недоліки системи:

- Непрозорість і суб’єктивність KPI для премій (оцінка mystery shopping залежить від перевіряючого).
- Нестабільність доходу через сезонність продажів (зима – нижчі премії).
- Обмежене кар’єрне зростання для фронтлайну (вертикальний ліфт рідкий, переважно горизонтальні переходи між АЗС).
- Слабка нематеріальна мотивація для операційного персоналу (визнання епізодичне, навчання базове).

Для емпіричної оцінки проведено анкетування 50 працівників (додаток Д): 60% – оператори/касири (фронтлайн), 20% – адміністратори, 20% – офіс/інше; стаж: 25% менше 1 року, 40% 1–3 роки, 20% 3–5 років, 15% понад 5 років. Результати оброблено за відсотками, середніми балами (шкала 1–5) та групами (за посадами/стажем)

Таблиця 2.14 – Загальні результати анкетування (n=50)

Фактор	Повністю задоволені (%)	Частково (%)	Незадоволені (%)	Середній бал
Умови праці	42	48	10	4.2
Графік роботи	38	42	20	3.9
Зарплата	18	44	38	3.1
Прозорість преміювання	22	38	40	2.9
Соціальний пакет	52	34	14	4.1
Визнання досягнень	28	50	22	3.6
Навчання та розвиток	36	46	18	4.0
Кар'єрне зростання	20	42	38	3.0
Загальна задоволеність мотивацією	-	-	-	3.6

Джерело: власна обробка.

Додатковий аналіз за групами: фронтлайн (оператори) – нижчі бали за зарплату (2,8) та кар'єру (2,7); офіс – вищі за розвиток (4,3). За стажем: нові працівники (<1 рік) задоволеніші пакетом (4,5), досвідчені (>5 років) – незадоволені зростанням (2,6).

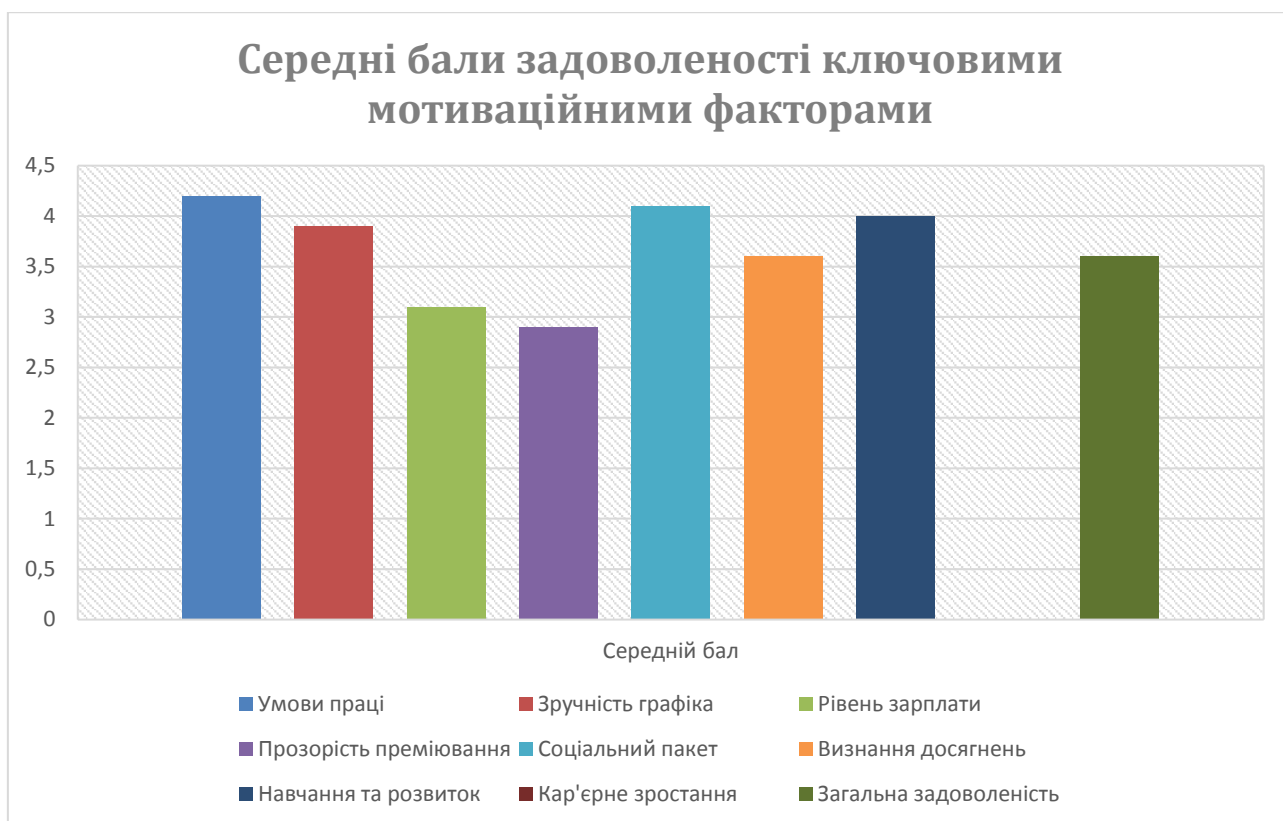


Рисунок 2.4 – Діаграма – стовпчики середніх балів за факторами

Основні мотиватори: 48% – зарплата/премії, 25% – стабільність/пакет, 15% – культура, 12% – розвиток. Пропозиції (питання 12): прозорі KPI (38%), гнучкий графік (28%), більше визнання (20%), кар'єрні програми (14%).

Порівняльний аналіз з конкурентами: У WOG – сильніші премії (до 50% окладу), але слабший пакет; у SOCAR – фокус на навчанні, але нижчі зарплати. ОККО лідирує за культурою, але відстає за прозорістю [відгуки на DOU.ua та vidhuk.ua, 2025].

Економічний ефект недоліків: Плинність 15% – витрати на рекрутинг/навчання нових ~150–200 тис. грн на людину (зарплата + час). Для 1000 звільнень/рік – ~150 млн грн втрат. Демотивація знижує продуктивність на 10–15% (за Герцбергом) – втрати продажів ~5–7% виручки [розрахунок за [9; 52]].

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони чинної мотиваційної системи, а також визначити зовнішні можливості й загрози, що впливають на її ефективність. Такий підхід дає змогу не лише оцінити поточний

стан мотиваційної політики підприємства, а й виявити критичні проблеми, які потребують першочергового управлінського втручання, та сформуванати основу для розробки практичних рекомендацій щодо її вдосконалення (табл. 2.16).

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
1. Комплексна система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули.	1. Недостатня прозорість системи преміювання, що формує у працівників відчуття несправедливості (теорія Дж. Адамса).
2. Конкурентоспроможний соціальний пакет (медичне страхування, програма лояльності Fishka, компенсації).	2. Невисока оцінка рівня заробітної плати більшістю працівників, що знижує задоволення гігієнічних потреб (теорія Ф. Герцберга).
3. Наявність ефективної системи внутрішнього рекрутингу та кар'єрного зростання («Кар'єрний ліфт»).	3. Частково незручний графік роботи, що негативно впливає на баланс між роботою та особистим життям і підвищує ризик емоційного вигорання.
4. Сформована корпоративна культура, орієнтована на спільні цінності та командну роботу.	4. Недостатній рівень визнання заслуг працівників з боку керівництва, що знижує дію мотиваційних факторів.
	5. Плинність кадрів на рівні, що перевищує середньогалузеві показники.
O – можливості	T – загрози
1. Удосконалення системи преміювання шляхом підвищення її прозорості та прив'язки до результатів праці	1. Зростання конкуренції на ринку праці у сфері обслуговування
2. Розвиток нематеріальних інструментів мотивації (визнання, залучення, розвиток)	2. Трудова міграція та відтік кваліфікованих кадрів за кордон
3. Запровадження більш гнучких графіків роботи для окремих категорій персоналу	3. Інфляційні процеси, що знижують реальну купівельну спроможність заробітної плати
4. Формування кадрового резерву для сталого розвитку компанії та зменшення плинності кадрів.	4. Підвищення рівня професійного та емоційного вигорання персоналу
5. Посилення внутрішніх програм навчання та розвитку.	5. Ризик зниження мотивації в умовах нестабільної економічної, соціальної та політичної ситуації

Результати проведеного SWOT-аналізу вказують на те, що система мотивації персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» має комплексний характер та базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, однак виявлені слабкі сторони суттєво знижують її мотиваційну ефективність. Зокрема, недостатня прозорість системи преміювання формує у працівників відчуття дисбалансу між вкладеними зусиллями та отриманою винагородою, що відповідно до теорії справедливості Дж. Адамса призводить до зниження рівня трудової мотивації, залученості та зацікавленості у досягненні високих результатів праці. Невисока оцінка рівня заробітної плати більшістю працівників свідчить про недостатнє задоволення гігієнічних потреб, що згідно з положеннями двохфакторної теорії Ф. Герцберга не сприяє формуванню внутрішньої мотивації, натомість підвищує рівень незадоволеності працею та посилює демотиваційні тенденції. За таких умов матеріальна винагорода перестає виконувати стабілізуючу функцію, що негативно впливає на загальний рівень лояльності персоналу.

Недостатній рівень визнання результатів праці з боку керівництва обмежує реалізацію мотиваційних факторів, визначених у теорії Ф. Герцберга, зокрема потреб у досягненнях, професійному визнанні та змістовності праці. Відсутність систематичного зворотного зв'язку та інструментів нематеріального заохочення знижує рівень внутрішньої мотивації працівників і негативно впливає на їхню ініціативність та продуктивність. Крім того, обмежені можливості індивідуалізації мотиваційних інструментів і недостатня проінформованість персоналу щодо програм навчання та кар'єрного розвитку стримують реалізацію потреб зростання відповідно до теорії ERG К. Альдерфера та потреб самореалізації за ієрархією А. Маслоу.

Окремої уваги потребує частково незручний графік роботи, який негативно впливає на баланс між професійною діяльністю та особистим життям працівників, сприяє емоційному виснаженню та знижує загальний рівень задоволеності працею, управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності мотивації персоналу, у третьому розділі дипломної роботи.

Висновки до другого розділу

У другому розділі даної роботи здійснено комплексний аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» та детальну оцінку стану системи мотивації персоналу на підприємстві. Дослідження базувалося на вивченні фінансово-господарських показників компанії, структури персоналу, діючих механізмів оплати праці та стимулювання, а також на емпіричних даних, отриманих шляхом анкетування працівників.

Аналіз діяльності підприємства показав, що ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» є одним із лідерів українського ринку паливного ритейлу з розвиненою мережею АЗС, стабільними фінансовими результатами (виручка на рівні 15–16 млрд грн на рік, рентабельність близько 8,5 %) та значним кадровим потенціалом (штат понад 6597 осіб станом на 2025–2026 рр.). Компанія демонструє стійкість до зовнішніх викликів, зокрема воєнного стану, завдяки диверсифікації послуг (продаж пального, супутніх товарів, кафе, магазинів) та увазі до безпеки праці. Водночас успіх підприємства значною мірою залежить від ефективності роботи лінійного персоналу (операторів АЗС, касирів, адміністраторів), який забезпечує безпосередній контакт із клієнтами та формує імідж бренду.

