

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

Менеджмент бізнес-організацій

**07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
СТЕПАНЕНКО АНАСТАСІЇ ЮРІЇВНИ**

Науковий керівник: кан.екон.наук, доцент Решетняк Тетяна Іванівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1 Теоретичні аспекти мотивування персоналу бізнес-організації	5
1.1 Сутність, форми та методи мотивування персоналу бізнес-організації	5
1.2 Цільова настанова та елементний склад системи мотивування персоналу бізнес-організації.	14
Розділ 2 Аналітичне оцінювання та способи удосконалення управління мотивуванням персоналу ТОВ "StarLightMedia"	20
2.1 Аналіз результатів діяльності та визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ "StarLightMedia"	20
2.2 Діагностика системи управління мотивуванням персоналу ТОВ "StarLightMedia"	28
2.3 Розроблення програми заходів з удосконалення управління мотивуванням персоналу ТОВ «StarLightMedia»	36
Висновки	45
Список використаних джерел	47
Додатки	55

ВСТУП

Актуальність. Проблеми мотивування працівників підприємств залишаються актуальними у сучасних економічних умовах, оскільки ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від розроблених та впроваджених мотиваційних механізмів. Особливого значення ці механізми набувають у контексті впровадження інноваційних технологій та прогресу науково-технічного розвитку. Системи мотивування виконують ключову функцію в управлінні персоналом, оскільки спрямовані на підвищення продуктивності праці та забезпечення якісного виконання трудових завдань. Крім того, вони не лише компенсують витрати роботодавця на оплату праці та організацію виробничого процесу, але й сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства та формуванню його прибутковості.

Дослідженню проблеми управління мотивуванням персоналу підприємств присвячені праці Адлер О. О., Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Білик В., Волківська А. М., Вонберг Т. В., Вороніна В.Л. Зосіменко І. А., Гавловська Н., Гвініашвілі Т. З., Герасименко А., Гетьманцева Н.Д., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Демченко Г. В., Дідичин Я., Кичко І. І., Овчарук О. М., Олійник Н. М., Олійник О. М., Тертична Л., Ткаченко К., Шевченко В. та інші.

Метою написання кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління мотивуванням ТОВ «StarLightMedia». Для досягнення мети дослідження виконаємо наступні завдання:

- проаналізувати сутність, форми та методи мотивування персоналу бізнес-організації ;
- розглянути цільову настанову та елементний склад системи управління мотивуванням персоналу бізнес-організації;
- провести аналіз результатів діяльності та визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «StarLightMedia»;

- виконати діагностику системи управління мотивуванням персоналу ТОВ «StarLightMedia»;
- розробити програму заходів з удосконалення управління мотивуванням персоналу ТОВ «StarLightMedia».

Об’єктом дослідження є система управління персоналом бізнес-організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління мотивуванням персоналу бізнес-організації.

Методи дослідження: методи аналізу і синтезу, описовий, абстрагування, порівняння, узагальнення при вивченні теоретичних аспектів мотивування персоналу бізнес організації; описовий, порівняння, статистичний, графічний, метод фінансових коефіцієнтів, експертний для аналізу результатів діяльності та визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «StarLightMedia» та діагностики системи управління мотивуванням персоналу ТОВ «StarLightMedia»; прогнозування для розроблення програми заходів з удосконалення управління мотивуванням персоналу ТОВ «StarLightMedia».

Практична значущість полягає в можливості використання розроблених рекомендацій щодо управління мотивуванням персоналу ТОВ «StarLightMedia» в діяльності компанії або на аналогічних вітчизняних підприємствах.

Інформаційна база дослідження: внутрішні документи підприємства Г ТОВ «StarLightMedia» за 3 роки (баланс, звіт про фінансові результати, статут та інші внутрішні документи), дані статистичних досліджень Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України, навчальні посібники, наукові публікації, інтернет-джерела на тему управління мотивуванням персоналу бізнес-організації.

Основний текст становить 55 сторінок , в т.ч. 8 таблиць, 21 рисуноків. Список використаних джерел містить 71 найменувань, викладених на 47-54 сторінках. Робота містить 3 додатки, викладених на 55 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, форми та методи мотивування персоналу бізнес-організації

Персонал є основним ресурсом підприємства, і його вплив на ефективність діяльності організації є безпосереднім. Стимулювання праці в компанії є ключовим елементом для забезпечення високої ефективності її роботи.

Стимулювання є одним із основних інструментів підвищення продуктивності та ефективності роботи. Воно сприяє зростанню доходів і прибутку, а також відіграє важливу роль у системі управління підприємством. Як зовнішній фактор, стимулювання спонукає працівників до активної трудової діяльності. Ефективна система мотивації є запорукою успішного функціонування та розвитку будь-якої бізнес-організації.

Існує поширена точка зору, що категорії «мотив» та «стимул» є синонімами. Проте, це питання викликає дискусії. Стимули визначаються як зовнішні блага, тоді як мотиви відображають внутрішнє прагнення особи до їх отримання. Стимули є зовнішніми спонуканнями, що мають цільову спрямованість, а мотиви, хоча також спонукають до дії, можуть базуватися як на зовнішніх стимулах (винагорода, підвищення, розпорядження), так і на внутрішніх чинниках (обов'язок, відповідальність, страх). Враховуючи, що реакція на стимули може бути неусвідомленою, стимул трансформується в мотив лише після його усвідомлення та прийняття особою [18, с.251].

Для визначення сутності стимулювання персоналу бізнес-організації розглянемо сучасні визначення «стимулювання персоналу» в табл.1.1.

Таблиця 1.1 – Огляд підходів науковців до визначення поняття «стимулювання персоналу»

Автори	Визначення
1	2
Бондар Т., Краснонос А.	«комплекс заходів, котрі є засобом задоволення визначених потреб персоналу» [4]
Герасименко А.	«використанні стимулів та мотивів, які принесуть користь як працівникові, так і організації» [12]
Гетьманцева Н.Д.	«комплекс заходів, що становлять матеріальну основу мотивації працівників, які застосовуються з боку роботодавця, з метою підвищення ефективності праці» [15, с.203]
Кичко І. І., Нікітченко А. О.	«це системний, цілеспрямований вплив на людину чи групу людей із метою підвищення їхньої трудової активності та поліпшення результатів праці для досягнення попередньо визначеної мети» [28, с.76]
Колот А. М.	«складова мотиваційного процесу, вияв зовнішньої мотивації, яку здійснює по відношенню до персоналу адміністрація організації» [32, с.30]
Овчарук О. М.	«тимуювання працівників в організації являє собою не лише процес, а й систему, отже, визначаючи технологічний складник методології» [36, с.50]
Ситник Н., Чепіль Ю.	«своєрідний процес, направлений на конкретну особу персоналу підприємства або їх групу і провокує чи підштовхує до дії» [49, с.333]
Тертична Л., Паламарчук А.	«управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення власних цілей чи цілей організації» [51]
Ткаченко К., Коптева Г.	«використання стимулів для впливу на діяльність та спрямування зусиль людини при вирішенні завдань, які мають важливе значення для організації. Отже, стимулювання персоналу є основою мотивації та складним процесом, де практика накладає певні вимоги до його організації, включаючи комплексність, диференціацію, гнучкість та оперативність» [52, с.35]

Як бачимо, автори розглядають стимулювання персоналу як комплекс заходів, сукупність стимулів та мотивів, складову мотиваційного процесу, системний та цілеспрямований вплив на працівника. Пропонуємо таке визначення стимулювання персоналу – це вплив на працівників з боку керівництва, який спрямований на підвищення їх продуктивності та зацікавленості в роботі.

Гетьманцева Н.Д. зазначає, що стимулювання ґрунтується на тому, що інтереси працівника впливають на його ставлення до роботи та виробничих процесів, формуючи відповідну поведінку. Створюючи певні умови та події, можна спрямувати реакцію працівника у потрібному напрямку, підвищуючи його ефективність. Для цього важливо визначити ключові завдання та критерії стимулювання, враховуючи інтереси та особливості персоналу, а також розробити систему заохочень, яка сприятиме досягненню загального результату підприємства [15, с.203].

Мотивація праці відіграє важливу роль у ефективному управлінні персоналом та досягненні стратегічних цілей компанії. В умовах сучасного бізнес-середовища, де конкуренція та динамічні зміни є невід’ємною частиною діяльності, розуміння та застосування мотиваційних механізмів набуває особливого значення. Стимулювання персоналу є ключовим елементом управління, і нехтування цим аспектом може спричинити зниження мотивації працівників, що, своєю чергою, негативно вплине на розвиток підприємства.

Мотивація персоналу – це внутрішнє прагнення працівника до роботи, зумовлене його особистими цілями, інтересами та потребами, тоді як стимулювання – це зовнішній вплив з боку керівництва, спрямований на підвищення продуктивності через матеріальні чи нематеріальні заохочення. Мотивація визначає готовність до дії, а стимулювання допомагає її підтримувати та підсилювати. Ефективне управління персоналом потребує поєднання обох підходів для досягнення високої продуктивності та залученості працівників [12].

Розглянемо основні функції стимулювання бізнес-організації є (рис.1.1).

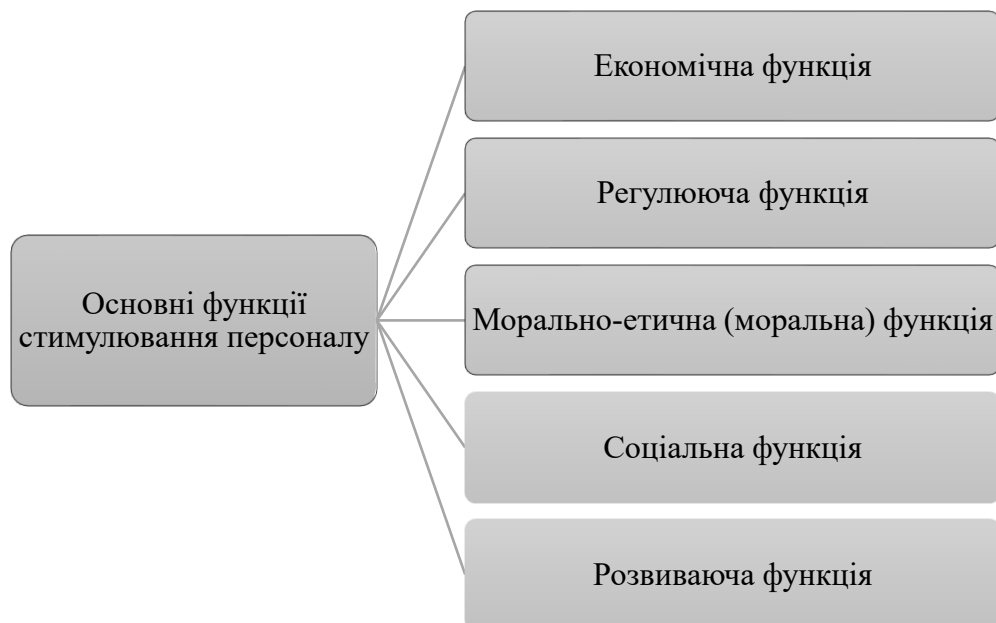


Рисунок 1.1 – Функції стимулювання персоналу бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [19,с. 103]

Економічна функція полягає в тому, що система стимулювання сприяє підвищенню ефективності виробничої діяльності, зокрема збільшенню

продуктивності праці та покращенню якості продукції [19]. Регулююча функція означає, що система стимулювання допомагає спрямовувати трудову діяльність у визначеному напрямку, оскільки мотивований працівник виконує завдання, необхідні для досягнення цілей організації. Таким чином, вона забезпечує контроль за правильністю виконання завдань і формує відповідну поведінку працівників [49]. Морально-етична (моральна) функція полягає в тому, що стимулювання праці може сприяти формуванню високих моральних цінностей у працівників, позитивно впливаючи на моральні основи суспільства. Соціальна функція виражається в формуванні соціальної структури через різні рівні доходів, які значною мірою залежать від впливу стимулів на різних людей [19]. Розвиваюча функція передбачає, що система стимулювання не лише позитивно впливає на етику та мораль, але й сприяє розвитку професійних, творчих, інтелектуальних та організаційних здібностей працівників [49].

Стимулювання є одним із основних інструментів підвищення ефективності роботи та відіграє ключову роль в управлінні персоналом. Це процес зовнішнього впливу, який формує трудову поведінку працівників у робочому середовищі. Його значення проявляється у кількох аспектах: підвищує продуктивність і ефективність праці, мотивує співробітників до професійного зростання, сприяє розвитку їхніх навичок, створює позитивний клімат у колективі, зменшує рівень плинності кадрів та допомагає утримати кваліфікованих фахівців у компанії [7].

Мотивація працівників у бізнес-організації є важливим інструментом для підвищення ефективності праці та ключовим елементом кадрової політики компанії. Система мотивації співробітників охоплює організацію діяльності підприємства в цілому. Кожен працівник орієнтований на максимально точне виконання своїх обов'язків, отримуючи внутрішній стимул для покращення результативності та розробки стратегій, спрямованих на досягнення загальних цілей [13].

