



ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Кафедра економіки та управління

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Стратегічне управління людськими ресурсами»
на тему: «Стратегічні підходи до мотивації та стимулювання персоналу»

Виконав: здобувач 1 курсу
групи ІН8-9-25-М1Е (4.0 д)
спеціальності «Економіка»

Марчук Вадим Петрович

Науковий керівник:

к.пед.н., доц. Білий Л.Г.

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка ECTS _____

Члени комісії: _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Хмельницький, 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність понять «мотивація» та «стимулювання» персоналу	6
1.2. Взаємозв'язок мотивів, стимулів та теорій мотивації в контексті стратегічного підходу до управління персоналом	8
1.3. Зарубіжний досвід стратегічного управління мотивацією	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР»	13
2.1. Організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Київстар» та особливості кадрової політики підприємства	13
2.2. Аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар» та оцінка її стратегічної ефективності	16
2.3. Виявлення проблем у системі мотивації персоналу	17
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР»	20
3.1. Розробка стратегічних напрямів удосконалення мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Київстар»	20
3.2. Впровадження змін у систему мотивації та оцінка очікуваних результатів	22
3.3. Можливості запровадження зарубіжного досвіду стратегічної мотивації в українському корпоративному середовищі	23
ВИСНОВКИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації бізнес-процесів та трансформації моделей організаційної поведінки значення людського капіталу в діяльності підприємств зростає як ніколи. Персонал виступає не лише ресурсом, а й ключовим джерелом конкурентоспроможності, інноваційності та стратегічної стабільності компанії. У цьому контексті ефективна система мотивації набуває статусу стратегічного інструменту управління, який забезпечує залученість, продуктивність і довгострокову лояльність працівників.

Особливої актуальності питання стратегічного управління мотивацією набуває для великих національних компаній у галузі телекомунікацій, які функціонують в умовах високої конкуренції, технологічних змін і кадрових викликів. Саме тому дослідження системи мотивації персоналу на прикладі ПрАТ «Київстар» є важливим як з наукової, так і з прикладної точки зору. Компанія має розвинену кадрову політику, практикує інноваційні HR-рішення та прагне стати роботодавцем вибору для фахівців нової генерації.

Наукову новизну та дослідницьку глибину теми підтверджує її активне вивчення сучасними вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, ґрунтовні теоретико-прикладні аспекти мотивації розглядаються у працях Буняка, Броннікової, Климчука, Леміш, Михальова, Пустовіта, Осадчука, Кара, Шаталової, Сербенівської та інших дослідників, які з різних позицій аналізують сутність стимулювання, його класифікацію, теорії мотивації та зв'язок із продуктивністю праці. Особлива увага приділяється трансформації моделей мотивації у відповідь на виклики часу, цифрові технології, очікування молодого покоління працівників, динаміку цінностей та потреб персоналу.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу в діяльності великої національної компанії у сфері телекомунікацій.

Предметом виступають стратегічні підходи до побудови, удосконалення та оцінки ефективності системи мотивації персоналу, їх інструменти, організаційні механізми та результати впровадження.

Метою курсової роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження стратегічного підходу до управління мотивацією персоналу на прикладі ПрАТ «Київстар», а також розробка пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі завдання:

- дослідити сутність понять «мотивація» та «стимулювання» персоналу в управлінні;
- розкрити взаємозв'язок мотивів, стимулів та теорій мотивації у контексті стратегічного підходу;
- проаналізувати зарубіжний досвід стратегічної мотивації персоналу;
- охарактеризувати особливості кадрової політики та управління персоналом у ПрАТ «Київстар»;
- оцінити ефективність чинної системи мотивації працівників компанії;
- виявити проблемні аспекти мотиваційної політики;
- сформулювати напрями стратегічного удосконалення системи мотивації;
- запропонувати механізми впровадження змін та оцінити їх очікувані результати.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові методи аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, а також методи SWOT-аналізу, елементів соціологічного аналізу (на основі відкритих даних компанії), моніторингу офіційних HR-практик, описаних на корпоративному порталі.

Інформаційну базу курсової роботи склали нормативні документи, наукові статті вітчизняних дослідників, аналітичні публікації в профільних журналах, офіційна інформація з сайту ПрАТ «Київстар», дані відкритих джерел про практики мотивації та публікації у профільних онлайн-ресурсах.