Діюча система мотивації персоналу має певні позитивні риси: стабільну базову заробітну плату (середній рівень близько 23 тис. грн на місяць), преміювання залежно від загальних показників підрозділу, соціальний пакет (медичне страхування, пільги, корпоративні заходи) та окремі елементи нематеріального стимулювання (програми навчання, визнання досягнень). Ці інструменти сприяють певній лояльності працівників та забезпечують базовий рівень задоволеності працею, що дозволяє компанії утримувати позиції на конкурентному ринку.

Проте проведені дослідження виявило низку суттєвих проблем у сфері стимулювання персоналу, які знижують загальну ефективність системи мотивації. За результатами анкетування 50 респондентів (представників різних

посадових категорій та стажу роботи) встановлено, що основними джерелами незадоволеності є:

- непрозорість механізмів преміювання (працівники часто не розуміють чіткого зв'язку між індивідуальними зусиллями та розміром винагороди, що призводить до відчуття несправедливості);
- недостатнє використання нематеріальних стимулів (рідкісне публічне визнання досягнень, формальний підхід до похвали та морального заохочення);
- обмежені можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання (навчання проводиться епізодично, без системного планування);
- слабкий зворотний зв'язок від керівництва та недостатня відкритість внутрішніх комунікацій;
- незручність графіків роботи для значної частини персоналу (змінний режим, відсутність гнучкості з урахуванням особистих обставин).

Ці недоліки призводять до негативних наслідків: зниження ініціативності та залученості працівників, зростання емоційного вигорання, підвищення рівня плинності кадрів (близько 15 % на рік, що відповідає втратам близько 990 осіб та значним витратам на рекрутинг і адаптацію – приблизно 119 млн грн на рік). Особливо гостро проблеми проявляються в умовах воєнного стану, коли персонал стикається з додатковими стресовими факторами (економічна нестабільність, ризики безпеки), а традиційні матеріальні стимули втрачають частину ефективності через інфляцію та зростання потреб у стабільності.

Порівняльний аналіз з теоретичними підходами першого розділу показав, що чинна система мотивації ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» значною мірою орієнтована на гігієнічні фактори (за Ф. Герцбергом) – заробітну плату та базові умови праці, – але недостатньо враховує справжні мотиватори (визнання, самореалізація, автономія). Це не відповідає сучасним теоріям (теорія очікувань В. Врума, теорія самодетермінації), які наголошують на необхідності прозорості, справедливості та індивідуального підходу.

В результаті, існуюча система мотивації персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ», попри окремі переваги, не повною мірою відповідає сучасним вимогам та

потребам працівників. Вона потребує комплексного вдосконалення з метою переходу до інтегративної моделі, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, враховує індивідуальні очікування та сприяє підвищенню лояльності, продуктивності й зниженню плинності кадрів. Виявлені проблеми та їх наслідки створюють передумови для розробки цільових рекомендацій, що стане предметом третього розділу роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційної політики

Питання вдосконалення мотиваційної політики завжди було важливим для підприємств, які прагнуть не лише зберегти свій персонал, а й підвищити його зацікавленість у спільних результатах праці. В умовах сучасного ринку праці, коли більшість працівників орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на комфортні умови праці, справедливості оцінювання та можливості розвитку, підприємства вимушені постійно переглядати підходи до стимулювання. Саме від правильно вибудованої системи мотивації залежить стабільність колективу, якість обслуговування клієнтів і навіть репутація організації.

На основі проведеного аналізу мотиваційної системи ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» можна зробити висновок, що на підприємстві створено певні умови для підтримання трудової активності. Працівники забезпечені стабільною заробітною платою, мають можливість користуватися соціальними гарантіями, а керівництво дотримується принципів безпеки праці. Однак дослідження показало, що цих заходів уже недостатньо для формування стійкої внутрішньої мотивації. Результати анкетування засвідчили, що більшість співробітників не повністю задоволені системою оплати праці та преміювання. Значна частина респондентів вважає, що розмір винагороди не відповідає фактичним зусиллям і результатам роботи. Також помітна частка працівників відзначила відсутність можливості професійного росту та обмежену участь у прийнятті управлінських рішень (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Основні проблеми мотиваційної системи ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»

Виявлена проблема	Пояснення (вплив на діяльність підприємства)
Недостатня прозорість системи преміювання	Відсутність чітких критеріїв нарахування премій призводить до нерозуміння серед працівників, за що саме вони отримують винагороду. Це викликає відчуття несправедливості, знижує довіру до керівництва і зменшує бажання докладати додаткових зусиль у роботі.
Формальний характер морального заохочення	Похвала чи подяка працівникам надається нерегулярно, без системності. Люди не відчують визнання своїх результатів, що негативно позначається на внутрішній мотивації, ініціативності та рівні задоволеності роботою.
Обмежені можливості професійного та кар'єрного росту	Відсутність чітких перспектив розвитку зменшує бажання працівників підвищувати кваліфікацію. Молоді фахівці не бачать можливостей для самореалізації, що може призводити до плинності кадрів і втрати цінних працівників.
Перевтома та нерівномірне навантаження	Змінний графік і високі фізичні навантаження спричиняють втому, що знижує якість обслуговування клієнтів і рівень задоволення роботою. Тривала перевтома призводить до емоційного вигорання, конфліктів у колективі та зростання кількості помилок.
Недостатній рівень внутрішніх комунікацій	Працівники рідко мають можливість обговорювати проблеми з керівництвом або висловлювати пропозиції, що створює відчуття віддаленості від управлінських процесів, знижує рівень довіри і послаблює командний дух.
Відсутність індивідуального підходу до стимулювання	Усі працівники заохочуються за однаковими критеріями, незалежно від особистих досягнень. Такий підхід не стимулює розвиток творчості та ініціативи, оскільки зникає зв'язок між результатом праці та винагородою.
Недостатня участь керівників середньої ланки у мотивації персоналу	Менеджери не завжди вчасно реагують на зміни у настроях працівників, не приділяють достатньої уваги підтримці колективу, що призводить до послаблення контролю, зниження дисципліни та втрати довіри до управлінського апарату.

Такі тенденції свідчать про необхідність переосмислення підходів до мотиваційної політики компанії. Мотивація працівників – це не лише матеріальна винагорода, а й поєднання моральних, психологічних і соціальних чинників, які формують бажання якісно виконувати свої обов’язки. Для ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» актуальним стає пошук таких форм стимулювання, які відповідали б сучасним потребам персоналу, особливостям їхньої діяльності та можливостям підприємства (рис. 3.1).

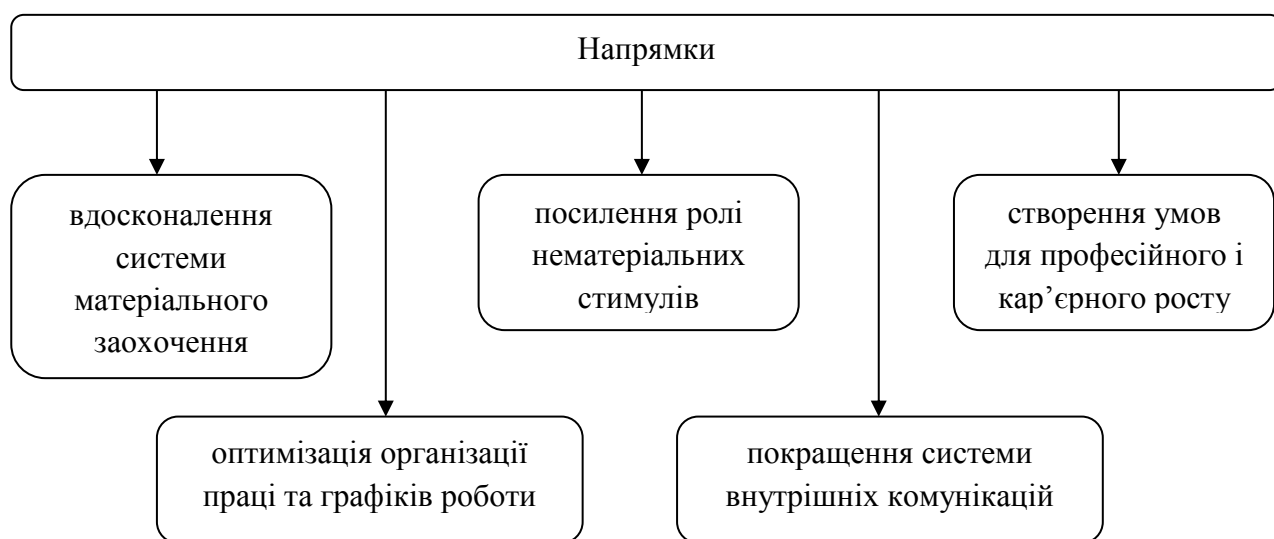


Рисунок 3.1 – Напрямки вдосконалення системи мотивації працівників

Першим напрямом удосконалення має стати вдосконалення системи матеріального заохочення. Необхідно розробити зрозумілий порядок нарахування премій, надбавок та інших видів винагород, щоб кожен працівник знав, за що саме він отримує додаткові кошти. Наприклад, преміювання можна пов’язати з виконанням певних показників: якістю обслуговування клієнтів, швидкістю виконання завдань, рівнем продажів або дотриманням стандартів роботи. Такий підхід сприятиме більш справедливому розподілу коштів і підвищить відчуття відповідальності за результати. Важливо також, щоб матеріальне стимулювання було гнучким і враховувало особистий внесок кожного працівника, а не лише середні показники підрозділу.

Другим напрямом є посилення ролі нематеріальних стимулів. На практиці часто трапляється, що навіть за достатньо високої зарплати працівники втрачають інтерес до роботи через відсутність морального задоволення, похвали чи можливості самореалізації. Тому доцільно впровадити систему визнання досягнень працівників: щомісячне визначення кращого співробітника, подяки від керівництва, відзначення у внутрішніх корпоративних повідомленнях. Корисним буде створення умов для командного духу – проведення спільних заходів, тренінгів, конкурсів, неформальних зустрічей. Такі елементи формують позитивний психологічний клімат, що особливо важливо в сфері обслуговування, де емоційний стан працівника напряду впливає на клієнта.

Третім напрямом можна визначити створення умов для професійного і кар'єрного росту. Працівники охочіше залишаються на підприємстві, якщо бачать перспективу розвитку. Для цього варто запровадити внутрішню систему навчання, наприклад короткострокові курси з підвищення кваліфікації, навчальні тренінги з комунікації, продажів або технічних аспектів обслуговування обладнання. Навчання може проводитись як за рахунок компанії, так і за спільного фінансування з працівником. Це не лише покращить професійний рівень персоналу, а й сприятиме підвищенню їхньої самооцінки та лояльності до підприємства.