Основною метою стимулювання персоналу є вирівнювання інтересів компанії та персоналу. Основні цілі стимулювання персоналу бізнес-організації наведемо на рис. 1.2.

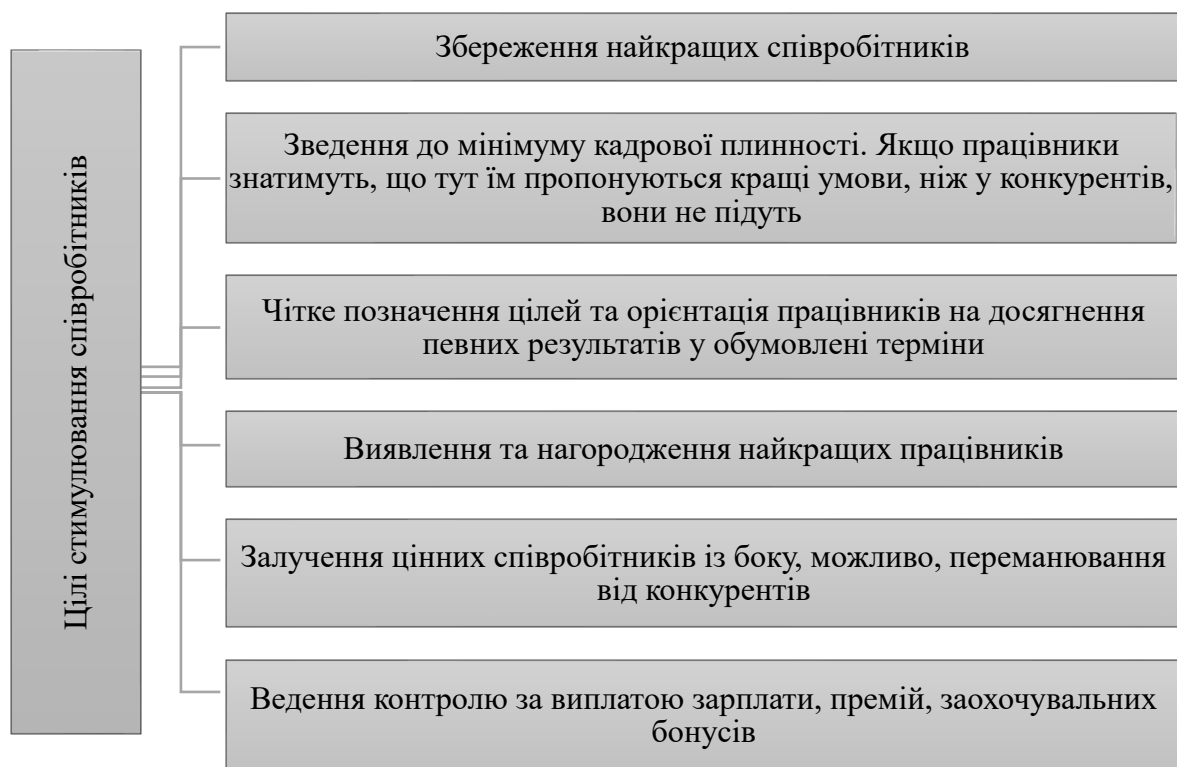


Рисунок 1.2 – Цілі стимулювання персоналу бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [9;17]

Стимулювання персоналу передбачає комплексне використання різних методів мотивації для окремих працівників або їхніх груп з метою максимально ефективного розкриття їхнього трудового потенціалу. Це спрямовано на залучення уваги, зусиль і відданості співробітників у виконанні завдань, визначених організацією. Такі заходи, орієнтовані на внутрішні потреби та цінності колективу, не лише спонукають до виконання роботи, а й підвищують рівень залученості, якість виконання завдань, ініціативність та мотивацію до подальшого розвитку [12].

Стимулювання працівників може бути 2 видів: актуальне, що реалізується через поточні виплати заробітної плати, та перспективне, що передбачає можливості кар'єрного зростання. Ефективність перспективного стимулювання прямо пропорційна рівню амбіцій працівника, його мотивації до досягнення поставлених цілей та віри у власні сили [51].

Стимулювання працівників може здійснюватися у двох формах: жорсткій та м'якій. Жорстке стимулювання, що базується на примусовому впливі, наприклад,

через підрядну систему оплати праці, встановлює пряму залежність винагороди від результативності роботи. М'яке стимулювання, використовуючи зовнішні мотиватори, такі як соціальний пакет, орієнтоване на задоволення потреб працівників. Ефективність системи стимулювання досягається за умови, що керівництво забезпечує винагороду, що відповідає рівню продуктивності праці [51].

Стимулювання персоналу бізнес-організації проводиться в 2 формах – матеріальній та нематеріальній [7;14;29].

Матеріальне стимулювання охоплює всі види грошових виплат, які застосовуються в організації, а також усі форми немонетарного матеріального заохочення.

Грошові винагороди відіграють важливу роль у мотивації персоналу, оскільки забезпечують задоволення базових фізіологічних і соціальних потреб, сприяють фінансовій стабільності та гарантують захищеність працівників. Крім того, вони сприяють реалізації соціальних запитів, формуючи статус, авторитет і визнання. Система матеріального стимулювання включає заробітну плату, премії, оклади, додаткові виплати, медичне страхування, пенсійне забезпечення тощо.

Працівники віддають перевагу матеріальним стимулам з кількох причин:

- вони встановлюють чітку залежність між результатами роботи та винагородою;
- сприяють задоволенню базових потреб і соціальних запитів персоналу;
- забезпечують фінансовий захист у разі непередбачуваних обставин, таких як хвороба, нещасний випадок або вихід на пенсію;
- підвищують впевненість у власних можливостях та мотивують досягати більш амбітних цілей [7].

Матеріальне стимулювання дозволяє досягти швидкого зростання продуктивності та ефективності праці, проте його вплив є тимчасовим, оскільки воно орієнтоване на задоволення лише базових потреб і не враховує внутрішні мотиваційні чинники та професійні орієнтири працівників [24;27].

Матеріальна нефінансова складова системи стимулювання, представлена соціальним пакетом, є важливим інструментом управління персоналом, який має взаємовигідний характер як для працівників, так і для організації. Його значущість визначається низкою факторів:

- забезпеченням підвищення рівня добробуту та якості життя персоналу шляхом задоволення ширшого спектра їхніх соціальних потреб;
- можливістю організації отримувати соціальні послуги для співробітників за нижчою вартістю, що оптимізує витрати в порівнянні з індивідуальним придбанням цих послуг кожним працівником;
- формуванням позитивного іміджу організації як соціально відповідального роботодавця, що сприяє зміцненню її конкурентних позицій на ринку праці та розвитку HR-бренду;
- посиленням соціального партнерства в межах підприємства, що сприяє зростанню рівня довіри, підвищенню лояльності персоналу та формуванню стабільного внутрішнього середовища [12].

Таким чином, соціальний пакет є не лише елементом мотиваційної політики, а й стратегічним чинником підвищення ефективності управління людськими ресурсами

Ефективність матеріальної мотивації може бути забезпечена за умови формування в організації конкурентного середовища, що стимулює професійний розвиток персоналу, а також надання співробітникам можливості реалізовувати та вдосконалювати свої навички з перспективою кар'єрного зростання. Впровадження преміальної системи передбачає встановлення чіткої залежності між рівнем заробітної плати та результативністю трудової діяльності протягом певного періоду [57]. До ключових інструментів матеріального стимулювання належать додаткові виплати, надбавки до заробітної плати, компенсації та бонуси, що сприяють підвищенню продуктивності праці та мотивації персоналу [10].

Середа О.Г., Швець Н.М. зазначають, що ефективна система мотивації в умовах воєнного стану вимагає не лише матеріальних стимулів, таких як висока заробітна плата, але й нематеріальних факторів, що забезпечують відчуття

стабільності робочого місця, можливість досягнення особистих цілей, а також стимулюють ініціативність та відповідальність [47, с.230].

Нематеріальне стимулювання є взаємодоповнюючим елементом матеріального заохочення персоналу. Нематеріальне стимулювання передбачає визнання та заохочення працівників за високу якість виконання професійних обов'язків без безпосереднього впливу на їхню заробітну плату чи інші фінансові виплати. До його інструментів належать персональні привітання, публічне визнання досягнень, розміщення інформації про найкращих працівників на дошці пошани тощо. Такі заходи сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату в організації, підвищенню рівня мотивації та залученості персоналу [29].

Щодо нематеріального стимулювання, доцільно виокремлювати його організаційні та морально-психологічні форми. Такий підхід до нефінансових винагород дозволяє не лише задовольнити потреби у приналежності, соціальній взаємодії, визнанні та повазі з боку оточення, але й сприяє формуванню самоповаги, кар'єрному зростанню, підвищенню статусу, престижу, реалізації потенційних можливостей особистості та її розвитку [1].

Нематеріальне стимулювання персоналу доцільно класифікувати на організаційні та морально-психологічні форми. Диференціація нефінансових методів заохочення дозволяє не лише задовольнити потреби працівників у соціальній інтеграції, визнанні та повазі, але й сприяє розвитку їхньої самооцінки, кар'єрному просуванню, підвищенню статусу, престижу та реалізації особистісного потенціалу.

Моральне стимулювання є інструментом регулювання поведінки працівників через використання засобів суспільного визнання, що впливають на їхній престиж. До таких інструментів належать подяки, грамоти, розміщення на дошках пошани, присвоєння почесних звань, нагородження, а також застосування дисциплінарних заходів [16].

Ефективність морального стимулювання залежить від:

- чіткої регламентації процедур стимулювання;

- інформування працівників про систему стимулювання;
- підтримки мотиваційної сили моральних стимулів [1].

Система методів управління мотивацією передбачає створення сприятливого мотиваційного середовища та включає такі групи методів:

1. Організаційно-адміністративні методи
2. Економічні методи
3. Соціальні методи
4. Соціально-психологічні методи [10].

Організаційно-адміністративні методи – методи прямого централізованого впливу, спрямовані на формування усвідомленої необхідності дотримання трудової дисципліни, почуття обов'язку, лояльності до організації та підвищення культури праці.

Економічні методи – методи матеріального стимулювання, що базуються на використанні економічних механізмів управління для забезпечення прогресивного розвитку організації.

Соціальні методи – методи, що впливають на соціальні відносини, морально-психологічний клімат, ціннісні орієнтації, норми поведінки, громадянські та патріотичні почуття працівників через моральне стимулювання, соціальне планування та соціальну політику організації.

Соціально-психологічні методи – методи, що базуються на використанні моральних стимулів та психологічних прийомів для формування внутрішньої потреби у виконанні адміністративних завдань [45, с.158].

Отже, можна зробити висновок, що стимулювання персоналу – це вплив на працівників з боку керівництва, який спрямований на підвищення їх продуктивності та зацікавленості в роботі. Основними формами стимулювання персоналу є матеріальне та нематеріальне стимулювання. Виділяють такі методи стимулювання персоналу: організаційно-адміністративні методи, економічні методи, соціально-психологічні методи та соціальні методи.

1.2 Цільова настанова та елементний склад системи управління мотивування персоналу бізнес-організації

Ключовим показником ефективності мотивації праці, як на індивідуальному, так і на організаційному рівнях, є дієвість економічних та соціальних стимулів для працівників. Ефективна система стимулювання персоналу сприяє:

- зміцненню корпоративної культури та підвищенню соціальної відповідальності підприємства;
- стимулюванню особистісного та професійного розвитку працівників;
- підвищенню залученості та активності працівників у робочому процесі;
- розвитку професійних навичок та розкриттю потенціалу співробітників;
- створенню комфортних умов праці, що сприяють задоволенню потреб працівників [49].

Основна мета системи стимулювання персоналу – залучити та утримати професіоналів, а також стимулювати продуктивність праці всього персоналу організації.

Система стимулювання працівників включає в себе такі елементи (рис.1.3).

Функції системи стимулювання працівників було описано в пункті 1.1.

Об'єктом системи стимулювання працівників є праця або трудова діяльність, оскільки саме вона є основою процесу стимулювання. Роботодавець розробляє комплекс стимулів і визначає відповідний бюджет для залучення кваліфікованих працівників, а також для мотивації існуючих співробітників до продуктивної роботи та ефективного досягнення організаційних цілей. Працівник, в свою чергу, приймає рішення про «продаж» своїх трудових здібностей конкретному роботодавцю, працюючи на максимум свого потенціалу, орієнтуючись на запропонований набір стимулів [37].