Практична значущість курсової роботи полягає у можливості використання її висновків та рекомендацій для удосконалення HR-стратегії ПрАТ «Київстар» або аналогічних компаній, які прагнуть модернізувати систему мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації та соціально-економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність понять «мотивація» та «стимулювання» персоналу

В умовах ринкової економіки, стрімкої цифровізації та загострення конкуренції, ефективне управління людським капіталом постає як ключовий чинник успішності підприємства. При цьому, поняття мотивації та стимулювання персоналу виступають не лише як інструменти внутрішнього менеджменту, але й як елементи стратегічного управління, що формують довготривалі переваги.

У найзагальнішому розумінні мотивація (від лат. *movere* – рухати) – це внутрішній процес, який спонукає людину до дії, спрямованої на досягнення певної мети. Згідно з Климчуком А. О. «мотивація персоналу розглядається як поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників, що зумовлюють поведінку працівників на підприємстві» [5].

Броннікова Л. В. та ін. підкреслюють, що «мотивація не є сталою характеристикою, а динамічною категорією, яка змінюється під впливом соціально-економічного середовища, організаційної культури, етапу розвитку особистості та навіть макрополітичних викликів» [3].

Мотивація в стратегічному контексті повинна не лише відповідати поточним потребам працівників, а й прогнозувати їх майбутні очікування, що важливо для побудови гнучкої HR-стратегії.

Поняття стимулювання персоналу розглядається як система зовнішніх впливів, що спонукають працівника до певної поведінки в межах трудової діяльності. У класичному трактуванні, стимулювання є управлінським інструментом, який оперує матеріальними (заробітна плата, премії) та нематеріальними (визнання, розвиток, умови праці) важелями впливу [1, 6].

У дослідженні Буняка Н. наголошується на необхідності комплексного підходу до стимулювання, що має враховувати індивідуальні потреби, мотиваційні установки працівників та корпоративну стратегію [2].

Попри часте ототожнення, мотивація та стимулювання – це не синоніми. Мотивація – це внутрішній імпульс, який формує бажання діяти, а стимулювання – зовнішній механізм, який активує чи коригує цю мотивацію.

Стимулювання є прямим чи непрямим примусом до будь-якої діяльності. Основним рушійним фактором є неминучий настання негативного наслідку, якщо не буде виконуватися поставлена умова. Приклад стимулювання. Щоб забезпечити дотримання режиму роботи за запізнення до співробітника застосовуються якісь заходи впливу дисциплінарні чи фінансові. Аби не потрапити під роздачу працівник змушений вжити заходів для своєчасної явки [5].

Такий підхід ефективний у разі необхідності швидкого впливу на поведінку персоналу або підтримання дисципліни, проте він не завжди сприяє довготривалій залученості чи ініціативності працівника. В основі подібного механізму лежить зовнішній тиск, а не усвідомлене прагнення до досягнення цілей.

На відміну від цього, мотивування є прямим способом спонукання співробітника до дій через формування внутрішнього бажання його зробити. Якщо співробітник виконає зазначену умову, то отримає якусь винагороду. Приклад мотивації. Щоб забезпечити своєчасне виконання замовлення, співробітнику обіцяють премію за роботу у позаурочний час [5].

У стратегічному управлінні важливо поєднувати ці підходи, розуміючи, що ефективна система мотивації повинна спиратися як на глибоке знання внутрішніх мотивів працівників, так і на інструментальний вплив менеджменту через систему стимулів.

Таким чином, у сучасному управлінні персоналом, особливо в умовах трансформації ринку праці, зростає актуальність інтеграції мотивації та стимулювання в єдину, стратегічно орієнтовану модель.

1.2. Взаємозв'язок мотивів, стимулів та теорій мотивації в контексті стратегічного підходу до управління персоналом

У сучасному менеджменті, орієнтованому на стратегічні цілі, питання мотивації персоналу виходить за межі виключно оперативного впливу. Воно стає елементом довготривалої кадрової політики підприємства, що формує конкурентні переваги. Саме тому важливо глибоко усвідомити, як внутрішні мотиви працівників пов'язуються із зовнішніми стимулами, та якою мірою це пояснюється через призму теоретичних моделей мотивації.