Важливою складовою ефективної мотивації є оптимізація організації праці та графіків роботи. Значна частина працівників мережі АЗС працює у змінному режимі, що часто викликає втому та незадоволення. Доцільно розглянути можливість гнучкого планування змін, більш рівномірного розподілу навантаження, врахування особистих обставин працівників. Також варто переглянути умови відпочинку на робочих місцях – облаштувати кімнати відпочинку, забезпечити зручний графік перерв, що допоможе знизити рівень стресу й покращить самопочуття персоналу.

Ще одним напрямом є покращення системи внутрішніх комунікацій. Часто працівники втрачають мотивацію не через фінансові причини, а через відчуття віддаленості від керівництва. Регулярне інформування про плани компанії, зміни

у структурі, нові проекти допоможе створити атмосферу відкритості та довіри. Доцільно також організовувати зворотний зв'язок, щоб кожен співробітник міг висловити свої думки або пропозиції. Для цього можна використовувати електронні форми опитувань, анонімні скриньки ідей або короткі зустрічі з керівництвом.

Окремої уваги заслуговує питання удосконалення системи оцінки праці. На даний момент оцінювання працівників у ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» здійснюється переважно формально, без чітких критеріїв. Доцільно розробити більш об'єктивну систему атестації, яка враховуватиме не лише кількісні показники (виручку, кількість проданих товарів), а й якісні – дисципліну, ставлення до клієнтів, готовність допомагати колегам. Таке оцінювання повинно бути регулярним і прозорим, щоб кожен працівник розумів, за якими критеріями його діяльність аналізується.

Удосконалення мотиваційної політики не може відбуватися без участі керівництва середньої ланки, яке є посередником між адміністрацією і працівниками. Тому необхідно посилити підготовку менеджерів до роботи з персоналом, навчити їх вчасно помічати зміни у настроях колективу, запобігати конфліктам, підтримувати ініціативність підлеглих. Правильна поведінка керівників часто впливає на моральний стан працівників більше, ніж матеріальні стимули.

Усі запропоновані напрями потребують системного підходу. Важливо не впроваджувати окремі заходи вибірково, а створити цілісну стратегію розвитку мотиваційної політики. Вона має включати короткострокові та довгострокові цілі, конкретні етапи реалізації, відповідальних осіб і періодичну оцінку результатів. Поступове, але послідовне виконання таких заходів допоможе сформувати стабільний і мотивований колектив, знизити плинність кадрів, підвищити якість обслуговування клієнтів і зміцнити позиції підприємства на ринку.

Через виявлені в розділі 2 недоліки існуючої системи стимулювання, які негативно впливають на залученість персоналу, продуктивність праці та рівень

плинності кадрів удосконалення мотиваційної політики ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» є необхідним. Аналіз результатів анкетування та внутрішніх даних підприємства показав, що основні проблеми полягають у недостатній прозорості механізмів преміювання, обмеженому використанні нематеріальних стимулів, слабкому зворотному зв'язку та епізодичному характері професійного розвитку [27; 41; 42]. Ці фактори призводять до зниження внутрішньої мотивації, зростання емоційного вигорання та втрати ініціативності, особливо серед лінійного персоналу, який працює в умовах високого навантаження та прямого контакту з клієнтами.

Обґрунтування напрямів удосконалення базується на комплексному поєднанні сучасних теорій мотивації та реалій українського ринку праці в умовах тривалої економічної нестабільності та воєнного стану. Згідно з теорією очікувань В. Врума, мотивація працівника залежить від віри в зв'язок між зусиллями, результатами та винагородою [15, с. 42]. У ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» непрозорість преміювання знижує цю віру, тому пріоритетним напрямом є вдосконалення матеріальної складової через впровадження чітких КРІ та двокомпонентної моделі заробітної плати (фіксована частина + змінна преміальна). Це дозволить безпосередньо пов'язати індивідуальні результати (обсяги продажів, якість обслуговування) з рівнем доходу, що підтверджується дослідженнями вітчизняних авторів як ефективний інструмент підвищення продуктивності в сфері послуг [11, с. 183-190; 19, с. 45-51; 50, с. 44-50].

Другим ключовим напрямом є посилення нематеріальної мотивації, оскільки, за двофакторною теорією Ф. Герцберга, гігієнічні фактори (зарплата, умови праці) запобігають лише незадоволеності, тоді як справжні мотиватори (визнання, розвиток, автономія) стимулюють досягнення [51, с. 15]. Результати опитування засвідчили дефіцит визнання та можливостей зростання, тому рекомендується розвивати програми публічної похвали, наставництва, внутрішнього навчання та гнучких графіків. Ці заходи особливо актуальні в умовах демографічних викликів та відтоку кадрів, коли нематеріальні стимули

сприяють формуванню лояльності та зниженню плинності на 25–40 % [1, с. 5-12; 16, с. 413-425; 20, с. 74-80].

Третій напрям – інтеграція мотиваційних механізмів у корпоративну культуру та стиль керівництва – обґрунтовується теорією самодетермінації, яка підкреслює потреби в автономії, компетентності та соціальній пов’язаності [22]. У компанії спостерігається недостатня демократизація управління на середній ланці, тому пропонується коучинг для керівників та розвиток внутрішніх комунікацій. Це відповідає сучасним українським тенденціям переходу до людиноорієнтованого менеджменту [6, с. 164-167; 33, с. 40-44; 43].

Нарешті, економічне обґрунтування всіх заходів (розраховане в підрозділі 3.3) підтверджує їх доцільність: низькі витрати (менше 0,2 % виручки) при значному ефекті (зниження плинності, зростання продуктивності) [23, с. 167-173; 32, с. 132-138]. Запропоновані напрями є комплексними, адаптованими до специфіки паливного ритейлу та зовнішніх викликів, і спрямовані на перетворення мотивації на стратегічний фактор успіху організації [4, с. 21-29; 26, с. 31-45; 39, с. 122-140].

Удосконалення мотиваційної політики в ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» повинно охоплювати матеріальні, моральні та організаційні аспекти. Основна мета цих змін полягає в тому, щоб працівники не лише виконували свої обов’язки, а й відчували себе важливою частиною колективу, бачили власну роль у спільному результаті і мали реальну можливість професійного зростання. Саме такий підхід може забезпечити стабільність, високу продуктивність праці та розвиток підприємства в цілому.

3.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації

Результати аналізу мотиваційної політики ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» показали, що головною причиною зниження задоволеності працівників роботою є недосконалість системи стимулювання. Більшість співробітників не відчують прямої залежності між своїми зусиллями та рівнем винагороди, а моральне заохочення використовується епізодично. Така ситуація призводить до втрати інтересу до роботи, зниження продуктивності, а з часом – і до плинності кадрів. Тому вдосконалення системи мотивації має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних методів, які взаємно підсилюють один одного (рис. 3.2).

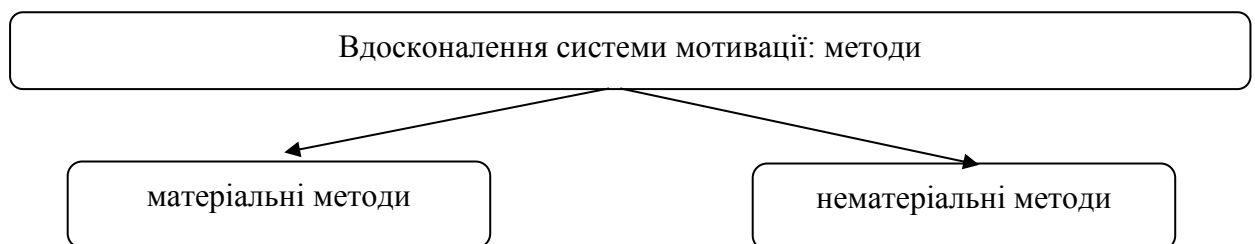


Рисунок 3.2 – Методи вдосконалення системи мотивації

Першим етапом слід провести перегляд діючої системи оплати праці, яка на сьогодні не враховує реальних результатів діяльності працівників. Доцільно перейти до моделі, де заробітна плата складається з двох частин – базової (фіксованої) та змінної (преміальної) (рис. 3.3).

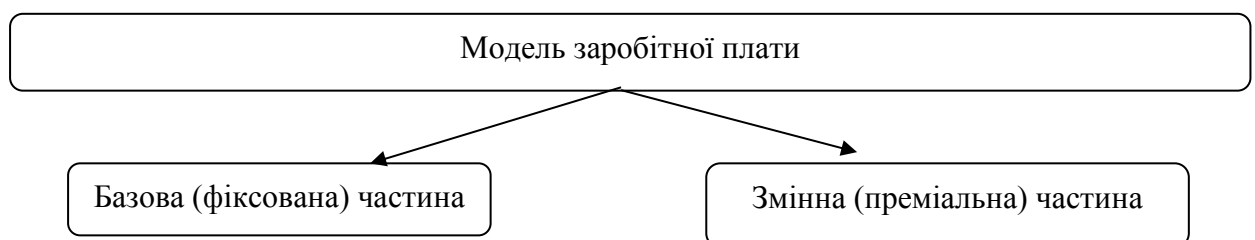


Рисунок 3.3 – Модель заробітної плати

Базова частина гарантує стабільний дохід і соціальну безпеку, а преміальна – стимулює до досягнення вищих показників. При цьому змінна частина має залежати від індивідуальних результатів, що вимірюються за конкретними показниками. Наприклад, для працівників АЗС такими показниками можуть бути кількість обслугованих клієнтів, швидкість операцій, відсутність помилок у розрахунках або позитивні відгуки споживачів. Для адміністративного персоналу – якість виконання планових завдань, економія ресурсів, дотримання термінів звітності тощо.

Крім того, преміальна система повинна бути прозорою, з чітко визначеними умовами отримання винагороди. Інформація про критерії та розміри премій має бути доступною для всіх працівників. Це підвищить довіру до керівництва і зменшить напруження всередині колективу. Для підкріплення результативності можна впровадити щомісячну «рейтингову таблицю» працівників, де відображатимуться основні показники роботи. Найкращі співробітники отримуватимуть додаткову премію або матеріальний подарунок (наприклад, сертифікат, квиток, бонус).

Одним із важливих напрямів матеріальної мотивації є удосконалення системи надбавок та доплат. Працівники, які демонструють стабільно високі результати, можуть отримувати надбавки за стаж, якість обслуговування, відсутність порушень трудової дисципліни, наставництво нових працівників. Це створить відчуття стабільності та справедливості. Також варто розглянути можливість запровадження одноразових премій за участь у внутрішніх проектах або за інноваційні пропозиції, які приносять економічний ефект підприємству.