Рисунок 1.3 – Елементи системи управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [5;7;12;20;32;49]

Суб'єктами системи стимулювання працівників є люди, зокрема працівники (їхні представники) та роботодавці (їхні представники). Основою створення системи стимулів є розподільчі відносини, які визначають частку кожного члена суспільства у створеному продукті. Ці відносини мають важливе значення для суспільного господарства, оскільки люди, залучаючи свій труд чи капітал до виробничого процесу, прагнуть отримати певні доходи. Хоча працівники та роботодавці займають різні позиції в управлінській структурі, вони мають спільний інтерес — отримати максимальний дохід і забезпечити вигідні умови для взаємодії. Розглядаючи систему стимулювання як частину соціально-трудових відносин в організації, варто зазначити, що суб'єктами є як працівники (їхні представники), так і роботодавці (їхні представники) [].

Основною метою системи стимулювання працівників є досягнення ефективних результатів у виконанні загальних (стратегічних) цілей організації, а також задоволення потреб кожного працівника. З урахуванням сучасних вимог соціально-орієнтованого управління ця система повинна забезпечувати безперервний професійний і творчий розвиток працівників, створюючи умови для гармонійного поєднання робочого та особистого часу. Ключовими завданнями системи стимулювання є:

- 1) забезпечення відповідності цілей роботодавця цілям працівника;
- 2) ефективне досягнення загальних (стратегічних) цілей організації;
- 3) мотивація до високопродуктивної праці через адекватну та своєчасну винагороду з урахуванням індивідуального внеску кожного співробітника;
- 4) справедливе визнання реального і потенційного внеску працівника в результати трудової діяльності;
- 5) залучення та утримання найбільш кваліфікованих працівників через пропозицію конкурентоспроможного набору стимулів [4].

Принципи системи стимулювання працівників можна розглядати як основні правила, на яких вона ґрунтується і функціонує. Виходячи з визначених цілей та завдань, можна виділити такі основні принципи системи стимулювання (рис.1.4).

Методи та види стимулювання працівників було описано в пункті 1.1.

Методи оцінки діяльності персоналу є основою для забезпечення справедливості та прозорості будь-якої сучасної системи стимулювання працівників. Ці методи повинні бути адаптовані до конкретної системи стимулювання та специфіки організації. Оцінка діяльності персоналу — це процес визначення ефективності роботи співробітників під час виконання завдань організації, що дозволяє отримати необхідну інформацію для ухвалення подальших управлінських рішень. Результати такої оцінки часто використовуються для прийняття рішень щодо надання різних стимулів і, зазвичай, служать основою для справедливого матеріального стимулювання працівників [37].



Рисунок 1.4 – Принципи системи стимулювання працівників бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [12]

Правові норми, що регулюють відносини щодо стимулювання праці на підприємствах. Основними нормативно-правовими актами є Закон «Про оплату праці» [22], Кодекс законів про працю України [30], Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав працівників» [23].

Показники (індикатори) ефективності системи стимулювання працівників є важливою складовою цієї системи, оскільки вони надають зворотний зв'язок і дозволяють оцінити вплив системи стимулювання на персонал. Оцінка ефективності системи стимулювання повинна здійснюватися в контексті порівняння з результатами досягнення цілей бізнес-організації [8].

Технологія функціонування системи стимулювання працівників є чітким алгоритмом її розробки та подальшої реалізації. Фахівці в сфері мотивації та стимулювання пропонують різноманітні авторські схеми створення систем мотивації, стимулювання або винагороди в організаціях. Проте всі ці схеми мають спільні основні етапи (рис.1.5).



Рисунок 1.5 – Технологія функціонування системи стимулювання працівників бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [5;12;24;28;33]

Технологія функціонування системи стимулювання працівників демонструє, як саме реалізується процес стимулювання в конкретній організації. Наявність чітко розробленої технології забезпечує ефективне досягнення встановлених цілей.

Створення універсальної системи стимулювання є складним завданням. При розробці системи для кожної конкретної організації необхідно враховувати ряд важливих факторів, серед яких:

- цілі, які організація ставить перед собою;
- демографічний склад співробітників, їхній рівень освіти тощо;

- особливості корпоративної культури та управлінської структури підприємства;
- існуюча система стимулювання на момент оцінки [5].

Отже, з огляду на сучасні підходи до управління соціально-трудовими відносинами, система стимулювання працівників на рівні організації є комплексом взаємозв'язків між її елементами, що сприяють гармонізації цілей і інтересів працівників та роботодавця, забезпечуючи постійний розвиток людського потенціалу і створення умов для його ефективного використання.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА СПОСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МОТИВУВАННЯМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «STARLIGHTMEDIA»

2.1 Аналіз результатів діяльності та визначення рівня конкурентоспроможності ТОВ «StarLightMedia»

ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» було створено в 2005 році. Підприємство має код ЄДРПОУ 33295632. Основний вид діяльності за КВЕД: 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування. Юридична адреса підприємства: м. Київ, вул. Паньківська, буд. 11.

Підприємство є керівною компанією Групи Starlight Media – однієї з найбільших медіагруп України, яка об'єднує низку вітчизняних компаній, що здійснюють виробництво та дистрибуцію телевізійного й цифрового контенту для телемовлення та онлайн-платформ.

ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» забезпечує підприємства Групи комплексним експертним супроводом, включаючи кадрове адміністрування, юридичне забезпечення, фінансово-економічну підтримку, а також послуги у сфері інформаційних технологій та кібербезпеки. Група Starlight Media є ключовим гравцем на медійному ринку України, а її контент, розповсюджуваний через традиційне телебачення та цифрові платформи, охоплює до 98% населення країни

До активів компанії належать провідні українські телеканали: ICTV, СТБ, Новий канал, М1, М2, Твоє кіно, Оце та Новий.

Група Starlight Media є одним із ключових учасників українського рекламного ринку, утримуючи частку понад 33%. Близько 80% зі 100 найбільших рекламодавців України співпрацюють із компанією. Starlight Media також входить до числа лідерів у сфері спонсорської реклами та брендованого контенту, частка якого на українському ринку, за даними Європейської групи телевізійної та

радіореклами (EGTA), перевищує середньоєвропейський рівень. Це стало можливим, зокрема, завдяки розвиненому портфолію програмних продуктів.

Цифрові платформи Starlight Media демонструють високі показники охоплення аудиторії: сайти телеканалів входять до числа найбільш відвідуваних в Україні, а новинний портал facty.com.ua стабільно займає позиції в ТОП-10 інформаційних ресурсів країни. Контент групи представлений на власних спеціалізованих онлайн-майданчиках, серед яких особливо відзначається мобільний додаток «Телепортал», що став лауреатом премії «Телетріумф».

Організаційна структура управління ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» представлена у дод. А. Вищим органом управління товариства є Загальні Збори учасників, які здійснюють свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та положень Статуту компанії. Виконавчим органом товариства є Правління на чолі з Генеральним директором, яке відповідає за оперативне управління та реалізацію поточної діяльності підприємства в межах повноважень, визначених Статутом. Генеральним директором ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» є Богуцький Олександр Андрійович. Організаційна структура товариства сформована з метою забезпечення оптимального та ефективного виконання основних завдань підприємства, зокрема консалтингу та сервісного забезпечення. Відповідно, функціональні департаменти та структурні підрозділи компанії спрямовані на надання якісних сервісних послуг.

Розглянемо динаміку фінансових результатів ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках на рис.2.1.

З рис.2.1 можемо побачити, що в 2022 році (через початок повномасштабних воєнних дій в країні), доходи підприємства знизились на 48,73% (на початку війни на всіх каналах транслювався телемарафон, були мінімальні замовлення реклами), але в 2023 році доходи вирости на 104,7% так як почались запускатись нові проекти, транслюватись нові серіали, а в 2024 році доходи скоротились на 27,76%. Собівартість, через скорочення виробництва контенту в 2022 році скоротилась на 39,09% та зростала в 2023 році на 2,93% і в 2024 році на 34,25%. Чистий прибуток компанія отримувала в 2020 та 2023-2024 роках, а в 2022 році працювала збитково.



Рисунок 2.1 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках, тис.грн.

Джерело: розраховано автором за [53]

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках (рис.2.2).

Рентабельність активів виросла з 9,16% в 2021 році до 12,06% в 2024 році, тобто підприємство стало ефективніше використовувати свої активи для генерації прибутку. Рентабельність активів виросла з 9,78% в 2021 році до 12,22% в 2024 році, що означає підвищення здатності компанії генерувати більший прибуток з кожної одиниці активів. Рентабельність продукції виросла з 106,14% до 120,89% в 2024 році, що свідчить про збільшення ефективності виробництва та реалізації продукції. Рентабельність діяльності виросла з 75,95% в 2021 році до 96,03% в 2024 році, що означає значне покращення ефективності загальної діяльності компанії. Такі показники рентабельності є досить високими і свідчать про ефективну діяльність компанії, хоча в 2022 році компанія і працювала нерентабельна через введення воєнного стану в країні.

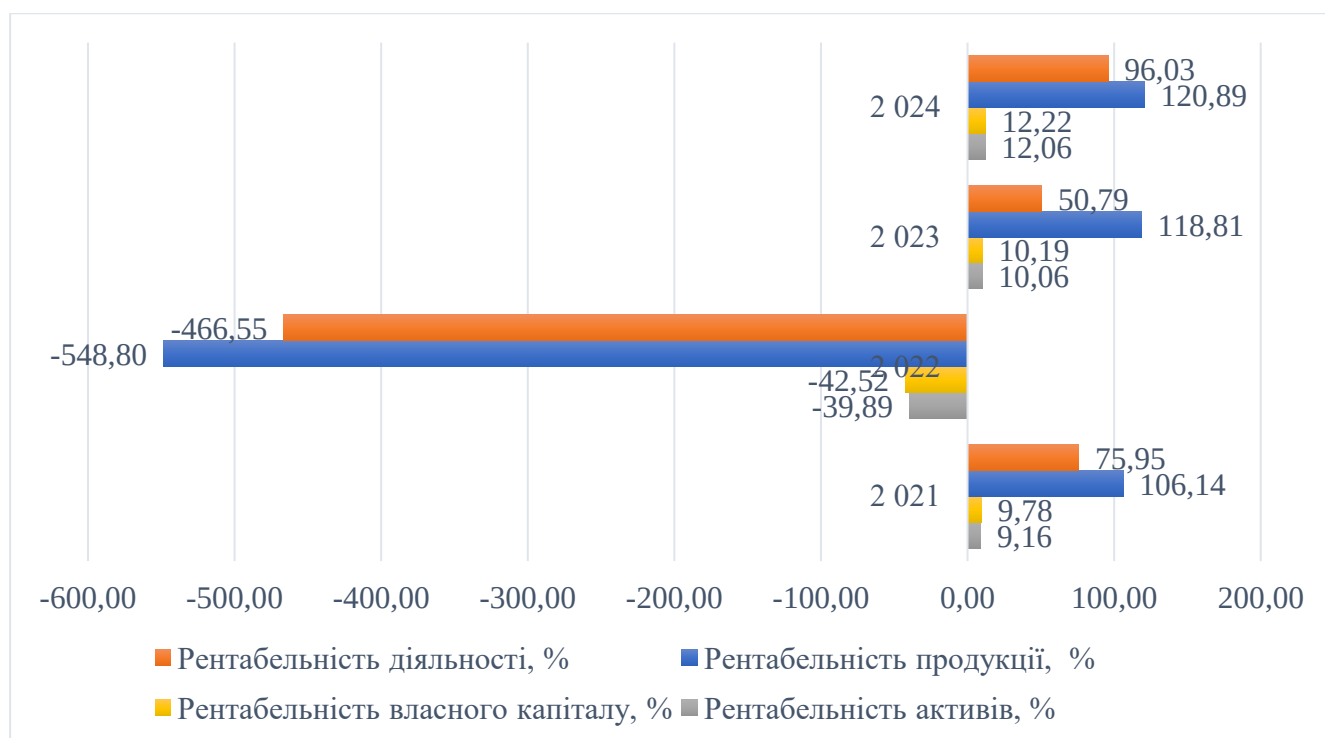


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках, %

Джерело: розраховано автором за [53]

Далі проведемо оцінку показників ділової активності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках (рис.2.3).

Коефіцієнт оборотності активів виріс з 0,12 до 0,13 за 4 роки, тобто підприємство стало ефективніше використовувати свої активи для генерування доходу. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився з 6,34 до 5,21 за 4 роки, що означає зниження ефективності використання оборотних засобів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 55,69 до 19,06 за 4 роки, що вказує на значне уповільнення процесу стягнення боргів від дебіторів.. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився з 62,25 до 20,97 за 4 роки, отже підприємство стало менш оперативно розраховуватися з постачальниками. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості зменшилось з 1,12 в 2021 році до 1,1 в 2024 році, що свідчить про стабільність у взаємовідносинах з дебіторами та кредиторами, але з незначним поліпшенням фінансової ситуації компанії.



Рисунок 2.3 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках

Джерело: розраховано автором за [53]

Отже, у 2021-2024 роках ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» покращило ефективність використання активів, але зіткнулось з проблемами у управлінні оборотними засобами та стягненні дебіторської заборгованості, що потребує оптимізації фінансових процесів.