Мотиви працівників – це глибинні чинники поведінки, які визначають їх прагнення до реалізації певних цілей. Вони є внутрішніми за природою і базуються на потребах, цінностях, установках, особистих чи професійних орієнтирах. Водночас стимулювання персоналу – це вплив організації на працівника через зовнішні інструменти, покликані активізувати бажану трудову поведінку. Стимули можуть мати матеріальний характер – заробітна плата, премії, соціальний пакет – або нематеріальний – корпоративне визнання, можливість професійного росту, участь у прийнятті рішень. Як наголошує Осадчук, ефективне управління мотивацією можливе лише за умов усвідомленого поєднання цих двох вимірів – внутрішнього і зовнішнього [8].

Поглиблене розуміння природи мотивації стало основою розвитку ряду наукових підходів. Змістовні теорії намагаються дати відповідь на запитання, що саме мотивує людину. Серед них виокремлюють теорію ієрархії потреб Маслоу, у якій теорії увага приділяється зв'язку мотивів людей і задоволенням потреб, і тому людина, в якій не задоволені нижні потреби, не зможе прагнути поваги й особистісного зростання, звідси й рівень мотивації в неї знижуватиметься, теорію двох факторів Герцберга, виходячи з якої на відчуття від роботи впливають такі чинники, як гігієнічні, мотиваційні, які підвищують задоволеність працею, до них належать визнання колег, розуміння відповідальності, а також теорію набутих потреб МакКлелланда, яка акцентує увагу на досягнення певних цілей найоптимальнішими цілями, співучасті, тобто необхідності соціального контакту і влади [3]. Процесуальні теорії, навпаки,

концентруються на механізмах формування мотивації. Теорія очікувань Врума пояснює мотиваційну поведінку через очікування винагороди, що виникає внаслідок зусиль. Теорія справедливості Адамса акцентує на важливості суб'єктивного сприйняття справедливості розподілу результатів. Модель Портера-Лоулера об'єднує обидва підходи, підкреслюючи вплив здібностей, очікувань і реальних результатів праці [6].

Варто підкреслити, що жодна з теорій не є універсальною. Як зауважує Шаталова, їх ефективність залежить від особистих особливостей працівника, корпоративного середовища, стилю управління та соціально-економічного контексту [6]. Тому в сучасному стратегічному управлінні переважає тенденція до синтезу – комбінування різних теоретичних моделей, адаптованих до реалій конкретної організації.

Зазначимо, що при реалізації завдань мотиваційного механізму важливо враховувати принципи формального і неформального управління персоналом. На підставі вищевикладеного можна виділити ряд принципів формального управління персоналом – мотивація, вплив влади, наставництво та ін. При розгляді принципу мотивації можна виділити певні заходи, які будуть стимулювати працівників до найбільш сумлінному та ініціативному виконанню своєї роботи, при цьому отримуючи грошову винагороду за виконану працю. При неякісному, несумлінному, непрофесійному виконанні роботи роботодавцем може бути прийнято рішення про скорочення або припинення мотиваційних заходів [1].

Застосування теоретичних підходів на практиці дозволяє менеджменту не просто встановити лінійний зв'язок між мотивацією та продуктивністю праці, а створити адаптивну систему управління персоналом. Леміш та співавтори звертають увагу на те, що стратегічно орієнтовані підприємства дедалі частіше формують індивідуалізовані моделі мотивації, в яких враховуються поколінні відмінності, життєві пріоритети та типи професійної поведінки [6]. У такому випадку управлінське стимулювання вже не обмежується типовими інструментами впливу, а перетворюється на багатокomпонентну модель, в якій

взаємодіють потреби, очікування, корпоративна культура, інструменти контролю та розвитку.

Отже, зв'язок між мотивами, стимулами та теоріями мотивації не є абстрактною конструкцією, а реальним механізмом, на якому ґрунтується стратегічне управління людським капіталом. Розуміння цього взаємозв'язку дозволяє будувати ефективні HR-стратегії, які не просто утримують працівників, а формують їхню залученість, відповідальність і орієнтацію на довгострокові цілі підприємства [2; 3; 6; 8].

1.3.Зарубіжний досвід стратегічного управління мотивацією

Розгляд зарубіжного досвіду стратегічного управління мотивацією персоналу є важливою складовою аналізу сучасних підходів до формування ефективної кадрової політики. Країни з розвиненою ринковою економікою, зокрема США, Велика Британія, Німеччина, демонструють комплексне бачення мотивації як системного процесу, в якому поєднуються психологічні, соціальні та економічні чинники впливу. Практика західних компаній свідчить, що стратегічна мотивація виходить за межі класичного стимулювання продуктивності та включає створення умов для самореалізації працівника, підтримки його добробуту та формування довготривалої лояльності до компанії.