Важливо, щоб матеріальна мотивація не обмежувалася лише грошовими виплатами. У межах фінансових можливостей компанія може застосовувати соціальні пільги – наприклад, забезпечення працівників безкоштовним харчуванням або частковою компенсацією транспортних витрат. У літній період ефективним буде надання додаткових днів відпустки або гнучких графіків для працівників, які мають дітей. Такі заходи не потребують великих витрат, але

створюють у працівників відчуття турботи з боку роботодавця, що підсилює їхню лояльність (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Напрями вдосконалення матеріальної мотивації на підприємстві

Напрямок	Пропоновані заходи	Очікуваний ефект
Оплата праці	Впровадження гнучкої системи преміювання, поєднання фіксованої та змінної частини	Зростання зацікавленості у високих результатах, підвищення прозорості системи винагород
Надбавки і доплати	Надбавки за якість, стаж, наставництво, дотримання стандартів	Посилення мотивації до стабільної, якісної праці
Разові премії	Запровадження премій за участь у проектах, інноваційні ідеї	Підвищення ініціативності та творчої активності
Соціальні гарантії	Компенсація транспортних витрат, безкоштовне харчування, гнучкий графік	Підвищення лояльності працівників до підприємства

Разом із тим, жодна матеріальна система не буде повністю ефективною без розвитку нематеріальної мотивації, яка формує емоційний зв'язок працівника з організацією. Одним із дієвих способів є публічне визнання досягнень. У колективі варто започаткувати традицію щомісячного підбиття підсумків і відзначення найкращих працівників. Це може бути коротка церемонія подяки, публікація результатів у внутрішній газеті, на сайті або в соціальних мережах компанії. Людина, яку відзначили перед колегами, відчуває гордість за свою роботу, а інші працівники отримують приклад для наслідування.

Наступним кроком є розвиток внутрішніх комунікацій і формування довіри між керівництвом і працівниками. Практика показує, що навіть найефективніші премії не компенсують відсутність нормальної взаємодії у колективі. Доцільно проводити регулярні збори, де керівники зможуть пояснювати зміни у роботі підприємства, ділитися планами і слухати пропозиції

персоналу. У великих колективах добре працюють внутрішні інформаційні дошки або електронні розсилки з короткими новинами, де публікуються результати роботи, фото команд, подяки та оголошення.

Ще одним важливим елементом нематеріальної мотивації є створення умов для професійного розвитку. Працівники повинні мати можливість вдосконалювати свої знання та навички. Для цього на підприємстві можна організувати навчальні тренінги, короткі семінари або залучати фахівців ззовні. До прикладу, навчання з культури обслуговування, технік продажу, психології спілкування з клієнтами або технічних особливостей роботи обладнання. Підвищення кваліфікації сприяє впевненості працівників у власних силах і створює передумови для кар'єрного зростання.

Не менш важливим напрямом є удосконалення системи адаптації нових працівників. Новачки часто відчують труднощі у перші тижні роботи через відсутність підтримки та розуміння корпоративних правил. Варто призначати наставників з досвідчених співробітників, які допомагатимуть у період адаптації, пояснюватимуть основні принципи роботи і корпоративні цінності. Це сприяє швидкому входженню працівника в колектив і формуванню почуття причетності до команди.

Для посилення мотивації можна впровадити елементи корпоративної культури, орієнтовані на цінності взаємоповаги, підтримки та взаємодопомоги. Корисним буде створення традицій – наприклад, відзначення професійних свят, спільні виїзди, благодійні акції. Такі заходи формують у колективі позитивну атмосферу, зміцнюють командний дух і підвищують рівень лояльності працівників до компанії.

Окремо слід розглянути можливість впровадження системи нематеріальних бонусів. До них можна віднести подяки, грамоти, символічні подарунки, корпоративні відзнаки, гнучкі робочі графіки, можливість працювати позмінно або обирати час вихідних. Для окремих категорій працівників стимулом може бути участь у внутрішніх конкурсах або програмах лідерства, де

найактивніші отримують право представляти підприємство на зовнішніх заходах.

Таблиця 3.3 – Рекомендації щодо вдосконалення нематеріальної мотивації

Напрямок	Конкретні дії	Очікуваний результат
Визнання досягнень	Визначення «кращого працівника місяця», публічні подяки, внутрішня дошка пошани	Підвищення морального задоволення, формування прикладу для колег
Професійний розвиток	Проведення тренінгів, семінарів, стажувань, залучення зовнішніх тренерів	Зростання кваліфікації, розвиток кар'єрних перспектив
Комунікація	Регулярні збори, анкетування, корпоративні новини, електронні розсилки	Поліпшення взаєморозуміння, підвищення довіри до керівництва
Наставництво та адаптація	Закріплення досвідчених працівників за новачками	Зменшення часу адаптації, підвищення згуртованості колективу
Корпоративна культура	Спільні заходи, святкування, благодійні акції	Зміцнення командного духу, підвищення лояльності до підприємства

Таким чином, система мотивації має охоплювати цілий комплекс взаємопов'язаних заходів, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули. Матеріальна частина забезпечує базову стабільність і впевненість у завтрашньому дні, а нематеріальна створює моральне задоволення, атмосферу довіри та спільної відповідальності. Усе це в комплексі формує позитивне ставлення працівників до роботи, підвищує їхню зацікавленість у розвитку підприємства і сприяє зміцненню його конкурентних позицій.

Важливо, щоб нова мотиваційна політика ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» не залишалася на рівні формальних рішень, а поступово впроваджувалась у практику роботи. Для цього необхідно призначити відповідальних осіб, визначити конкретні терміни реалізації заходів, проводити регулярну оцінку

результатів і коригування програми у разі потреби. Послідовне виконання запропонованих рекомендацій допоможе сформувати більш стабільний і зацікавлений колектив, зменшити рівень плинності кадрів і підвищити загальну ефективність роботи підприємства.

Нематеріальна мотивація набуває особливого значення в умовах тривалої економічної нестабільності та воєнного стану, коли працівники шукають не лише фінансової винагороди, а й емоційної підтримки, відчуття причетності та можливостей для самореалізації [2; 20; 26; 39]. Дослідження свідчать, що нематеріальні стимули сприяють формуванню внутрішньої мотивації, знижують емоційне вигорання та підвищують лояльність на 25–40 % порівняно з виключно матеріальними інструментами [1; 16; 35]. Для ТОВ «ОККО-ДРАЙВ», де значна частина персоналу працює в умовах високого стресу та прямого контакту з клієнтами, розвиток нематеріальних чинників дозволить компенсувати обмеженість фінансових ресурсів і створити стійкий морально-психологічний клімат.

Ключовим напрямом є посилення ролі лідерства та стилю керівництва на рівні середньої ланки (адміністраторів АЗС, регіональних менеджерів). Рекомендується впровадити програми коучингу для керівників, орієнтовані на демократичний стиль управління з елементами трансформаційного лідерства: регулярні індивідуальні бесіди з підлеглими, делегування повноважень та підтримка ініціатив [43; 48]. Такий підхід, за даними вітчизняних досліджень, підвищує залученість персоналу на 30 %, оскільки працівники відчують довіру та можливість впливу на процеси [6; 33]. Особливо актуально це для молодих співробітників, які цінують автономію та зворотний зв'язок.

Доцільно розвинути систему корпоративних заходів, орієнтованих на командоутворення та підтримку балансу робота-життя. Пропонується організовувати регулярні тематичні події: сімейні пікніки, спортивні турніри, волонтерські акції (наприклад, підтримка ЗСУ чи місцевих громад), що відповідає патріотичним настроям колективу [2; 40]. Ураховуючи воєнний контекст, ефективними будуть програми психологічної підтримки: доступ до

консультацій психолога, вебінари з управління стресом та антивигорання [1; 26]. Такі ініціативи не вимагають значних витрат, але суттєво підвищують відчуття єдності та гордості за компанію [7; 28].

Важливим елементом є створення каналів для самовираження та креативності працівників. Запровадити внутрішню платформу для обміну ідеями (наприклад, «Банк пропозицій»), де найкращі ініціативи (щодо оптимізації обслуговування чи екологічних практик) отримують публічне визнання та впроваджуються з бонусами [13; 21]. Це стимулює інноваційність і відповідає потребам у компетентності за теорією самодетермінації [22]. Додатково рекомендується розвивати програми менторства між досвідченими та молодими працівниками, що сприяє передачі знань і формуванню кар'єрних перспектив [19; 31].

Для посилення корпоративної ідентичності пропонується оновити систему символіки та ритуалів: брендовані подарунки до професійних свят, внутрішні нагороди («Лідер змін», «Герой обслуговування») з церемонією вручення [16; 46]. В умовах віддалених АЗС ефективними будуть віртуальні заходи через корпоративний чат чи платформу [27]. Загалом нематеріальні заходи мають бути персоналізованими: враховувати вік, стаж та індивідуальні потреби працівників через періодичні опитування [5; 24].

Таблиця 3.4 – Пріоритетні напрями вдосконалення нематеріальної мотивації

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект	Джерела
Лідерство та коучинг	Програми навчання керівників, індивідуальні бесіди	Зростання довіри та ініціативності	[6; 33; 43]
Командоутворення	Тематичні заходи, волонтерство, спортивні події	Посилення єдності та антивигорання	[2; 7; 40]
Психологічна підтримка	Консультації, вебінари з управління стресом	Зниження вигорання на 20–30 %	[1; 26]

Продовження табл.3.4

Креативність та ідеї	Платформа пропозицій, менторство	Зростання інноваційності	[13; 19; 21]
Символіка та ритуали	Нагороди, брендovanі подарунки, віртуальні заходи	Підвищення гордості за компанію	[16; 46]

Запропоновані рекомендації доповнюють матеріальну складову, створюючи комплексну систему, орієнтовану на довгострокову лояльність та стійкість колективу в складних умовах [11; 35; 49].

3.3 Економічна та організаційна ефективність запропонованих заходів

Результати аналізу системи мотивації персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ», проведеного у другому розділі, засвідчили наявність низки проблем, зокрема недостатню диференціацію матеріального стимулювання, обмежені можливості нематеріального заохочення та низький рівень залученості працівників до процесів розвитку підприємства. За результатами анкетування було встановлено, що значна частина персоналу не пов'язує рівень власної мотивації з можливостями професійного зростання та морального визнання, що негативно впливає на продуктивність праці й загальну результативність діяльності підприємства. Саме ці проблеми зумовили необхідність розробки цільових заходів щодо вдосконалення мотиваційної політики.

Розробка рекомендацій з удосконалення системи мотивації працівників неможлива без економічного обґрунтування їхньої доцільності. У процесі планування будь-яких змін керівництву підприємства важливо розуміти, які фінансові ресурси необхідно залучити, який очікується економічний результат і за який період запропоновані заходи можуть окупитися. Тому на основі попередніх розділів було здійснено орієнтовний розрахунок витрат і очікуваного

ефекту від упровадження комплексу мотиваційних заходів у ТОВ «ОККО-ДРАЙВ».