Проведемо оцінку фінансової стійкості ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках (табл.2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка фінансової стійкості ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках, тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	2024
Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів	-150 980	-49 089	25 595	24 803
Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів	-150 980	-49 089	25 595	24 803
Надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів	62 815	101 916	54 436	57 001
Тип фінансової стійкості	нестійкий стан		абсолютна стійкість	

Джерело: розраховано автором за [53]

Отже, в 2021-2022 роках підприємство було в нестійкому фінансовому стані, а в 2023-2024 роках досягло абсолютної фінансової стійкості.

Показники ліквідності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках наведено на рис.2.4.



Рисунок 2.4 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках

Джерело: розраховано автором за [53]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності виріс з 0,23 до 0,88, тобто в 2022-2024 роках підприємство мало абсолютну ліквідність. Коефіцієнт поточної ліквідності виріс з 0,3 до 1,84. Коефіцієнт критичної ліквідності виріс з 0,29 до 1,77 в 2024 році. Отже, за 4 роки підприємство покращило свої показники ліквідності та досягло абсолютної ліквідності.

Щоб визначити рівень конкурентоспроможності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» порівняємо рівень його конкурентних переваг з основними конкурентами: ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1» та ТОВ «ІНТЕР МЕДІА ГРУП».

ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1» належать канали: «1+1», «2+2» «УНІАН» «ТЕТ» «ПлюсПлюс» «Бігуді» «1+1 Україна» «2+2 Україна» «1+1 International». Частка

компанії на ринку в 2024 році склала 17,4%. В компанії працює 298 співробітників, а чистий прибуток в 2024 році склав 41210 тис.грн. [54].

ТОВ «ІНТЕР МЕДІА ГРУП» належать канали «Інтер», «Мега» «K1» «НТН» «Zoom» «K2» «Enter-фільм» «Піксель TV» «Інтер+». Частка компанії на ринку в 2024 році склала 7,2%.

Частка медіагрупи «Starlight Media» в 2024 році на українському ринку телебачення склала 25,2% (в 2022 році складала 22,9%, в 2023 році 25,4%) [35]. В 2024 році ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в рейтингу «Український індекс корпоративної рівності» посіла 3 місце [27].

У 2024 році «Starlight Media» запустила кілька нових каналів, зокрема Super+, доступний у всіх технологіях, фільмові канали «Твоє кіно» (Хіт, Action, Relax) та OTT-канал «ICTV серіали». Також з'явився канал «Супермама» з програмами «Супермама» та «Супербабуся». «1+1 Media» розширила свою мережу, запустивши тревел-канал «Світ+» і зробивши «Квартал TV» доступним у цифровому ефірі [45].

Порівнюємо конкурентні переваги лідерів ринку телебачення в Україні в табл.2.2 за 5-ти бальною системою.

Таблиця 2.2 – Оцінка конкурентних переваг лідерів ринку телебачення в Україні

Критерії	Вагова частка	ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»		ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1»		ТОВ «ІНТЕР МЕДІА ГРУП»	
Асортимент телеканалів, передач, серіалів та іншого контенту	0,25	5	1,25	5	1,25	5	1,25
Ринкова частка та рейтинги	0,25	5	1,25	4	1	3	0,75
Наявність кваліфікованого персоналу	0,2	5	1	5	1	3	0,6
Частка перегляду в 2024 році	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45
Фінансовий стан компанії	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Загальна оцінка	1	5		4,45		3,65	

Джерело: складено автором за [45;53;54;55]

За даними табл.2.2 побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» на рис.2.5.

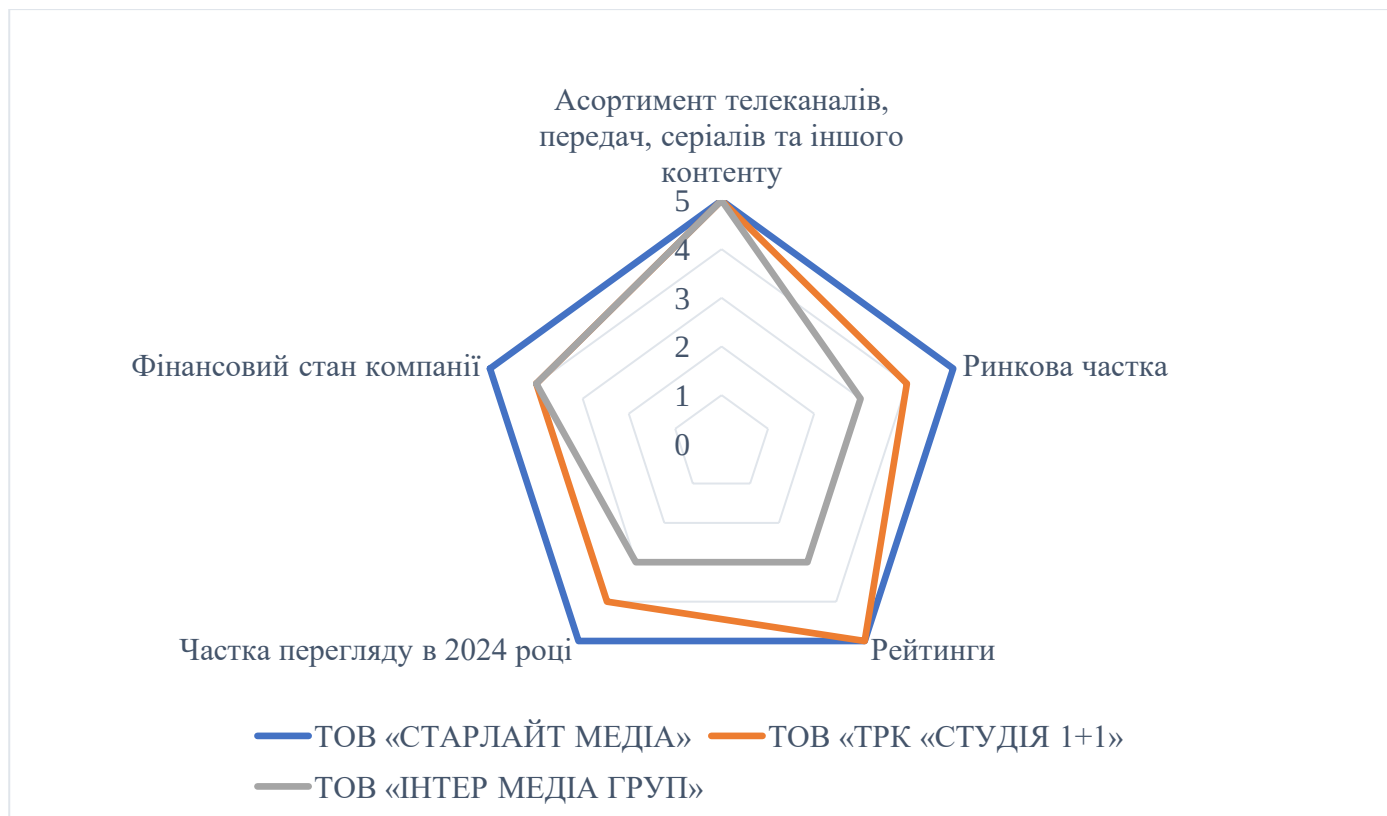


Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»

Джерело: складено автором за [45;53;54;55]

Отже, лідером ринку телебачення в Україні за всіма критеріями є ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА», а послідовником лідера є ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1» і на третьому місці компанія ТОВ «ІНТЕР МЕДІА ГРУП».

Щоб утримувати високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» необхідно мати наявності всі ресурси, ключовим з яких є людський. Для забезпечення високої продуктивності праці персоналу необхідно проводити ефективне стимулювання персоналу, а тому в наступному пункті роботи буде проведено аналіз системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА».

2.2 Діагностика системи управління мотивуванням персоналу ТОВ «StarLightMedia»

Управління персоналу, у тому числі його мотивацією і стимулюванням займається департамент з управління персоналом. Система управління персоналом ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» включає такі підсистеми:

- матеріальні стимули;
- нематеріальні стимули.

Розглянемо загальні характеристики персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА». Станом на 31.12.2024 року на підприємстві працює 233 працівника.

Структура персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» за характером виконуваних функцій в 2021-2024 роках наведена на рис.2.6.

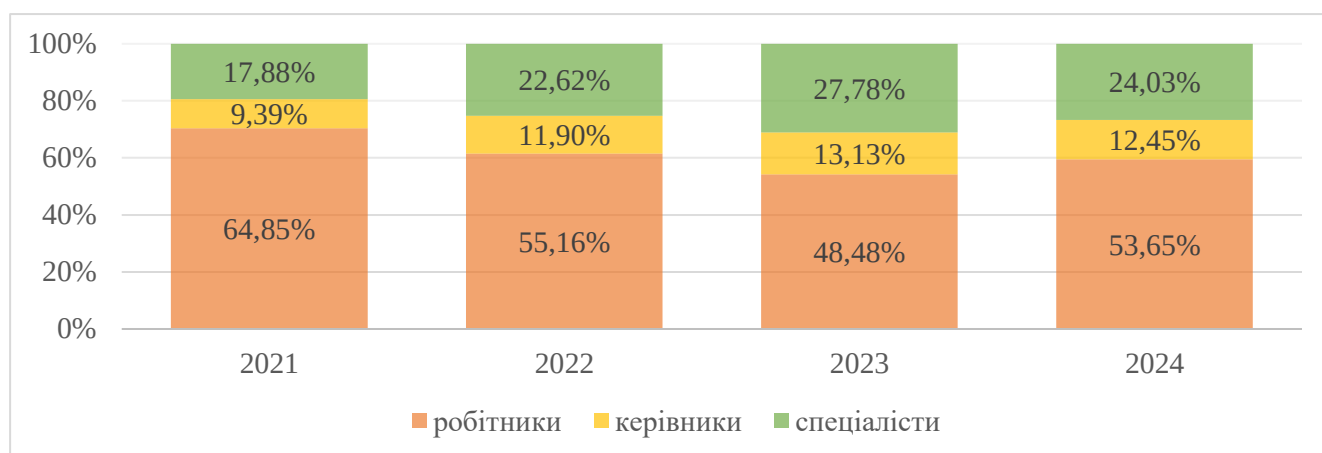


Рисунок 2.6 – Структура персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» за характером виконуваних функцій в 2021-2024 роках

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»

Як бачимо, частка робітників з 2021 року (64,85%) зменшилась до 53,65%, частка керівників виросла з 9,39% в 2021 році до 12,45% в 2024 році, частка спеціалістів також зросла з 17,88% до 24,03%. В 2024 році частка керівників повинна не перевищувати 12%, тому в 2024 році частка управлінського персоналу досягла верхньої межі, однак, позитивним є зростання частки спеціалістів.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» за рівнем освіти на рис.2.7.

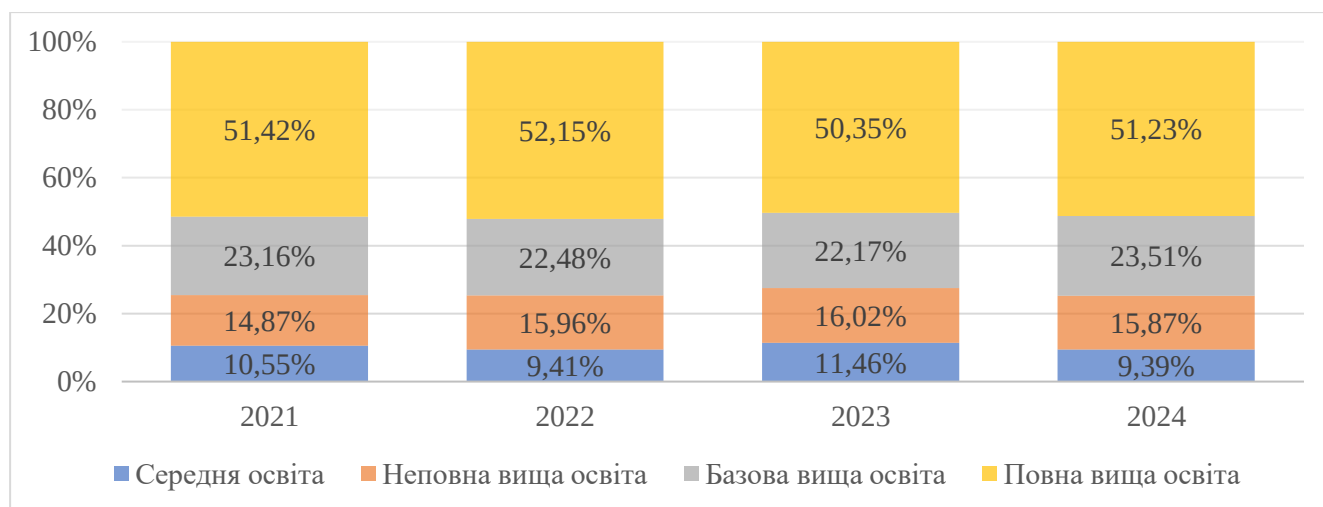


Рисунок 2.7 – Структура персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» за рівнем освіти в 2021-2024 роках, %

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»

З рис.2.7 бачимо, що більшість працівників має вищу освіту, частка яких склала 51,23%, частка працівників, які мають неповну освіту склала 23,51%, базову вищу освіту має 15,87% та 9,39% має тільки середню освіту.