Зокрема, американські корпорації широко впроваджують моделі мотивації, засновані на принципах індивідуального підходу до працівника, розвитку лідерських якостей, залучення до прийняття рішень та формування високої внутрішньої відповідальності. Однією з найпоширеніших моделей є концепція «Total Rewards», яка охоплює не лише заробітну плату й бонуси, а й можливості професійного розвитку, баланс між роботою та особистим життям, корпоративну культуру, забезпечення безпеки та стабільності. Такий підхід дозволяє зменшити плинність кадрів, посилити залученість персоналу та підвищити інноваційність бізнесу [18].

У країнах Європейського Союзу стратегічне управління мотивацією значною мірою орієнтоване на соціальну відповідальність роботодавця,

прозорість кадрових процесів, рівні можливості та забезпечення психологічного комфорту в колективі. Тут велика увага приділяється етичним аспектам взаємодії, дотриманню трудових прав, гендерній рівності та екологічній свідомості. У Німеччині, наприклад, діє модель соціального партнерства, де працівники мають представництво в наглядових радах підприємств, що дає їм відчуття причетності до стратегічних рішень і сприяє зростанню мотивації.

У практиці таких компаній, як Google, Microsoft, Siemens, BASF, Toyota, Amazon, особлива увага приділяється гнучкості умов праці, внутрішньому підприємництву та корпоративному наставництву. Замість стандартної ієрархічної системи управління дедалі частіше впроваджуються децентралізовані моделі, в яких ініціатива працівника не лише вітається, а й винагороджується через спеціальні програми.

Важливо зазначити, що значна частина компаній США та ЄС використовує аналітичні інструменти для вимірювання ефективності мотиваційних стратегій. Це, зокрема, HR-метрики, employee engagement surveys, системи KPI, показники eNPS (індекс готовності працівників рекомендувати компанію). На основі таких даних формується обґрунтована стратегія впливу на персонал, що дозволяє підвищити не лише його результативність, а й загальну конкурентоспроможність організації [4].

Зарубіжний досвід демонструє, що мотивація персоналу вже давно перестала бути лише інструментом впливу на ефективність праці. Вона стала невід'ємною частиною стратегічного управління, орієнтованого на сталий розвиток, інновації, соціальну відповідальність та ціннісне партнерство між працівником і роботодавцем. Українським підприємствам варто адаптувати ці підходи, враховуючи специфіку національного ринку праці та корпоративної культури, адже саме стратегічне осмислення мотивації дозволяє будувати успішні й адаптивні моделі управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Отже, стратегічно орієнтована мотиваційна політика є необхідною умовою сталого розвитку підприємств, формування позитивного корпоративного середовища та досягнення високих результатів господарської діяльності [11].

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що мотивація та стимулювання персоналу виступають не лише окремими інструментами впливу, а фундаментальними елементами стратегічного управління. Отож, саме їх гармонійне поєднання з урахуванням індивідуальних потреб працівників, особливостей організаційної культури та зовнішнього середовища дозволяє побудувати ефективну модель управління людським капіталом.

Отож, зарубіжний досвід доводить, що мотивація давно вийшла за межі матеріальних заохочень і дедалі більше орієнтується на довіру, партнерство та розвиток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Київстар» та особливості кадрової політики підприємства

Приватне акціонерне товариство «Київстар» є одним із лідерів телекомунікаційного ринку України та одним із найпотужніших гравців у сфері цифрових рішень. Компанія понад 25 років працює на національному ринку мобільного зв'язку та інтернет-послуг, надаючи також цифрові сервіси для бізнесу, хмарні рішення, кібербезпеку, eSIM-технології, послуги електронного документообігу тощо [9]. ПрАТ «Київстар» входить до складу міжнародної телекомунікаційної групи VEON і дотримується високих стандартів корпоративного управління, що базується на прозорості, етичності та відповідальності.

Організаційна структура підприємства є типовою для великих корпоративних утворень і має функціонально-лінійний характер, що дозволяє ефективно розподіляти управлінські повноваження між вертикальними рівнями та горизонтальними підрозділами. Система корпоративного управління включає Раду директорів, виконавчий менеджмент, профільні комітети (включаючи комітет з питань призначень і винагород), внутрішній аудит та службу комплаєнсу [19].

Такий рівень структури забезпечує не лише стратегічну стійкість компанії, але й чіткий розподіл відповідальності за ключові напрямки діяльності, зокрема — за кадрову політику.