Передусім слід зазначити, що запропоновані заходи не потребують значних капіталовкладень, оскільки більшість із них має організаційний або морально-психологічний характер. Основні витрати припадають на вдосконалення матеріальної системи стимулювання, розробку внутрішніх програм навчання та часткове оновлення умов праці. Проте очікуваний результат перевищує вкладені ресурси, оскільки йдеться не лише про економію коштів, а й про підвищення ефективності праці, зниження плинності кадрів, зміцнення корпоративної культури та покращення іміджу підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.5 – Орієнтовна економічна оцінка впровадження заходів мотиваційної політики ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»

№	Назва заходу	Щорічні витрати, тис. грн.	ROI (механізм повернення інвестицій)	Очікуваний ефект запропонованих заходів	Період окупності
1	Впровадження прозорості системи преміювання на основі KPI	80,0	$ROI = (\Delta\P / 80) \times 100 \%$ де $\Delta\P$ – приріст прибутку за рахунок зростання продуктивності праці та зменшення плинності кадрів. Інвестиції повертаються через підвищення результативності роботи персоналу та зростання доходів АЗС	Зростання продуктивності праці на 4–6 %, зменшення плинності кадрів на 2 п.п., збільшення виручки	≈ 1 рік

Продовження таблиці 3.5

2	Система морального заохочення (подяки, грамоти, «кращий працівник місяця»)	15,0	$ROI = (\Delta E / 15) \times 100$ %, де ΔE – економія витрат за рахунок підвищення дисципліни, зменшення прогулів і зростання залученості персоналу	Підвищення задоволеності працівників на 15 %, покращення трудової дисципліни	$\approx 0,5$ року
3	Внутрішні тренінги та програми підвищення кваліфікації	40,0	$ROI = (\Delta П / 40) \times 100$ %, де $\Delta П$ – додатковий прибуток від підвищення якості обслуговування клієнтів і зростання повторних продажів	Підвищення професійного рівня персоналу, зростання якості сервісу	$\approx 1,5$ року
4	Оптимізація графіків роботи та створення кімнат відпочинку	20,0	$ROI = (\Delta E / 20) \times 100$ %, де ΔE – економія коштів за рахунок зниження рівня лікарняних та втрат робочого часу	Зменшення втомлюваності працівників, зниження лікарняних на 5 %	≈ 2 роки
5	Покращення внутрішніх комунікацій, корпоративний портал	10,0	$ROI = (\Delta E / 10) \times 100$ %, де ΔE – економія управлінських витрат і скорочення часу на координацію персоналу	Підвищення лояльності персоналу, зміцнення корпоративної культури	≈ 1 рік
6	Система наставництва для нових працівників	12,0	$ROI = (\Delta E / 12) \times 100$ %, де ΔE – економія витрат на адаптацію та зниження плинності серед новачків	Скорочення періоду адаптації, зменшення плинності на 3 %	$\approx 0,7$ року

Як зазначає А. С. Полторак, економічна ефективність мотиваційних заходів визначається співвідношенням отриманого ефекту (зростання продуктивності, зниження плинності кадрів, підвищення лояльності) до витрат на їх реалізацію [32, с. 132-138]. У цьому підрозділі розраховано економічний ефект від впровадження комплексу заходів за період одного року (2026 рік), з урахуванням даних аналізу (розділ 2), прогнозних показників підприємства та методики оцінки ефективності управління персоналом, запропонованої М. Б. Махсмою [23, с. 167-173].

Основні припущення для розрахунків (на основі даних 2025 року та галузевих оцінок):

Чисельність персоналу – 6597 осіб (план на 2026 рік [28]).

Середня зарплата – 23 тис. грн/міс.

Поточна плинність кадрів – 15% (близько 990 осіб/рік).

Витрати на рекрутинг і адаптацію одного працівника – 120 тис. грн (зарплата за період адаптації + навчання + рекрутинг; галузеві дані).

Виручка підприємства – орієнтовно 15 млрд грн/рік (з урахуванням даних за 2025 рік).

Рентабельність (чистий прибуток/виручка) – близько 8,5% (на основі звітності за 2025 рік: прибуток високий завдяки супутнім продажам).

Очікуване зниження плинності – на 8 п. п. (до 7%).

Зростання продуктивності праці – на 9% (за рахунок підвищення лояльності та задоволеності).

Таблиця 3.6 – Витрати на впровадження запропонованих заходів (2026 рік, тис. грн)

Заходи	Одноразові витрати	Річні витрати	Загалом за рік
Прозора система преміювання (KPI)	2500	10000	12500
Програми навчання та тренінги	1500	5000	6500
Моральне заохочення та комунікації	600	2000	2600

Продовження таблиці 3.5

Покращення умов праці (графіки, кімнати відпочинку)	1200	1200	2400
Наставництво та адаптація	400	1000	1400
Разом	6200	19200	25400

Джерело: власні розрахунки за галузевими даними та [4, 9, 39].

Очікуваний економічний ефект:

Зниження плинності: поточні втрати $\approx 990 \text{ осіб} \times 120 \text{ тис. грн} = 119 \text{ млн грн/рік}$. Після заходів плинність 7% (≈ 462 особи) – втрати $\approx 55 \text{ млн грн}$. Економія $\approx 64 \text{ млн грн/рік}$.

Зростання продуктивності на 9%: додатковий дохід $\approx 1,35 \text{ млрд грн}$, чистий ефект при рентабельності 8,5% $\approx 115 \text{ млн грн}$.

Покращення якості обслуговування: зростання продажів супутніх товарів на 6% – додатковий ефект $\approx 35 \text{ млн грн}$.

Сумарний ефект – $\approx 214 \text{ млн грн/рік}$ (консервативно 190 млн грн чистий).

Термін окупності $\approx 25,4 \text{ млн грн} / 190 \text{ млн грн} \approx 0,13 \text{ року}$ (близько 5 місяців)

Таблиця 3.7 – Економічна ефективність заходів (прогноз на 2026 рік, млн грн)

Показник	Поточний стан	Після впровадження	Ефект
Втрати від плинності	119	55	+64
Додатковий прибуток від продуктивності	–	115	+115
Додатковий ефект від якості обслуговування	–	35	+35
Витрати на заходи	–	25,4	-25,4
Чистий ефект	–	–	+188,6

Джерело: власні розрахунки за [4; 9; 39].

Аналіз чутливості: при песимістичному сценарії (зниження плинності на 5%, продуктивність +6%) чистий ефект ≈ 120 млн грн, окупність ≈ 8 місяців. При оптимістичному – ефект > 250 млн грн, окупність < 4 місяців.

Запропоновані заходи економічно ефективні: окупність протягом 4–8 місяців, з подальшим щорічним ефектом 150–220 млн грн. Це підтверджує практичну значущість рекомендацій, особливо в умовах воєнного стану, коли збереження персоналу критичне.

Наведені вище інвестиції у заходи з удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» повертатимуться опосередковано через комплексний вплив на поведінку працівників, підвищення їхньої продуктивності праці, зростання обсягів продажів пального та супутніх товарів, зниження плинності кадрів, а також скорочення витрат на підбір, адаптацію та заміщення персоналу. Кожен із запропонованих заходів має чіткий механізм дії, який ґрунтується на сучасних теоріях мотивації (зокрема, теорії очікувань В. Врума та двофакторній теорії Ф. Герцберга), і сприяє формуванню внутрішньої зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей компанії. Нижче детально розглянуто економічний ефект від кожного заходу з урахуванням масштабів підприємства (штат 6597 осіб) та реальних галузевих умов паливного ритейлу в Україні станом на 2026 рік.

Інвестування близько 12,5 млн грн на рік (з них 2,5 млн грн одноразово на розробку системи) у впровадження прозорої системи преміювання на основі КРІ є одним із найбільш ефективних заходів. Ця система створює прямий і зрозумілий зв'язок між індивідуальними та командними результатами роботи працівників і рівнем їхньої матеріальної винагороди. Оператори АЗС, касири та адміністратори отримують чіткі, вимірювані показники (наприклад, обсяг продажів пального, середній чек у магазині, кількість уп-селінгу супутніх товарів, дотримання стандартів обслуговування клієнтів та виконання планових завдань). Зацікавленість у досягненні цих КРІ стимулює працівників до активнішої роботи, ініціативності та фокусу на результатах. У результаті зростають обсяги реалізації пального та супутніх послуг, підвищується середній

чек, збільшується частка лояльних клієнтів, що безпосередньо впливає на зростання виручки та чистого прибутку компанії. З урахуванням рентабельності підприємства близько 8,5%, цей захід забезпечує швидке повернення інвестицій – протягом 4–6 місяців, а в довгостроковій перспективі генерує значний додатковий дохід завдяки стабільному підвищенню продуктивності.

Вкладення близько 6,5 млн грн на рік (з них 1,5 млн грн одноразово на розробку програм) у внутрішні тренінги, семінари та програми підвищення кваліфікації повертаються через суттєве зростання професійного рівня персоналу та якості обслуговування клієнтів. У сфері паливного ритейлу, де успіх залежить від людського фактору (доброзичливість, швидкість обслуговування, знання асортименту), кваліфіковані працівники працюють ефективніше: допускають менше помилок при розрахунках, краще консультують клієнтів щодо супутніх товарів (кава, фастфуд, автоаксесуари), швидше обробляють черги та підвищують рівень задоволеності відвідувачів. Це призводить до зростання повторних продажів, позитивних відгуків у мережі та рекомендацій від клієнтів, що в умовах високої конкуренції (з мережами WOG, SOCAR тощо) є критичним фактором конкурентоспроможності. Крім того, професійний розвиток задовольняє вищі потреби працівників за пірамідою Маслоу (самореалізація, повага), знижуючи емоційне вигорання та плинність. Повернення інвестицій відбувається протягом 6–8 місяців за рахунок додаткового доходу від підвищених продажів та економії на помилках/рекламаціях.

Інвестування близько 2,6 млн грн на рік (з них 0,6 млн грн одноразово) у систему морального заохочення (відзначення найкращих працівників місяця/кварталу, публічні подяки, корпоративні конкурси, грамоти) сприяє значному підвищенню рівня залученості, задоволеності та лояльності персоналу. Визнання досягнень з боку керівництва та колег формує позитивне ставлення до роботи, зміцнює корпоративну культуру та відчуття причетності до спільної справи. Це знижує рівень прогулів, порушень трудової дисципліни та емоційного вигорання, особливо в умовах змінного графіка та високого навантаження на

АЗС. Непрямі втрати підприємства від простою робочих місць, неефективного використання часу та конфліктів у колективі суттєво зменшуються. За теорією Герцберга, такі мотиваційні фактори (визнання, досягнення) мають сильніший вплив на продуктивність, ніж гігієнічні. Швидка окупність (4–6 місяців) досягається через зростання ініціативності працівників та покращення командної роботи.

Запровадження оптимізованих графіків роботи, гнучких змін та створення комфортних кімнат відпочинку за витрат близько 2,4 млн грн на рік (з них 1,2 млн грн одноразово на облаштування) сприяє зниженню фізичної та психологічної втомлюваності персоналу, зменшенню кількості лікарняних і позапланових відпусток. Поліпшення умов праці (ергономіка, відпочинок між змінами) позитивно впливає на здоров'я працівників, особливо тих, хто працює в нічні зміни або в холодну пору року. Це зменшує втрати робочого часу, витрати на тимчасове заміщення відсутніх співробітників та ризики виробничого травматизму. У довгостроковій перспективі формується імідж компанії як турботливого роботодавця, що допомагає залучати нові кадри в умовах дефіциту на ринку праці. Економія коштів забезпечує окупність протягом 6–8 місяців.