Розглянемо структуру персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» за віком на рис.2.8.

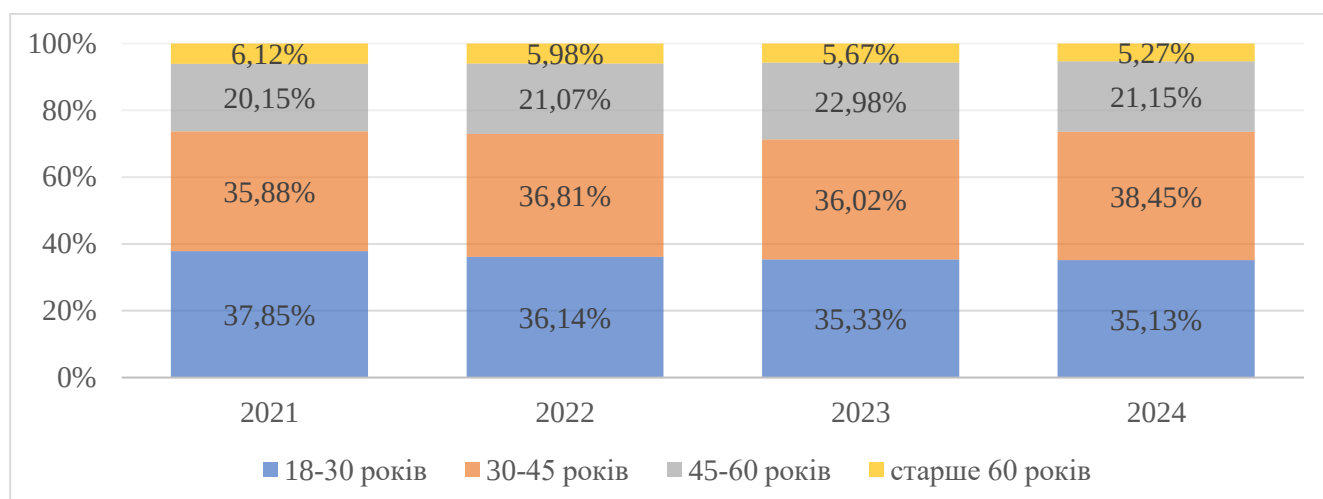


Рисунок 2.8 – Структура персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» за віком в 2021-2024 роках, %

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»

З рис.2.8 бачимо, що на підприємстві працює більше всього персоналу у віці 18-30 років (35,13% в 2024 році) та у віці 30-45 років (у віці 38,45%), частка працівників у віці 45-60 років складає 21,15% та віком старше 60 років – 5,22%. Отже, персонал підприємства переважно молодий.

Наведемо динаміку персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» за віком в 2021-2024 роках на рис 2.9.

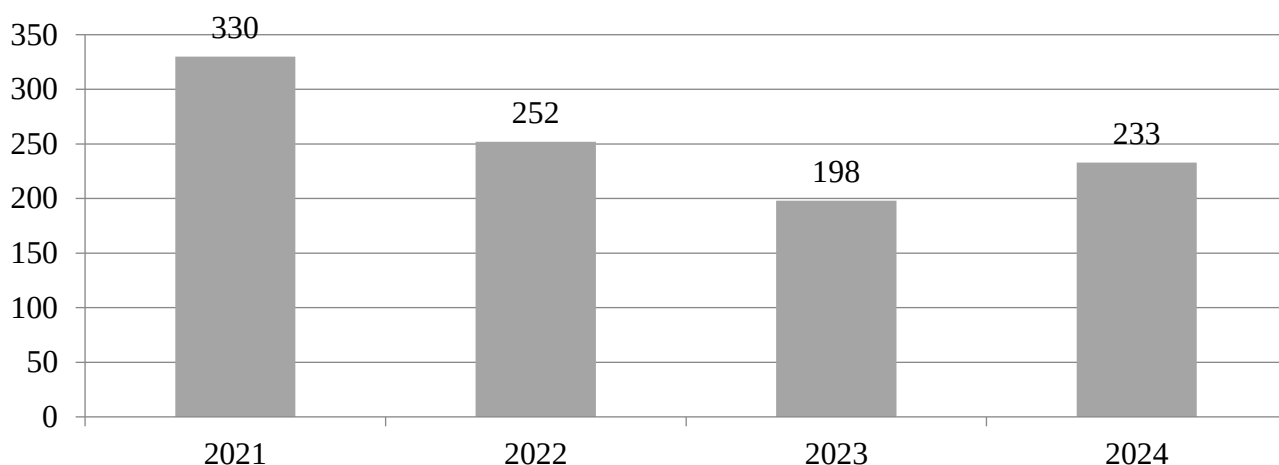


Рисунок 2.9 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» за рівнем освіти в 2021-2024 роках, осіб

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»

Як бачимо, в 2022 було звільнено 78 працівників та в 2023 році ще 54 працівників через те, що зменшився випуск контенту (через введення воєнного стану та обмеження трансляції телепередач зменшився попит на продукти ТБ), а в 2024 році штат було збільшено на 35 працівників. Однак, якщо компанія планує збільшення випуску своєї продукції, то є потреба у збільшенні штату персоналу.

Далі розглянемо як підприємство проводить стимулювання персоналу. Основною складовою матеріального стимулювання персоналу є заробітна плата, яка складається з основної заробітної плати та премій та доплат.

Структура заробітної плати ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» наведена в табл.2.3

Отже, в 2021 році частка основної заробітної плати складала 69,48%, а різні доплати складали 30,52%, в 2022-2023 роках частка основної плати зростала до 72,35%-71,13%, а в 2024 році частка.

Таблиця 2.3 – Структура заробітної плати ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках, %

Показник	Питома вага, %				Відхилення		
	2021	2022	2023	2024	2022 / 2021	2023 / 2022	2024 / 2023
1. Основна заробітна плата	69,48	72,35	71,13	68,82	2,87	-1,22	-2,31
2. Додаткова заробітна плата, всього:	22,50	19,10	21,63	22,96	-3,40	2,53	1,33
– надбавки та доплати	10,89	11,25	11,05	10,59	0,36	-0,20	-0,46
– премії	11,61	7,85	10,58	12,37	-3,76	2,73	1,79
3. Інші надбавки – всього	8,02	8,55	7,24	8,22	0,53	-1,31	0,98
– матеріальна допомога	4,12	5,67	4,56	5,11	1,55	-1,11	0,55
– соціальні пільги	3,90	2,88	2,68	3,11	-1,02	-0,20	0,43
4. Загальний фонд оплати праці	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»

Порівнюємо рівень заробітної плати на ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» з рівнем заробітної плати основного конкурента ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1» на рис.2.10.



Рисунок 2.10 – Порівняння середньої заробітної плати ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» та ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1» в 2021-2024 роках, грн.

Джерело: розраховано автором за даним ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»

Як бачимо, в 2021 році на ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» мало вищий рівень заробітної плати, ніж у основного конкурента, але в 2022-2024 роках заробітна плата стала нижчою, відносно основного конкурента. Зниження рівня заробітної плати відносно пропозицій на ринку створює ризик втрати цінних працівників.

Нематеріальну складову стимулювання персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» складають можливість кар'єрного розвитку, престижність роботи, сприятливе робоче середовище (компанія дотримується принципів сталого розвитку), можливість навчання та особистісного розвитку.

Для оцінки рівня задоволеності співробітників поточною системою стимулювання було проведено опитування серед працівників компанії (загалом опитано 50 осіб). Учасникам дослідження було задано такі питання:

- Чи задоволені ви рівнем заробітної плати?
- Чи задоволені ви умовами праці?
- Чи бачите ви можливості для кар'єрного зростання?
- Чи є можливості для розвитку та навчання?
- Чи відчуваєте ви підтримку з боку керівництва?
- Чи комфортно працюється у вашому колективі?

Результати цього опитування щодо рівня задоволеності персоналу представлені на рис. 2.11.



Рисунок 2.11 – Результати опитування персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» щодо їх задоволеності стимулюванням праці, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Як бачимо, 62,13% працівників вважають, що їм комфортно працювати в колективі ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА», а 14,09% не комфортно, 51,06% працівників відчують підтримку з боку керівництва (29,54% опитаних не впевнені та 19,4% підтримки не відчують). Також проведене опитування показало, що 59,47% персоналу вважають, що для них створені умови для розвитку та навчання, 52,1% персоналу задоволені умовами праці та 64,51% задоволені рівнем оплати праці.

Також, щоб оцінити ефективність системи стимулювання персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» проаналізуємо показники плинності кадрів, продуктивності праці та зарплатовіддачі.

Динаміка показників плинності кадрів ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках наведена на рис.2.12.

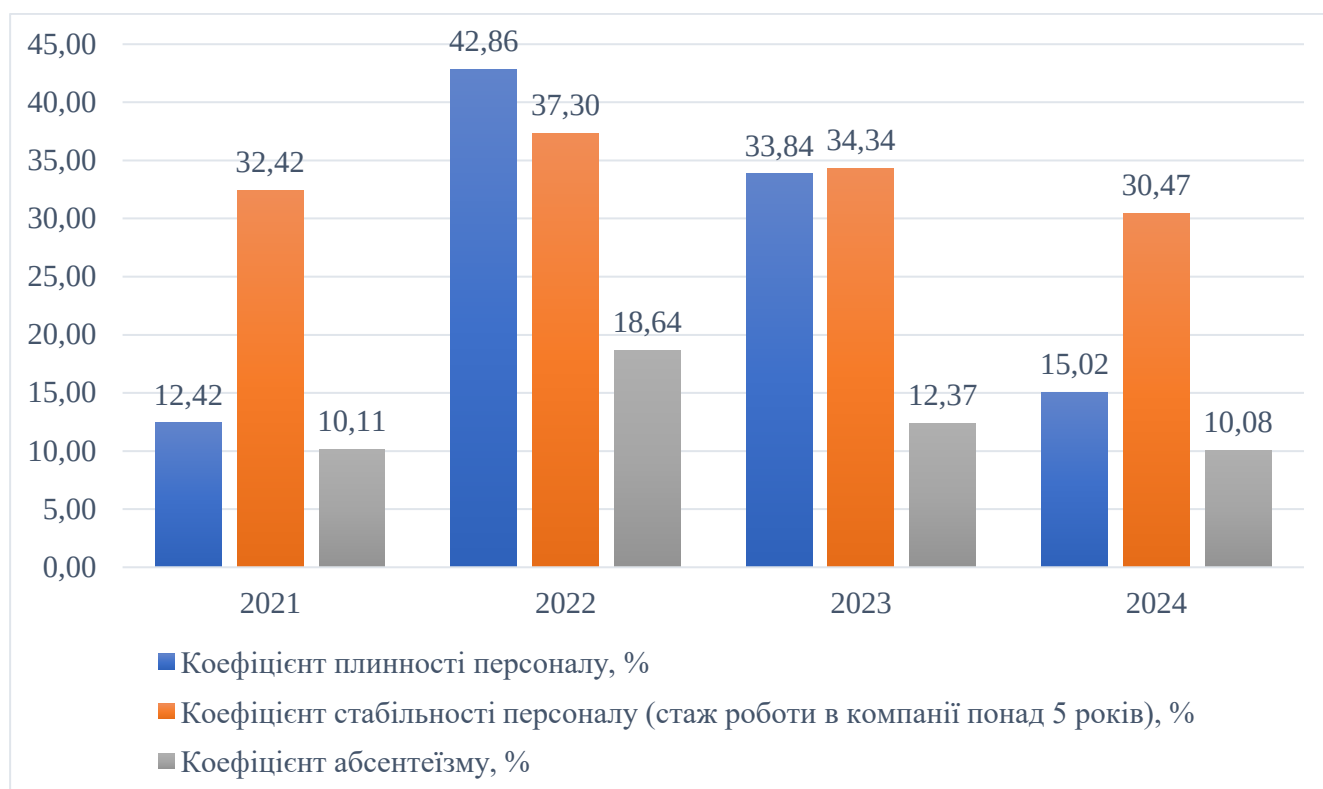


Рисунок 2.12 – Динаміка показників плинності кадрів ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках, %

Джерело: складено автором за результатами опитування

Коефіцієнт плинності персоналу в 2021 році складав 14,42%, в 2022 році, через воєнні дії та міграцію населення з України склав 42,86, а в 2023-2024 роках зменшувався та склав 15,02%, такий рівень плинності є нормальним.

Коефіцієнт стабільності персоналу зменшився з 32,42% в 2021 році до 30,47% в 2024 році, зважаючи на війну в країні можна вважати, що показник є стабільним, однак, сама частка на рівні 30-33% є невисокою та свідчить про те, що більшість працівників не витримують з різних причин працювати ні підприємстві більше 5 років поспіль. Коефіцієнт абсентеїзму знизився за 5 років з 10,11% до 10,08%, що свідчить про гарну трудову дисципліну на підприємстві.