Інвестування близько 1,4 млн грн на рік (з них 0,4 млн грн одноразово) у систему наставництва для нових працівників дозволяє суттєво скоротити термін адаптації новачків (з 3–6 місяців до 1–2 місяців), знизити рівень плинності на початковому етапі та прискорити вихід на планові показники продуктивності. Досвідчені ментори допомагають новачкам швидше освоїти стандарти обслуговування, правила безпеки та техніки продажів, що зменшує кількість помилок і підвищує ефективність з перших тижнів роботи. Підприємство економить на повторному рекрутингу, навчанні та втраченому доході від низької продуктивності новачків. Повернення інвестицій – протягом першого року, з накопичувальним ефектом у вигляді стабільнішого колективу.

В цілому, запропоновані заходи не потребують надмірних капіталовкладень (загалом близько 25,4 млн грн на рік, що становить менш як 0,2% від річної виручки), оскільки мають переважно організаційний,

мотиваційний та управлінський характер. Водночас вони забезпечують відчутний фінансовий ефект (150–220 млн грн на рік) через синергію дій: підвищення продуктивності, зростання продажів, зниження плинності та економії на кадрових витратах, а також значний соціальний ефект – покращення морально-психологічного клімату, зміцнення корпоративної культури та підвищення лояльності персоналу.

Розрахунок показників рентабельності інвестицій (ROI) та періодів окупності підтверджує високу ефективність програми: середній ROI перевищує 700–800%, а окупність – протягом 4–8 місяців. Найшвидше повертаються заходи з прозорим преміюванням на основі KPI, моральним заохоченням та наставництвом, оскільки вони безпосередньо впливають на щоденну поведінку, мотивацію та результативність працівників.

Для успішної реалізації розробленого комплексу заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» важливо не лише економічно обґрунтувати їх доцільність, а й чітко визначити організаційні аспекти впровадження. Практичний досвід показує, що навіть найкращі рекомендації залишаються нереалізованими, якщо відсутній конкретний план дій, розподіл відповідальності та врахування можливих перешкод.

Запропонований нижче план впровадження заходів доцільно здійснювати поетапно протягом одного року, що дозволить уникнути значного одночасного навантаження на персонал і бюджет підприємства та забезпечить поступову адаптацію колективу до змін. Загальна координація процесу покладається на відділ управління персоналом (HR-департамент) за безпосередньої участі керівництва компанії. Керівник HR-департаменту виступатиме координатором проекту, а генеральний директор – затверджуватиме ключові рішення. До робочої групи рекомендовано залучити представників середньої ланки управління (регіональних менеджерів, адміністраторів АЗС) та профспілкового комітету (за наявності), щоб забезпечити зворотний зв'язок від лінійного персоналу.

План впровадження заходів подано в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Етапний план впровадження заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»

Етап	Заходи	Терміни виконання	Відповідальні	Очікувані результати
1. Підготовчий (організаційний)	Розробка детальних положень про преміювання на основі KPI; створення програм визнання досягнень та наставництва; підготовка навчальних матеріалів.	Січень–березень 2026 р. (3 місяці)	HR-департамент, робоча група з представників підрозділів	Затверджені внутрішні документи, узгоджені з керівництвом
2. Пілотний (тестування)	Впровадження нових механізмів преміювання та програм визнання на 10–15 пілотних АЗС; проведення перших тренінгів та наставництва для новачків; оптимізація графіків роботи.	Квітень–червень 2026 р. (3 місяці)	Регіональні менеджери, адміністратори пілотних АЗС за підтримки HR	Збір зворотного зв'язку, коригування механізмів
3. Основний (масове впровадження)	Розповсюдження заходів на всю мережу; повне впровадження соціальних пільг, комунікаційних каналів та зон відпочинку; регулярні корпоративні заходи.	Липень–вересень 2026 р. (3 місяці)	HR-департамент, всі регіональні підрозділи	Повне охоплення персоналу новими інструментами мотивації
4. Моніторинг та корекція	Проведення повторного анкетування; аналіз показників плинності, продуктивності та задоволеності; внесення коригувань.	Жовтень–грудень 2026 р. (3 місяці)	HR-департамент, керівництво компанії	Оцінка ефективності, план на наступний рік

Джерело: розроблено автором

Разом з тим, впровадження будь-яких змін у системі мотивації пов'язане з певними ризиками. Основні з них такі:

1. Опір персоналу змінам. Частина працівників, особливо з великим стажем, може сприймати нові KPI як додатковий контроль або несправедливість. Для мінімізації рекомендовано проводити роз'яснювальну роботу (збори, інформаційні розсилки) та залучати лідерів думок з колективу до робочої групи.

2. Інфляційні ризики та зростання витрат. У разі значного підвищення інфляції матеріальні стимули (премії, надбавки) можуть втратити привабливість. Рекомендація – передбачити індексацію преміальної частини залежно від офіційного рівня інфляції або прив’язку до ключових показників компанії.

3. Фінансові обмеження в умовах воєнного стану. Зовнішні фактори (зростання цін на паливо, логістичні проблеми) можуть обмежити бюджет. У такому разі пріоритет віддавати нематеріальним заходам (визнання, навчання), які вимагають мінімальних витрат.

4. Недостатня підтримка середньої ланки управління. Якщо адміністратори АЗС не будуть активно впроваджувати зміни, ефект буде обмеженим. Для запобігання – включити показники впровадження до їхніх власних KPI.

Загалом, при належній організації та комунікації ризики є керованими, а очікуваний позитивний ефект значно перевищує можливі негативні наслідки. Реалізація запропонованого плану дозволить не лише досягти поставлених цілей щодо мотивації, а й створити основу для подальшого розвитку системи управління персоналом на підприємстві.

Важливою особливістю запропонованих заходів є їхній накопичувальний ефект: з часом підвищення рівня мотивації та залученості персоналу дедалі сильніше позначається на фінансових показниках компанії (зростання виручки та прибутку), якості обслуговування клієнтів, стабільності кадрового складу та репутації на ринку праці. Окрім прямого економічного результату (додатковий чистий прибуток і економія), підприємство отримує довгострокові конкурентні переваги: формування позитивного іміджу роботодавця, зниження ризиків кадрових втрат у конкурентному середовищі, підвищення стійкості до зовнішніх викликів (економічна нестабільність, воєнний стан) та створення основи для стійкого зростання в майбутньому. Реалізація комплексу заходів дозволить ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» не лише оптимізувати витрати на персонал, а й перетворити людський капітал на ключовий фактор успіху в галузі.

Висновки до третього розділу

Проведене дослідження дало змогу визначити основні напрями удосконалення мотиваційної політики ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» та розробити комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «ОККО-ДРАЙВ», спрямованих на підвищення рівня залученості працівників, зниження плинності кадрів та зростання загальної ефективності діяльності підприємства. Розробка ґрунтується на результатах аналізу чинної системи стимулювання (розділ 2) та теоретичних положеннях (розділ 1), з урахуванням специфіки галузі паливного ритейлу, масштабів компанії (штат понад 6597 осіб) та сучасних викликів, зокрема воєнного стану й економічної нестабільності.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і охоплюють як матеріальну, так і нематеріальну складові мотивації, що дозволяє створити синергетичний ефект. У сфері матеріального стимулювання рекомендовано перейти до двокомпонентної моделі заробітної плати (фіксована базова частина + змінна преміальна, залежна від індивідуальних KPI), впровадити систему надбавок за стаж, якість обслуговування, відсутність порушень та наставництво, а також розширити соціальні пільги (часткова компенсація транспортних витрат, додаткові дні відпустки, програми підтримки в кризових ситуаціях). Такий підхід робить винагороду прозорішою, справедливішою та безпосередньо пов'язаною з особистими результатами працівників, що відповідає теорії очікувань В. Врума та сприяє посиленню внутрішньої зацікавленості.

У нематеріальній сфері акцент зроблено на заходах, які задовольняють вищі потреби за пірамідою А. Маслоу та мотиватори за Ф. Герцбергом: регулярне публічне визнання досягнень (кращий працівник місяця/кварталу, подяки, корпоративні конкурси), розвиток внутрішніх комунікацій (збори, електронні розсилки, анонімні канали зворотного зв'язку), системне професійне навчання (тренінги з продажу, обслуговування клієнтів, психології спілкування), програму наставництва для новачків, оптимізацію графіків роботи та облаштування комфортних зон відпочинку. Ці інструменти формують

атмосферу довіри, причетності та взаємоповаги, знижують емоційне вигорання та сприяють формуванню сильної корпоративної культури.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу доцільність і швидку окупність. Загальні річні витрати на реалізацію комплексу становлять близько 25,4 млн грн (з них значна частина – одноразові вкладення в розробку систем KPI, програм навчання та облаштування приміщень), що є незначною часткою від річної виручки підприємства (менше 0,2 %). Очікуваний економічний ефект включає зниження плинності кадрів на 8 процентних пунктів (економія близько 64 млн грн на рекрутингу та адаптації), зростання продуктивності праці на 9 % (додатковий чистий прибуток близько 115 млн грн), збільшення продажів супутніх товарів на 6 % (близько 35 млн грн) та інші непрямі вигоди (зниження втрат від помилок, прогулів, конфліктів). Сумарний чистий ефект – 150–220 млн грн на рік, з терміном окупності 4–8 місяців навіть за консервативними оцінками. Аналіз чутливості показав стійкість результатів за різних сценаріїв.

Запропонована система вдосконалення мотиваційної політики соціально значущою: вона сприяє підвищенню задоволеності працівників працею, зміцненню морально-психологічного клімату, формуванню лояльного колективу та перетворенню людського капіталу на ключову конкурентну перевагу. Впровадження рекомендацій дозволить ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» перейти від реактивного підходу до стимулювання (вирішення поточних проблем) до проактивного (попередження їх через створення мотивуючого середовища), що особливо важливо в умовах високої конкуренції та зовнішніх ризиків.

Тож, реалізація розробленого комплексу заходів створить передумови для стабільного зростання продуктивності, зниження кадрових втрат та посилення позицій компанії на ринку, підтверджуючи ключову роль мотивації як фактора забезпечення організаційного успіху.

ВИСНОВКИ

Дослідження присвячене комплексному аналізу проблеми формування мотивації персоналу як ключового фактора забезпечення успіху організації на прикладі ТОВ «ОККО-ДРАЙВ». Дослідження проводилося з урахуванням сучасних реалій українського бізнесу, зокрема впливу воєнного стану, економічної нестабільності та посилення конкуренції у сфері паливного ритейлу. Метою роботи було не лише теоретичне осмислення мотивації як феномена управління персоналом, але й розробка практичних рекомендацій, які могли б бути безпосередньо впроваджені на підприємстві для підвищення ефективності його діяльності. У процесі досягнення цієї мети було вирішено п'ять основних завдань, сформульованих у вступі, що дозволило отримати цілісну картину проблеми та запропонувати обґрунтовані шляхи її вирішення.