Проаналізуємо динаміку продуктивності праці персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках на рис.2.13.

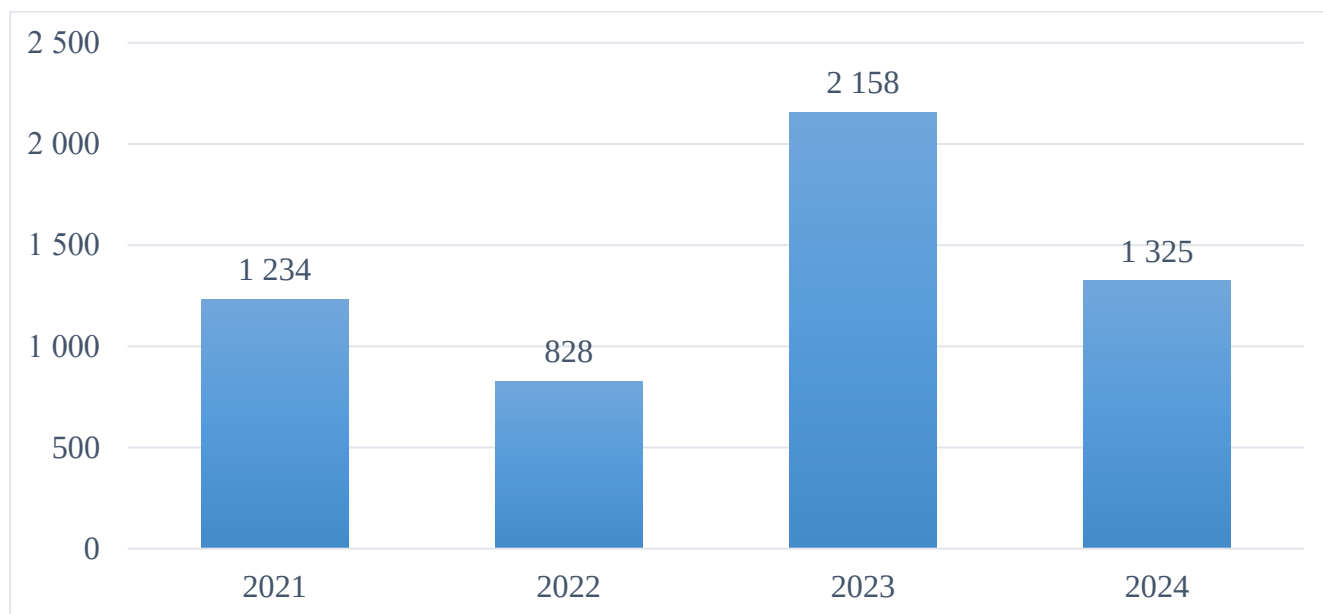


Рисунок 2.13 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках, тис.грн./особу

Джерело: складено автором за результатами опитування

З рис.2.13 бачимо, що продуктивність праці персоналу в 2022 році зменшувалась на 32,86% в грошовому еквіваленті, так як зменшився продаж реклами через введення воєнного стану. В 223 році продуктивність праці виросла на 160,53%, а в 2024 році знов знизилась на 38,61% так штат персоналу біло збільшено на 35осіб. Загалом, продуктивність праці на підприємстві є досить високою, що свідчить про гарну вмотивованість працівників.

Проаналізуємо динаміку показника зарплатовіддачі ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках на рис.2.14.

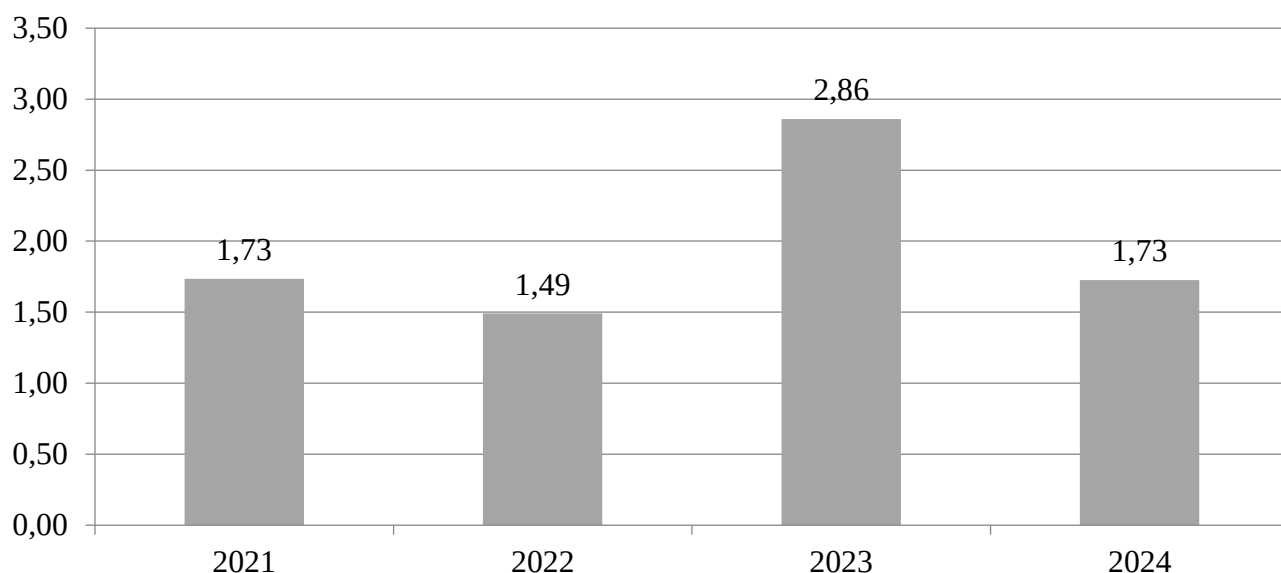


Рисунок 2.14 – Динаміка показника зарплатовіддачі ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2021-2024 роках, грн./грн.

Джерело: складено автором за результатами опитування

З рис.2.14 бачимо, що зарплатовіддача в 2021 році складала 1,73 грн./грн., в 2022 році знижувалась до 1,49 грн./грн. через вплив війни, в 2023 році зростала до 2,86 за рахунок скорочення персоналу та в 2024 році знову склала 1,73 грн./грн., як і було в 2021 році. Отже, підприємство має резерви для підвищення зарплатовіддачі.

Таким чином, проведений аналіз системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» показав, що підприємство використовує матеріальні та нематеріальні стимули, основним матеріальним стимулом є рівень заробітної плати, яка є досить високою, але в 2022-2024 роках нижча ніж у основного конкурента. Для нематеріального стимулювання використовуються такі стимули як кар'єрне зростання, комфортні умови праці, можливість навчання. Однак, тільки 50-60% персоналу повністю задоволені створеними умовами праці, рівнем оплати праці, перспективами кар'єрного зростання та можливістю для навчання. При розробці пропозицій щодо удосконалення управління стимулюванням персоналу підприємства доцільно враховувати такі характеристики персоналу як вік і рівень освіти.

2.3 Розроблення програми заходів з удосконалення управління мотивуванням персоналу ТОВ «StarLightMedia»

Проведений аналіз системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» показав, що підприємство використовує як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Однак, зважаючи на виявлені недоліки управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА», зокрема: невідповідність рівня заробітної плати середньому рівню в галузі та зниження її у порівнянні з основними конкурентами, низький рівень задоволеності персоналу умовами праці, оплатою праці та перспективами кар'єрного зростання, обмежені можливості для розвитку персоналу в межах підприємства, а також недооцінка потреби в більш ефективному використанні нематеріальних стимулів, пропонуємо запровадити програму заходів з удосконалення управління стимулюванням персоналу підприємства.

Наведемо пропозиції заходів з удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» на рис.2.15.

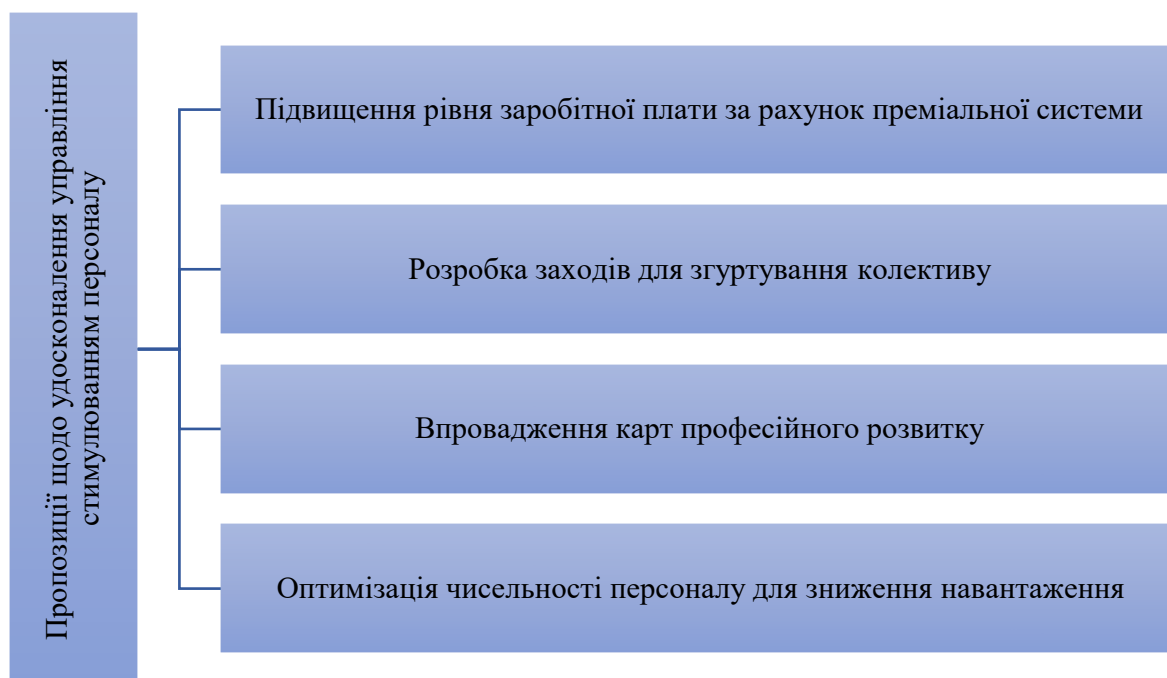


Рисунок 2.15 – Пропозиції щодо удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»

Джерело: розроблено автором

1. Підвищення рівня заробітної плати за рахунок преміальної системи

З огляду на конкурентне середовище медіаринку та високі вимоги до ефективності праці, доцільно запровадити систему гнучкого преміювання. Це дозволить не лише підвищити загальний рівень доходів працівників, а й зміцнити їх мотивацію на досягнення високих результатів. З метою підвищення рівня заробітної плати в ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» пропонуємо запровадження преміальної системи, що ґрунтується на досягненні ключових показників ефективності (KPI). При розробці KPI враховувалися специфіка діяльності кожного департаменту, стратегічні цілі компанії, а також вимоги до якості роботи та ефективності. Орієнтовний перелік KPI наведено в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Орієнтовний перелік KPI для стимулювання праці персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»

Підрозділ	KPI для преміювання
Адміністративний департамент	- Своєчасність виконання завдань ($\geq 95\%$)
	- Скорочення витрат на адміністративне забезпечення (-5% річних)
	- Задоволеність внутрішніх клієнтів $\geq 85\%$
Департамент з управління персоналом	- Плинність кадрів $\leq 10\%$
	- Заповнення вакансій ≤ 30 днів
	- Задоволеність персоналу $\geq 80\%$
Департамент інформаційної безпеки	- Відсутність інцидентів із витоком даних
	- Навчання з ІБ (≥ 1 раз на квартал)
	- Середній час реагування на інциденти ≤ 1 год
Департамент безпеки	- Зменшення кількості порушень $\geq 10\%$
	- Виконання планових перевірок (100%)
	- Середній час реагування на інциденти ≤ 1 год
Юридичний департамент	- Виграні судові справи $\geq 90\%$
	- Своєчасна підготовка документів $\geq 95\%$
	- Задоволеність внутрішніх клієнтів $\geq 85\%$
Департамент бухгалтерського обліку та аудиту	- 0 критичних помилок у звітності
	- Своєчасність подання звітності (100%)
	- Ефективність внутрішнього аудиту $\geq 90\%$
Відділ охорони праці та пожежної безпеки	- 0 порушень за перевітками Держпраці
	- Навчання персоналу ≥ 2 рази на рік
	- 0 виробничих травм
Департамент досліджень та аналітики	- Своєчасність аналітичних звітів $\geq 95\%$
	- Точність прогнозів $\geq 85\%$
	- Впровадження ≥ 2 нових аналітичних підходів на рік

Джерело: розроблено автором

Отже, з метою покращення матеріального стимулювання ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» необхідно збільшити розмір преміальних виплат таким чином, щоб рівень заробітної плати був вищим, ніж у основного конкурента компанії ТОВ «ТРК «Студія 1+1» (необхідно збільшити на 5%). Щоб зробити компанію більш привабливою на ринку України для потенційних кандидатів на роботу в компанії, пропонуємо збільшити загальний рівень заробітної плати на 10%.

Середній рівень заробітної плати на підприємстві в 2026 році складе:

$69\,298 * 110\% = 70\,321$ грн. на місяць

Підвищення зарплат шляхом впровадження КРІ-орієнтованої преміальної системи дозволить збільшити рівень заробітної плати порівняно з основним конкурентом, підвищити лояльність персоналу та знизити плинність кадрів, особливо серед висококваліфікованих спеціалістів.

2. Розробка заходів для згуртування колективу

Пропозиція для проведення одноденного заходу з нематеріального стимулювання для згуртування колективу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» включає організацію інтерактивного корпоративного заходу, що буде сприяти підвищенню комунікаційних навичок, зниженню рівня стресу серед співробітників та зміцненню командного духу. Ураховуючи поточні умови роботи, зокрема високий рівень стресу та фізичної і емоційної перенавантаженості в умовах війни, важливо створити можливість для співробітників не тільки познайомитися та обмінятися досвідом, а й зняти напруження через інтерактивні вправи, які сприяють розвитку довіри, співпраці та емоційного згуртування.

Основною метою заходу є створення атмосфери довіри та відкритості, яка дозволить співробітникам з різних відділів, які рідко взаємодіють, краще пізнати один одного та зміцнити корпоративну культуру. Тривалість заходу не перевищуватиме одного робочого дня, що дозволить зберегти баланс між робочими обов'язками та участю у заході. У процесі заходу співробітники будуть розподілені на групи, що сприятиме більш тісному спілкуванню і дасть можливість кожному учаснику внести свій вклад у виконання завдань.

Для проведення такого заходу доцільно залучити зовнішніх фахівців — професійних тренерів і фасилітаторів, які мають досвід роботи з командами в умовах високого стресу, а також зможуть ефективно організувати процеси командної взаємодії. Оренда відповідного приміщення та забезпечення всіх необхідних матеріалів для реалізації програм будуть здійснені з урахуванням специфіки діяльності вашої компанії

Складемо програму тимбілдингу для ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Програма тимбілдингу для ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»

Час	Опис заходу	Мета заходу
09:00-09:30	Реєстрація та ранкова кава	Створення комфортної атмосфери, знайомство учасників
09:30-10:00	Вітальне слово керівництва	Підвищення залученості, мотивація до участі
10:00-11:30	«Тимбілдинг на довіру» — вправи на розвиток довіри в команді (групи до 8 осіб)	Розвиток комунікації, побудова довіри між учасниками
11:30-12:00	Перерва на каву	Підтримка енергійної атмосфери.
12:00-13:30	«Швидкий обмін досвідом» — активності для спілкування з колегами з інших відділів	Зміцнення міжвідділових зв'язків, покращення комунікації
13:30-14:30	Обід	Неформальне спілкування, закріплення взаєморозуміння
14:30-16:00	«Зроби це разом» — групові вправи на вирішення креативних завдань (робота в малих групах)	Розвиток командної роботи, креативність
16:00-16:30	Обговорення результатів та зворотний зв'язок	Оцінка результатів заходу, підведення підсумків
16:30-17:00	Неформальне спілкування за фуршетом	Закріплення отриманих навичок комунікації, зміцнення відносин

Джерело: розроблено автором

Для проведення одноденного заходу з нематеріального стимулювання персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» доцільно запросити професійних фасилітаторів з досвідом організації командних тренінгів та роботи з групами в умовах високого стресу. З огляду на специфіку діяльності компанії та поточний соціально-економічний контекст, рекомендується співпраця з компанією Questoria [69], яка спеціалізується на проведенні інтерактивних квестів та ігрових заходів, спрямованих на розвиток комунікаційних навичок і командної взаємодії. Questoria

має успішний досвід адаптації своїх програм під індивідуальні потреби компаній, що дозволяє створити максимально релевантний та ефективний формат заходу.

Орієнтовний бюджет заходу становитиме 40 000 грн, що включає гонорари фасилітаторів, оренду приміщення (за потреби), закупівлю матеріалів для вправ, організацію харчування учасників та технічне забезпечення. Залучення таких професійних партнерів дозволить гарантувати високий рівень заходу, підвищення задоволеності персоналу та зміцнення корпоративної культури.

Протягом року пропонуємо провести 4 аналогічних заходи, річні витрати на заходи з тімбілдингу складуть:

$$40 \cdot 4 = 160 \text{ тис.грн.}$$

Впровадження карт професійного розвитку

Запровадження карт професійного розвитку на ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» є перспективним кроком для посилення системи нематеріального стимулювання персоналу, оскільки дозволяє створити чітке бачення професійного зростання кожного співробітника, підвищує мотивацію, залученість та рівень задоволеності роботою. Така ініціатива передбачає розробку індивідуальних карт, у яких будуть окреслені основні етапи кар'єрного розвитку, необхідні навички, плани підвищення кваліфікації та цілі, узгоджені як з потребами компанії, так і з особистими прагненнями працівника.

Основними завданнями карт професійного розвитку є забезпечення прозорості кар'єрних перспектив, формування індивідуальних навчальних траєкторій, визначення зон розвитку, а також регулярне оцінювання прогресу працівників. Для впровадження цього інструменту доцільно провести попередній аудит компетенцій та посадових вимог, а також організувати серію зустрічей між керівниками підрозділів та працівниками для визначення цілей та очікувань. У процесі роботи з картами професійного розвитку співробітники матимуть змогу бачити свій кар'єрний шлях, оцінювати результати, отримувати зворотний зв'язок від керівництва, а також брати участь у внутрішніх чи зовнішніх навчальних програмах, тренінгах та стажуваннях.

Важливо, що впровадження такого інструменту дозволяє компанії не лише утримувати талановитих працівників, а й забезпечувати стратегічне планування кадрового резерву, знижувати ризики плинності кадрів та формувати культуру розвитку всередині організації. Для успішної реалізації ініціативи рекомендується залучення HR-фахівців компанії до розробки шаблонів карт, проведення відповідних тренінгів для керівників з метою навчання роботи з цим інструментом, а також використання цифрових рішень для зручного зберігання та оновлення інформації. Загалом, запровадження карт професійного розвитку стане вагомим внеском у зміцнення корпоративної культури, підвищення ефективності управління персоналом та формування мотивованої, орієнтованої на результати команди

Приклад карти професійного розвитку наведемо в дод.Б.

Так, впровадження карт професійного розвитку на ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» передбачає певні витрати. Для розробки шаблонів карт необхідно залучити HR-менеджера, премія за виконання цієї роботи становитиме 15 тис. грн. Для проведення тренінгів для керівників і HR-фахівців планується запросити зовнішнього тренера, гонорар якого складатиме 25 тис. грн. Для впровадження цифрового інструменту (наприклад, у вигляді Google Sheets або Trello) передбачено залучення IT-спеціаліста компанії, премія за налаштування та запуск інструменту становитиме 10 тис. грн. На виготовлення друкованих версій карт, інформаційних матеріалів та проведення роз'яснювальних сесій для співробітників передбачено бюджет у розмірі 7 тис. грн.

Загальна сума витрат на впровадження карт професійного розвитку становитиме орієнтовно:

$$15+25+10+7=57 \text{ тис. грн.}$$

Оптимізація чисельності персоналу для зниження навантаження

Зважаючи на високу інтенсивність роботи в медіаіндустрії та багатозадачність, доцільним є збільшення штату окремих підрозділів, насамперед тих, що займаються контент-виробництвом, маркетингом, цифровими продуктами та IT-сферою. Це дозволить зменшити навантаження на наявних співробітників,

що, у свою чергу, позитивно вплине на якість їхньої роботи, знизить ризики вигорання та підвищить загальну продуктивність.

Пропонуємо збільшити штат персоналу на 10 працівників, що дозволить персоналу приділити увагу розробці перспективних проєктів, реалізація яких дозволить збільшити обсяг доходів підприємства в наступному періоді.

Визначимо фонд заробітної плати персоналу на 2026 рік з урахуванням підвищення рівня заробітної плати персоналу до 70 321 грн. на місяць та для чисельності персоналу 243 працівника (на 10 більше, ніж в 2024 році):

$$70321 \cdot 12 \cdot 243 = 205\,056\,036 \text{ грн.}$$

Зростання витрат на оплату праці персоналу в 2026 році складе:

$$205\,056 - 178\,743 = 26\,313 \text{ тис.грн.}$$

Складемо бюджет витрат на проведення заходів з удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2026 році в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Бюджет витрат на проведення заходів з удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»

Статті витрат	Сума, тис.грн.
Витрати на підвищення рівня заробітної плати та оптимізації чисельності персоналу	26 313
Витрати на проведення тимблдингу (4 рази на рік)	160
Витрати на розробку карт професійного розвитку	57
Всього	26 530

Джерело: розроблено автором

Отже, витрати на проведення заходів з удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» складуть 26 530 тис.грн. за рік.

Далі розрахуємо очікуваний ефект від реалізації заходів. На основі досліджень (McKinsey, Gallup, Deloitte), впровадження ефективного матеріального стимулювання дає змогу:

- збільшити продуктивність персоналу в середньому на 10–25% [71];

- скоротити плинність кадрів на 15–30% [62];
- підвищити залученість співробітників на 20–40% [63].

Окрім матеріального стимулювання будуть проведені заходи і з нематеріального стимулювання, а тому заплануємо зростання продуктивності праці на 10% в 2026 році. При складанні прогнозу фінансових результатів на 2025 рік приймемо середній темп зростання доходів та витрат підприємства за 5 років (дод.В).

Складемо прогноз продуктивності праці на 2025-2026 роки (рис.2.16).

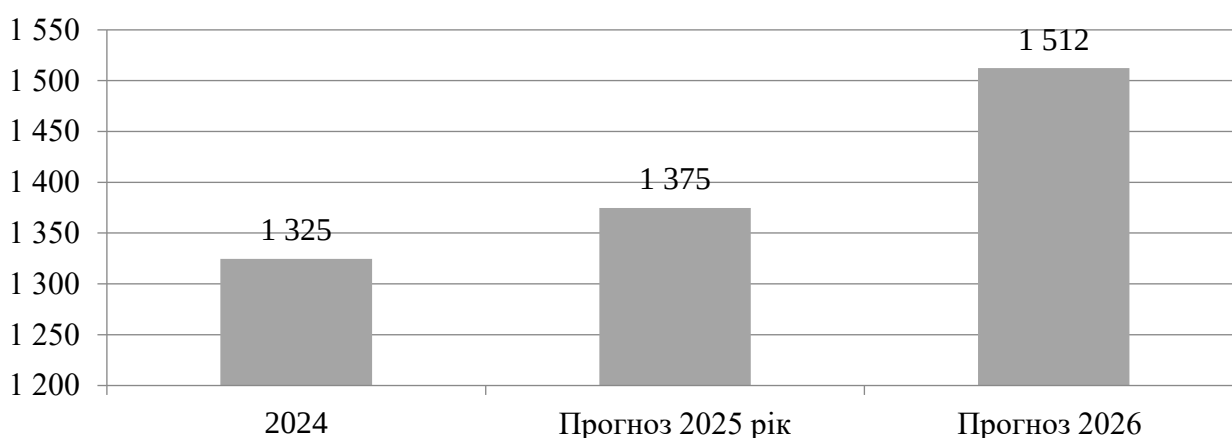


Рисунок 2.16 – Прогноз продуктивності праці персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2025-2026 роках, тис.грн.

Джерело: розроблено автором

На основі прогнозу продуктивності праці персоналу розрахуємо рівень доходів в 2026 році:

$$1512 \cdot 243 = 369\,010 \text{ тис.грн.}$$

Так як заробітна плата складає значну частку собівартості послуг, то пропозиція з підвищення рівня заробітної плати та оптимізації чисельності персоналу вплине на собівартість послуг. Без урахування заробітної плати змінні витрати складають 47%, заплануємо зростання змінної частки собівартості без урахування заробітної плати:

$$256\,932 \cdot 47\% \cdot 20\% = 23\,046 \text{ тис.грн.}$$

Прогноз фінансових результатів наведемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Прогноз фінансових результатів ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА»
на 2025-2026 роки

Показники	Прогноз 2025 рік	Прогноз 2026	Відхилення, тис.грн.	Відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	320 340	369 010	48 670	15,2%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	256 932	277 631	20 698	8,1%
Валовий: прибуток	63 408	91 379	27 971	44,1%
Інші операційні доходи	5 705	5 705	0	0,0%
Адміністративні витрати	65 339	65 339	0	0,0%
Інші операційні витрати	1 264	27 794	26 530	2098,6%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2 510	3 951	1 441	57,4%
Інші фінансові доходи	0	0	0	0,0%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2 510	3 951	1 441	57,4%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	452	711	259	57,4%
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 058	3 240	1 182	57,4%

Джерело: розроблено автором

Отже, планується, що проведення заходів з заходів з удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2026 році сприятиме зростанню чистого прибутку на 57,4% (1182 тис.грн.).