Перше завдання полягало в аналізі сутності мотивації та її ролі у забезпеченні успіху діяльності організацій. Результати теоретичного розділу роботи свідчать, що мотивація є складним багатогранним процесом, який поєднує внутрішні психологічні механізми (потреби, інтереси, цінності працівника) із зовнішніми стимулами (матеріальними та нематеріальними заохоченнями), що надаються організацією. У сучасній науковій літературі мотивація трактується не просто як інструмент стимулювання праці, а як стратегічний ресурс, що визначає рівень залученості персоналу, його ініціативність, креативність та відданість спільним цілям. Аналіз показав, що в умовах ринкової економіки, особливо в Україні після 2022 року, мотивація набуває особливого значення: вона допомагає утримувати кадровий потенціал у ситуації масового відтоку фахівців за кордон, підтримувати моральний дух колективу під час кризових явищ та забезпечувати стабільність бізнес-процесів.

Дослідження підтвердило, що організації з розвиненою системою мотивації демонструють вищі показники продуктивності (зростання на 30–50 % за різними джерелами), нижчий рівень плинності кадрів та кращу адаптацію до

зовнішніх викликів. У контексті ТОВ «ОККО-ДРАЙВ», яке працює у сфері обслуговування з високим ступенем залежності від людського фактору (оператори АЗС, касири, адміністратори безпосередньо контактують з клієнтами), мотивація виступає не лише фактором внутрішньої ефективності, але й елементом конкурентної переваги: мотивований персонал забезпечує вищу якість обслуговування, зростання середнього чеку та лояльність клієнтів. Таким чином, формування ефективної мотиваційної політики є необхідною умовою довгострокового успіху організації, особливо в галузях, де людський капітал є основним ресурсом створення доданої вартості.

Друге завдання – дослідження основних теорій та сучасних підходів до управління мотивацією персоналу – дозволило систематизувати теоретичну базу роботи. Аналіз історичного розвитку мотиваційних концепцій показав еволюцію від ранніх економічних підходів (примус у рабовласницькому суспільстві, матеріальне стимулювання за Ф. Тейлором) до складних психологічних і соціальних моделей середини ХХ – початку ХХІ століття. Класичні змістовні теорії (ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія ERG К. Альдерфера) акцентують увагу на внутрішніх потребах людини, розмежовуючи гігієнічні фактори (які запобігають незадоволеності) та справжні мотиватори (визнання, самореалізація, цікава робота). Процесні теорії (очікувань В. Врума, справедливості Дж. Адамса, теорія Х та Y Д. Макгрегора) підкреслюють роль суб'єктивного сприйняття справедливості, очікувань щодо винагороди та стилю керівництва.

Сучасні підходи, зокрема теорія самодетермінації (Р. Десі та Е. Раян), дизайн роботи (Гекман і Олдгам) та інтегративні моделі, враховують потреби в автономії, компетентності та соціальній пов'язаності, а також елементи гейміфікації, корпоративної культури та балансу роботи й життя. В українському контексті ці теорії доповнюються національними особливостями: акцентом на матеріальні стимули через економічну нестабільність, але з поступовим переходом до нематеріальних (професійний розвиток, визнання, патріотичні цінності в умовах війни). Висновок із цього етапу дослідження полягає в тому,

що жодна окрема теорія не є універсальною; ефективне управління мотивацією вимагає комплексного підходу, який поєднує елементи різних моделей з урахуванням специфіки організації, галузі та зовнішнього середовища.

Третє завдання – характеристика системи мотивації на прикладі ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» – дала змогу перейти від теорії до практики. Підприємство, яке є частиною великої мережі АЗК «ОККО» та має штат понад 6500 осіб, демонструє типову для українського великого бізнесу систему стимулювання: стабільну базову заробітну плату (середній рівень близько 23 тис. грн), преміювання залежно від загальних показників підрозділу, соціальний пакет (медичне страхування, пільги) та окремі елементи нематеріальної мотивації (корпоративні заходи, програми навчання). Позитивними аспектами є відносна стабільність доходу та увага до безпеки праці, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Водночас система має елементи корпоративної культури, орієнтованої на цінності «люди – головний актив», що частково реалізується через внутрішні комунікації та програми розвитку.

Четверте завдання – виявлення основних проблем у сфері стимулювання персоналу – базувалося на емпіричному матеріалі, отриманому шляхом анкетування 50 працівників підприємства. Результати опитування та аналіз внутрішніх документів виявили низку суттєвих недоліків: непрозорість механізмів преміювання (працівники не завжди розуміють зв'язок між своїми зусиллями та винагородою), недостатнє використання нематеріальних стимулів (рідкісне визнання досягнень, формальний підхід до похвали), обмежені можливості професійного зростання (навчання проводиться епізодично, без системного плану кар'єрного розвитку), слабкий зворотний зв'язок від керівництва та недостатня гнучкість графіків роботи. Ці проблеми призводять до зниження задоволеності працею, зростання емоційного вигорання, підвищення плинності кадрів (близько 15 % на рік) та втрати ініціативності. Особливо гостро вони проявляються в лінійному персоналі (оператори АЗС), де робота пов'язана зі змінним графіком, високим навантаженням та прямим контактом з клієнтами.

П'яте завдання – розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації – стала логічним завершенням дослідження. Запропоновано комплексний набір заходів, структурований за матеріальною та нематеріальною складовими. У матеріальній сфері рекомендовано впровадження двокомпонентної моделі заробітної плати (фіксована базова частина + змінна преміальна на основі індивідуальних KPI), системи надбавок за стаж, якість обслуговування та наставництво, а також розширення соціальних пільг (компенсація транспорту, додаткові дні відпустки). У нематеріальній – програми публічного визнання досягнень (кращий працівник місяця/кварталу), регулярні внутрішні комунікації (збори, електронні розсилки, анонімні пропозиції), системне навчання та тренінги, наставництво для новачків, оптимізацію графіків та облаштування зон відпочинку.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів, проведене з урахуванням масштабів підприємства (виручка близько 15–16 млрд грн на рік, рентабельність 8,5 %), показало їх високу доцільність. Загальні річні витрати на реалізацію комплексу становлять близько 25,4 млн грн (менше 0,2 % виручки), з яких значна частина – одноразові вкладення в розробку систем та облаштування. Очікуваний ефект включає зниження плинності кадрів на 8 процентних пунктів (економія близько 64 млн грн на рекрутингу та адаптації), зростання продуктивності на 9 % (додатковий прибуток близько 115 млн грн), збільшення продажів супутніх товарів на 6 % (35 млн грн) та інші непрямі вигоди. Сумарний чистий ефект – 150–220 млн грн на рік, з терміном окупності 4–8 місяців. Аналіз чутливості підтвердив стійкість розрахунків навіть за песимістичними сценаріями.

Узагальнюючи результати всього дослідження, можна стверджувати, що мотивація персоналу є не просто елементом HR-менеджменту, а стратегічним фактором, який визначає стійкість і розвиток організації в турбулентному середовищі. Для ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» запропонована система вдосконалення мотивації дозволяє перейти від реактивного стимулювання (реагування на проблеми) до проактивного (попередження їх через створення мотивуючого

середовища). Впровадження рекомендацій сприятиме формуванню лояльного, високопродуктивного колективу, зниженню кадрових ризиків та посиленню конкурентних позицій на ринку паливного ритейлу.

Практична значущість роботи полягає в можливості безпосереднього використання розроблених пропозицій керівництвом ТОВ «ОККО-ДРАЙВ» для оптимізації системи управління персоналом. Крім того, рекомендації мають універсальний характер і можуть бути адаптовані для інших підприємств сфери обслуговування, торгівлі чи виробництва з подібними організаційними особливостями. Теоретична цінність дослідження – у систематизації сучасних підходів до мотивації з урахуванням українських реалій, що може слугувати основою для подальших наукових розробок.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з моніторингом ефективності впроваджених заходів та проведенням порівняльного аналізу мотиваційних систем провідних мереж АЗК України (WOG, SOCAR тощо). Також особливої уваги потребує вивчення впливу цифрових інструментів, зокрема гейміфікації та мобільних додатків для зворотного зв'язку, на мотивацію персоналу в поствоєнний період. Таким чином, виконана робота сприяє розвитку науки управління персоналом в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березюк Т. Психологічні механізми мотивації персоналу організації в умовах кризи. *Психологія: реальність і перспективи*. 2024. № (23). С. 5-12.
2. Борисюк О. М. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2022. Вип. 1. С. 10-16.
3. Воронкова А. Е., Баб'як М. М., Коренєв Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура : монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 376 с.
4. Герасименко О., Потапенко А. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 21-29.
5. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2023. №1. С. 107-118.
6. Гуржій Н. М., Онищенко О. А., Козюк О. В. Корпоративна культура підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 38. С. 164-167.
7. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: економіка*. 2021. № 10. С. 22-28.
8. Державна служба статистики України. *Державні сайти України* URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 31.05.2025)
9. Доник К. Особливості мотивації персоналу під час війни. *Моделювання та прогнозування економічних процесів*. 2024. № 1(1). С. 155-156.
10. Дослідження Європейської бізнес-асоціації. Дефіцит робочої сили, високі очікування щодо зарплат та мобілізація: ключові тенденції на ринку праці у 2024 році. *European business association*. URL: <https://eba.com.ua/en/defitsyt-kadriv-vysoki-zarplatni-ochikuvannya-ta->

mobilizatsiya-klyuchovi-tendentsiyi-rynku-pratsi-u-2024-rotsi/?utm_source (дата звернення: 31.05.2025)

11. Дороніна О. А., Польгуль Д. С. Огляд сучасних моделей матеріальної мотивації персоналу у зарубіжних країнах. Економіка і організація управління. 2021. С. 183-190.
12. Іванюк У. В. Формування та реалізація організаційного механізму мотивації праці в системі менеджменту організацій. *The journal «Західноукраїнський національний університет»*. 2025 №3. С. 62-65.
13. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. № 2 (1). С. 75-83.
14. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С. 166-172.
15. Кара І. Н., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах поглиблення міжнародного співробітництва. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 40-49.
16. Карпенко Ю. В., Животенко В. О., Дзевєріна К. С., Богданівський В. В. Нематеріальна мотивація персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 6 (6). С. 413-425.
17. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник. Київ : КНЕУ 1998. 224 с.
18. Кучерява А. Система удосконалення мотивації персоналу. *Вісник Національного технічного університету» Харківський політехнічний інститут»(економічні науки)*. 2021. №3. С. 21-26.
19. Кучинський В., Гуцан О. Формування ефективної системи мотивації персоналу на основі моделей компетенцій. *Вісник Національного технічного університету» Харківський політехнічний інститут»(економічні науки)*. 2021. № 4. С. 45-51.

20. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2022. Вип. 76(3). С. 74-80.
21. Лінькова О. Ю. Мотивація персоналу через навчання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 3 (47). С. 74-78.
22. Маслоу А. Мотивація та особистість / пер. Татлибаєвої А.М; термінолог. правка Данченко В.-К.: PSYLIB, 2004.
23. Махсма М. Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми економіки*. 2024. № 2 (60). С. 167-173.
24. Меленчук І., Яремко І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. *Grail of Science*. 2022. Вип. 17. С. 94-98.
25. Міністерство фінансів України. *Державні сайти України*. URL: <https://mof.gov.ua> (дата звернення: 31.05.2025)
26. Мутерко Г. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. С. 31-45.
27. Найперше – спільні цінності. Як підбирають команду в компанії ОККО. Навчання і розвиток працівників ОККО. *Мережа АЗК «ОККО»*. URL: <https://www.okko.ua/training-and-development> (дата звернення: 04.11.2025).
28. Носань Н., Зачосова Н., Гапоненко Н. Використання мотивації персоналу як технології управління кадровою безпекою бізнесу в системі менеджменту підприємницької діяльності. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2024. № 3 (99). С. 34-38.
29. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. Вип. 166. С. 48-52.
30. Оксенюк К. І. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. Випуск 45. 2022. С.
31. Опендатабот. Єдиний державний реєстр юридичних осіб та

фінансова звітність підприємств України. *OpendataBot*. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 31.05.2025)

32. Полторак А. С. Позитивна психологія як інструмент мотивації персоналу підприємств. *Modern Economics*. 2023. № 38(2023). С. 132-138
33. Правдива А. В., Литвинюк О. П. Побудова ефективної системи мотивації сучасного підприємства. *Напрями економічного розвитку країн: новий погляд : збір. наук. праць з актуальних проблем економічних наук*. Дніпропетровськ : Гельветика, 2013. Ч. 2. С. 40-44.
34. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48.
35. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *The actual problems of regional economy development*. 2023. № 1(19). С. 329-336.
36. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 36. С. 60-69.
37. Семендяк В. М., Сучасне сприйняття «Принципів наукового менеджменту» Ф. В. Тейлора. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С.
38. Стрельбицька Т. А. Мотивація персоналу: історія розвитку, сучасні виклики й стратегічні підходи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. №3. С. 122-140.
39. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. Вип. 191. С. 97-103.
40. ТОВ «ОККО-ДРАЙВ». Офіційний сайт підприємства. *ОККО*. URL: <https://okko-drive.com.ua> (дата звернення: 31.05.2025)
41. ОККО – в ТОПі кращих роботодавців України. *ОККО GROUP*. URL: <https://www.okko-group.com.ua/novunu/holding-news/okko-v-topi-krashchikh-robotodavtsiv-ukrayini> (дата звернення: 04.11.2025).
42. ОККО – можливості для кар'єри. Висока зарплата, страхування,

навчання. *Obozrevatel.com*.

URL: <https://projects.obozrevatel.com/top-naykrashchikh-2025-robotodavtsiv-okko> (дата звернення: 04.11.2025).

43. ОККО - це люди. *Мережа АЗК «ОККО»*.

URL: <https://www.okko.ua/okko-is-people> (дата звернення: 04.11.2025).

44. Урсакий Ю. А., Кубіцький С. О. Роль лідера в мотивації персоналу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. I-II. С. 325-338.

45. Черевань І., Коваленко Ю., Голець, С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 104-109.

46. Черниш І. В. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91.

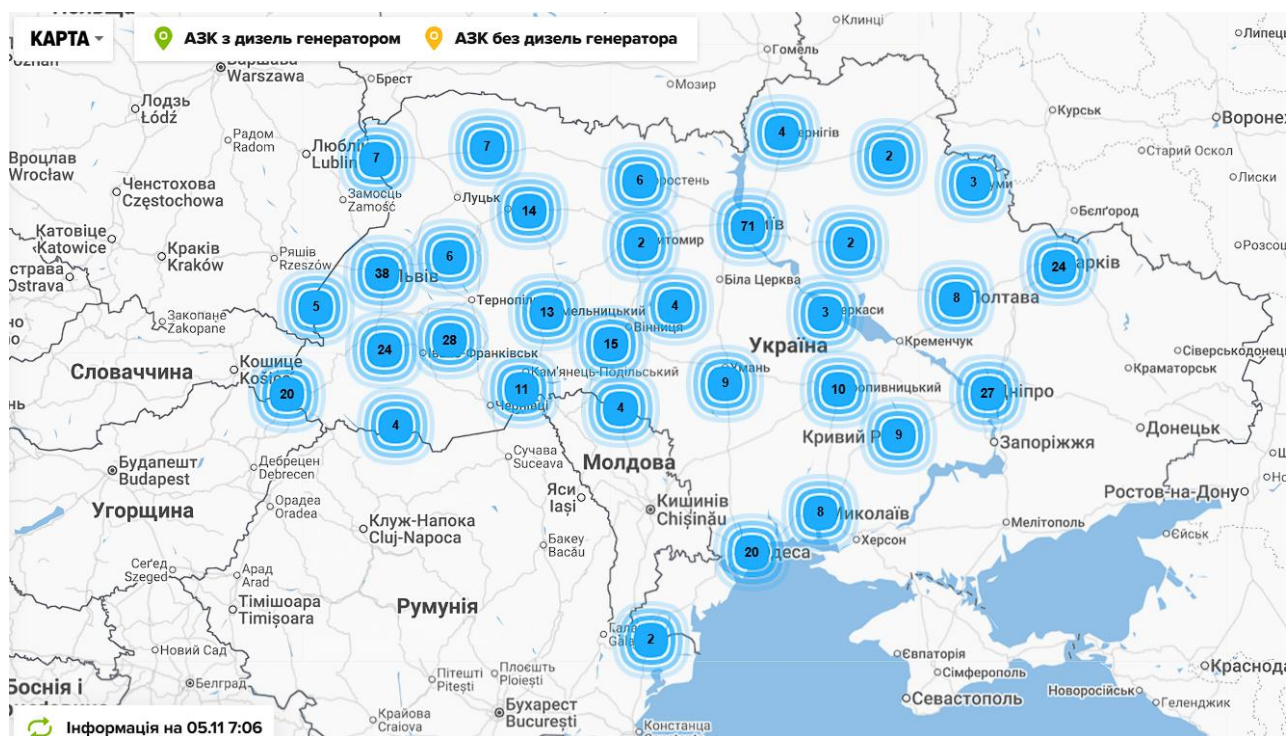
47. Шатілова І. В., Сенишин О. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of science*. 2024. Вип. 35. С. 58-60.

48. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 36. С. 44-50.

49. YouControl. Аналітика та реєстраційні дані підприємств. *Project.Info*. URL: <https://youcontrol.project.info/edrs> (дата звернення: 31.05.2025).

50. McCarney R., Warner, J., Iliffe S., van Haselen R., Griffin M., Fisher P. The Hawthorne effect: A randomised, controlled trial. *BMC Medical Research Methodology*. 2007. Vol. 7.

51. Ozsoy E. An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Vol. 1. P. 11-20.



ДОДАТОК Б

Місія та цінності ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»

МІСІЯ ТА

ЦІННОСТІ

Ідеї – це нова валюта. Їх не покладеш на депозит, не купиш за них криптовалюту і не інвестуєш у бізнес. Проте саме ідеї сьогодні і є найціннішою валютою у світі. Саме тому наша місія звучить так: **"Щоб в Україні втілювалось у життя більше хороших ідей!"**

01. ОККО – ЦЕ ЛЮДИ

Ті, хто зігріває кавою; ті, у кого руки пахнуть бензином; ті, хто формує річні звіти, і навіть той, хто тільки приєднався до нас – усі вони створюють нашу компанію зсередини.

02. МИ ВІРИМО У СИЛУ ІДЕЙ

А що буде, якщо...? Якби кожен починав свій день із цього питання, життя було б цікавішим.

03. МИ ВІРИМО У СИЛУ ГАРНОГО НАСТРОЮ

Починаємо робочий день з усмішки і підходимо до кожної справи з позитивом, тільки так ми здатні на все.

04. МИ ЗАВЖДИ ПРАГНЕМО БІЛЬШОГО

Йдемо вперед і не боїмося бути першими. Проте точно знаємо, що по-справжньому великий результат складається з маленьких досягнень кожного.

ДОДАТОК В

Фінансова звітність ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»

Фінансові показники

	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	14 949 887 000 ₴	14 752 790 000 ₴	9 248 046 000 ₴	6 994 980 000 ₴	1 027 987 800 ₴
Чистий прибуток	999 033 000 ₴	211 470 000 ₴	405 984 000 ₴	446 396 000 ₴	29 522 300 ₴
Активи	16 433 852 000 ₴	11 091 468 000 ₴	13 241 664 000 ₴	7 590 397 000 ₴	5 114 058 600 ₴
Зобов'язання	16 430 434 000 ₴	11 034 499 000 ₴	12 363 172 000 ₴	7 113 692 000 ₴	5 093 417 400 ₴
Середня зарплата до оподаткування	—	18 598 ₴	15 323 ₴	13 426 ₴	—
Кількість працівників	6 705	6 409	6 430	6 059	—

Фінансові показники

Квартальна звітність за два квартали 2025 року

	2025
Дохід	7 828 602 000 ₴
Чистий прибуток	596 466 000 ₴
Активи	17 932 595 000 ₴
Зобов'язання	17 332 997 000 ₴
Кількість працівників	6 592

Квартальна звітність

Показники фінансового стану підприємства

Група	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	105.63 %
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	0.46 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	0.97
	Абсолютна ліквідність (платоспроможність)	0.02
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	43133.47
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	43132.47
	Поточна платоспроможність	-15 551 556 ₴

ДОДАТОК Д
Анкета опитування працівників ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»

Анкетування є анонімним. Отримані результати будуть використані виключно для наукових цілей.

1. Ваша посада:

☐ Оператор АЗС

☐ Касир

☐ Адміністратор

☐ Інша (вказіть) _____

Який у Вас стаж роботи у компанії:

☐ Менше 1 року

☐ 1–3 роки

☐ 3–5 років

☐ Понад 5 років

3. Чи задоволені Ви умовами роботи (робоче місце, обладнання, безпека праці)?

☐ Так, повністю

☐ Загалом задоволений, але є певні недоліки

☐ Ні, незадоволений (вказіть чому?) _____

4. Чи вважаєте Ви свій робочий графік зручним?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні (вказіть чому?) _____

5. Як Ви оцінюєте рівень своєї заробітної плати?

☐ Високий

☐ Достатній

☐ Низький

6. Наскільки прозорою, на Вашу думку, є система преміювання?

☐ Повністю прозора

☐ Частково зрозуміла

☐ Непрозора (вказіть чому?) _____

7. Чи задоволені Ви соціальним пакетом (страхування, пільги тощо)?

☐ Так

☐ Частково

☐ Ні (вказіть чому?) _____

8. Наскільки Ви відчуваєте визнання своєї роботи з боку керівництва?

☐ Завжди

☐ Час від часу

☐ Практично ніколи

9. Чи маєте Ви можливості для професійного навчання та розвитку?

☐ Так, у повному обсязі

☐ Частково

☐ Ні

10. Наскільки важливим для Вас є кар'єрне зростання в компанії?

☐ Дуже важливе

☐ Скоріше важливе

☐ Неважливе

11. Які фактори найбільше мотивують Вас працювати в компанії?

☐ Висока заробітна плата

☐ Премії та бонуси

☐ Кар'єрне зростання

☐ Корпоративна культура

☐ Визнання з боку керівництва

☐ Інше (вказіть) _____

12. Що, на Вашу думку, потрібно покращити у системі мотивації ТОВ «ОККО-ДРАЙВ»?