Крім того, реалізація заходів сприятиме зниженню операційних ризиків, підвищенню рівня лояльності клієнтів і партнерів, а також формуванню позитивного іміджу підприємства. У довгостроковій перспективі це дозволить забезпечити стабільний розвиток, розширення ринкової частки та зміцнення фінансової стійкості.

ВИСНОВКИ

1. Стимулювання персоналу – це вплив на працівників з боку керівництва, який спрямований на підвищення їх продуктивності та зацікавленості в роботі. Основними формами стимулювання персоналу є матеріальне та нематеріальне стимулювання. Виділяють такі методи стимулювання персоналу: організаційно-адміністративні методи, економічні методи, соціально-психологічні методи та соціальні методи.

2. Система стимулювання працівників на рівні організації є комплексом взаємозв'язків між її елементами, що сприяють гармонізації цілей і інтересів працівників та роботодавця, забезпечуючи постійний розвиток людського потенціалу і створення умов для його ефективного використання.

3. ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» – одна з найбільших медіагруп України, яка займається виробництвом та розповсюдженням телевізійного контенту, керує низкою популярних телеканалів (зокрема СТБ, ICTV, Новий канал) та розвиває діджитал-платформи й проекти. За 5 років компанія погіршила свої фінансові результати, має низький рівень фінансової стійкості, але високий рівень ліквідності, рентабельності та ділової активності. Основними конкурентами компанії є ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1» та ТОВ «ІНТЕР МЕДІА ГРУП». ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» є лідером на ринку. Щоб утримувати високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» необхідно мати в наявності всі ресурси, ключовим з яких є людський. Для забезпечення високої продуктивності праці персоналу необхідно проводити ефективне стимулювання персоналу, а тому в наступному пункті роботи буде проведено аналіз системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА».

4. Проведений аналіз системи управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» показав, що підприємство використовує матеріальні та нематеріальні стимули, основним матеріальним стимулом є рівень заробітної плати, яка є досить високою, але в 2022-2024 роках нижча ніж у основного

конкурента. Для нематеріального стимулювання використовуються такі стимули як кар'єрне зростання, комфортні умови праці, можливість навчання. Однак, тільки 50-60% персоналу повністю задоволені створеними умовами праці, рівнем оплати праці, перспективами кар'єрного зростання та можливістю для навчання.

5. Нами було розроблено програми заходів з удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА», а саме: підвищити рівень заробітної плати за рахунок преміальної системи, провести заходи для згуртування колективу, впровадити карт професійного розвитку та збільшити чисельність персоналу для зниження навантаження. Планується, що проведення заходів з заходів з удосконалення управління стимулюванням персоналу ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» в 2026 році сприятиме зростанню чистого прибутку на 57,4% (1182 тис.грн.). Крім того, реалізація заходів сприятиме зниженню операційних ризиків, підвищенню рівня лояльності клієнтів і партнерів, а також формуванню позитивного іміджу підприємства. У довгостроковій перспективі це дозволить забезпечити стабільний розвиток, розширення ринкової частки та зміцнення фінансової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О. О., Дорошенко В.О. Аналіз напрямків матеріального і морального стимулювання персоналу підприємства в системі мотивації праці : матеріали ІІ науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 31 травня 2022 р. 2022. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/36470/121847.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 20.02.2025).
2. Артеменко А.К., Антощенкова В.В., Пономарьова М.С. Мотивація та стимулювання праці в ефективному управлінні та інноваційній діяльності підприємства. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2020. № 1. С. 152-163.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ. 2020. 466 с.
4. Білик В., Кравчик Ю. Напрями підвищення ефективності системи стимулювання праці персоналу аграрного підприємства. *Economic Synergy*. 2021. № (2), 68–77
5. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № (57). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення: 20.02.2025).
6. Василик А. В., Кравченко А. Є. Сучасні практики формування залученості персоналу в компаніях. Бізнес Інформ. 2020. №4. С. 398–403.
7. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 20.02.2025).
8. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Кавун О. П. Мотиваційний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8675> (дата звернення: 20.02.2025).

9. Вонберг Т. В., Мотчана Е. М. Динаміка мотиваційних важелів під впливом пандемії. Соціальна економіка, політика та демографія Проблеми економіки. 2021. №3 (49). С.167-174.

10. Вороніна В.Л. Зосіменко І. А., Горбатюк Л. М. Основні способи стимулювання персоналу в умовах війни. Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10 листопада 2023 року). Одеса: Національний університет «Одеська політехніка», 2023. С. 18-20.

11. Воскресенська О. Є. Шляхи підвищення ефективності системи мотивації праці персоналу санаторно-курортного комплексу. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 231–236.

12. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. *Development service industry management*. 2023. № (2), 30-36.

13. Гвініашвілі Т. З., Іванова М. О. Удосконалення матеріального стимулювання персоналу підприємства. За матеріалами конференції «Економіка і менеджмент 2023: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку». 2023. С. 18-20.

14. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. *Економіка та суспільство*. 2022. № (40). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1461/1406> (дата звернення: 20.02.2025).

15. Гетьманцева Н.Д. Стимулювання трудової діяльності як закономірна форма реалізації законних інтересів людини-праці. Розділ v. Трудове право; право соціального забезпечення. С.200-204.

16. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. *Економічний простір*. 2021. № (174). С. 63-68.

17. Данюк В. М., Колот А. М., Суков Г. С. та ін. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Вид. 2-ге, зі змінами. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.

18. Демченко Г. В., Копадзе О.Г. Сутність та складові ефективної системи стимулювання персоналу на підприємстві. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 25 листопада 2022 р. : тези допов. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 250–254

19. Дідичин Я. Роль стимулювання персоналу в системі управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі : мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.з міжн. участю, м. Тернопіль, 12 лист. 2020 р. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. С. 102-105.

20. Єпіфанова І.Ю., Панкова В.Д. Удосконалення системи мотивації персоналу промислових підприємств України. Економіка та суспільство. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-6>. (дата звернення: 10.02.2024).

21. Жигалкевич Ж. М., Нечитайло М. І. Система мотивації праці персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9700> (дата звернення: 20.02.2025).

22. Закон України про оплату праці від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.02.2025).

23. Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав працівників» від 12.05.2022 № 2253-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2253-20#Text> (дата звернення: 20.02.2025).

24. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № (45). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1966/1893> (дата звернення: 10.02.2024).

25. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 1(3). С. 143–148.
26. Іляш О. І., Бірюкова В. С., Кошова І. О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10054> (дата звернення: 20.02.2025).
27. Індекс корпоративної рівності 2024: хто увійшов у ТОП-10? URL: <https://zmina.info/news/indeks-korporatyvnoyi-rivnosti-2024-hto-uvijshov-u-top-10/> (дата звернення: 20.02.2025).
28. Кичко І. І., Нікітченко А. О. Удосконалення системи стимулювання персоналу банків колективної форми власності. *Економічний простір*. 2021. № (170). С. 75-82.
29. Ковальова О.М. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на основі оцінки рівня задоволеності нею працівників підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 71. С. 143-148.
30. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. №322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08#Text>. (дата звернення: 20.02.2025).
31. Колесник В.І. Особливості мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств в умовах світової пандемії. *Економіка харчової промисловості*. 2022. № 1. С. 37-41.
32. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
33. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
34. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі Маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112–118.

35. Новий рік зі Starlight Media: абсолютне лідерство, улюблені хіти та перший український європейський серіал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08#Text>. (дата звернення: 20.03.2025).

36. Овчарук О. М. Трансформація методології стимулювання та мотивації персоналу. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 48-52.

37. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № (45). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1968/1895> (дата звернення: 20.02.2025).

38. Олійник Н. М., Олійник О. М. Удосконалення стимулювання праці робітників в контексті забезпечення стабілізації та розвитку підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № (12). URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/203/171> (дата звернення: 20.02.2025).

39. Положенцева К.Л. Сучасні проблеми оплати праці в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 2 (76). С.42-46.

40. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. №5. С. 378–384.

41. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 45-48.

42. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *«Молодий вчений»*. 2020. №3 (79). С.246-252.

43. Пустовіт О.Г., Басюк Є.В. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. №3 (76). С.47-63.

44. Річний звіт ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» за 2022 рік. URL: <https://starlight.media/financial-reporting/richnij-zvit-za-2022-rik/> (дата звернення: 20.02.2025).

45. Розвиток нішевих та OTT-каналів, зростання відкладеного перегляду, бум квізів і серіалів. Підсумки 2024-го для українського телебачення. URL: <https://detector.media/rinok/article/237303/2025-01-21-rozvytok-nishevykh-ta-ott-kanaliv-zrostannya-vidkladenogo-pereglyadu-bum-kviziv-i-serialiv-pidsumky-2024-go-dlya-ukrainskogo-telebachennya/> (дата звернення: 20.02.2025).

46. Самойленко О. В. Створення ефективного мотиваційного середовища закладу освіти. *Психолого-педагогічні науки*. 2024. № 2. С. 154-162.

47. Середа О.Г., Швець Н.М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. Вип. 11. С. 229–232.

48. Ситник Й. С., Верещинська С. В. Напрями вдосконалення системи мотивування персоналу медичних закладів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). С. 127-141.

49. Ситник Н., Чепіль Ю. Мотивація як чинник стимулювання людей до ефективної діяльності. *Молодий вчений*. 2021. № 4 (92), 331-335.

50. Сухорукова А.Л., Саркова А. М., Просолов О. О., Воробйова С. С. Стратегії підвищення мотивації персоналу як фактор зростання продуктивності на підприємствах. *Modern Economics*. 2024. № 48(2024). С.124-129.

51. Тертична Л., Паламарчук А. Стимулювання праці на принципах інтелектуалізації в системі менеджменту продуктивності. *Економіка та суспільство*. 2024. № (62). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3982/3908> (дата звернення: 20.02.2025).

52. Ткаченко К., Коптева Г. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2023. №. 4. С. 33-38.

53. Фінансова звітність ТОВ «СТАРЛАЙТ МЕДІА» за 2020-2024 р.р. URL: <https://clarity-project.info/edr/33295632/yearly-finances> (дата звернення: 21.03.2025).

54. Фінансова звітність ТОВ «ТРК «СТУДІЯ 1+1» за 2020-2024 р.р. URL: <https://clarity-project.info/edr/23729809/yearly-finances> (дата звернення: 21.03.2025).

55. Фінансова звітність ТОВ «ІНТЕР МЕДІА ГРУП» за 2020-2024 р.р.
URL: <https://clarity-project.info/edr/33295632/yearly-finances> (дата звернення: 21.03.2025).

56. Цимбалюк С. О. Гідна оплата праці: теоретико-методологічні засади та механізм реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2019. 294 с.

57. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. К. : КНЕУ, 2009. 399 с.

58. Шевченко В. Формування системи мотивації і стимулювання трудової діяльності персоналу підприємства. ЕКОНОМІЧНИЙ ФОРУМ. 2021. № 3. С.99-103.

59. Янковська В. А., Талдаєв В. С. Мотивація медичного персоналу як основна функція менеджменту закладу охорони здоров'я. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 53. С. 115–119.

60. Яременко Л. М. Механізм формування фонду оплати праці та напрями його удосконалення. Агросвіт. 2020. № 2. С. 53–60.

61. Hackman, J. R. Oldham G. R. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. In Organizational Behavior and Human Performance. 1976. № 16(2). 250–279.

62. How do employee engagement programs impact turnover rates and retention? URL: <https://vorecol.com/blogs/blog-how-do-employee-engagement-programs-impact-turnover-rates-and-retention-124580> (дата звернення: 30.04.2025).

63. How Employee Engagement Drives Growth and Success. URL: <https://www.buddyperformance.com/blog/post/how-employee-engagement-drives-growth-and-success> (дата звернення: 30.04.2025).

64. Likert R. The Human Organization. New York : Mc Graw-Hill, 1967. 258 p.

65. Maslow A. Motivation and personality. N.Y.: Harper&Row, 1970. 369 p.

66. McClelland, D. Human Motivation. N.Y. : Appleton, 1985. 213 p.

67. McGregor D. The Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill, 1960. 256 p.
68. Phillips J. Measuring ROI: Fact, Fad or Fantasy? The Best of Measuring & Evaluation Learning, December, 2010. P. 31–35.
69. Questoria. URL: <https://questoria.com.ua/ua> (дата звернення: 30.04.2025).
70. Taylor F.W. Principles of Scientific Management. New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers, 1911. 166 p.
71. The impact of technology on productivity management. URL: <https://vocol.com/blogs/blog-the-impact-of-technology-on-productivity-management-11430> (дата звернення: 30.04.2025).