Кадрова політика ПрАТ «Київстар» ґрунтується на принципах відкритості, рівності можливостей, розвитку потенціалу та визнання заслуг працівників. Значна увага приділяється питанням мотивації, адаптації, навчання, інклюзії, а також формуванню сильної корпоративної культури, яка сприяє залученості персоналу. На офіційному сайті компанії окреслені основні напрями розвитку персоналу, серед яких — програми професійного росту, підтримка навчання,

наставництво, участь у внутрішніх конкурсах на підвищення, а також акцент на збереженні балансу між роботою та особистим життям [11].

Щоб надати цілісне уявлення про Київстар як об’єкт дослідження, у таблиці 2.1 наведено узагальнену організаційно-управлінську характеристику підприємства.

Таблиця 2.1

Організаційно-управлінська характеристика ПрАТ «Київстар»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Приватне акціонерне товариство «Київстар»
Юридична форма	ПрАТ (приватне акціонерне товариство)
Рік заснування	1994
Вид діяльності	Телекомунікаційні послуги, цифрові сервіси
Кількість працівників	Понад 3 500
Головний офіс	м. Київ, Україна
Корпоративна структура	VEON Group (Нідерланди)
Структура управління	Функціонально-лінійна, із комітетами з HR-напрямів
Кадрова стратегія	Розвиток, залученість, інклюзія, інновації
Основні HR-практики	Професійне навчання, наставництво, внутрішній ріст
Корпоративна культура	Прозорість, відкритість, партнерство

Джерело: узагальнено на основі [9; 11; 19]

Система корпоративного управління ПрАТ «Київстар» передбачає чіткий розподіл функцій та відповідальності між ключовими управлінськими органами. Це забезпечує ефективну координацію стратегічного, наглядового та виконавчого рівнів управління.

Київстар у 2024 році не лише утримав, а й посилив свої позиції як технологічний лідер України. Обслуговуючи близько 23 млн абонентів мобільного зв'язку та понад 1,1 млн користувачів "Домашнього Інтернету", забезпечуючи понад 95,6% населення контрольованої території України доступом до швидкісного мобільного інтернету. Завдяки новим ціннісним пропозиціям і розширенню 4G-мережі, споживання мобільного інтернету зросло на 19,9% р/р, а частка користувачів 4G досягла 62,8% від клієнтської бази. Окремо відзначемо внесок Київстару у підтримку країни та суспільства.

Співробітники у форматі корпоративного волонтерства зібрали понад 3 млн грн на допомогу військовим і постраждалим від війни[9].

До складу органів управління входять Загальні збори акціонерів, Наглядова рада, Президент як виконавчий орган, а також Ревізійна комісія. Їх персональний склад, чисельність та функціональні повноваження узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Органи управління та посадові особи ПрАТ «Київстар»

№ з/п	Назва органу управління (контролю)	Кількісний склад органу управління (контролю)	Персональний склад органу управління (контролю)
1	Загальні збори акціонерів	Відповідно до реєстру власників іменних цінних паперів загальна кількість акціонерів – два акціонери юридичні особи	Акціонерами емітента є наступні юридичні особи: 1. Приватна компанія з обмеженою відповідальністю ВЕОН Холдінгз Б.В. (VEON Holdings B.V.) (Нідерланди) – володіє 99,994654% статутного капіталу емітента. 2. Акціонерне товариство з обмеженою відповідальністю ВЕОН Лтд. (VEON Ltd.) (Бермудські Острови) – володіє 0,005345% статутного капіталу емітента.
2	Наглядова рада	Наглядова рада емітента складається з 7 членів Наглядової ради – фізичних осіб, які є представниками акціонерів	Голова Наглядової ради – Терзіоглу Мухтерем Каан. Члени Наглядової ради: Газін Геннадій, Брекенофф Йоханнес Хендрікус Якобус, Доріс Асабі Омійнка, Помпео Майкл Річард, Шимків Дмитро Анатолійович, Рамачандран Ананд
3	Президент	Президент емітента є одноособовим виконавчим органом емітента	Комаров Олександр Валерійович – Президент емітента
4	Ревізійна комісія	Ревізійна комісія емітента складається з 2 членів Ревізійної комісії	Войташек Мацей Богдан, Лінн Лоррін Алісія

Таким чином, ПрАТ «Київстар» постає як динамічна компанія з чіткою управлінською вертикаллю, стратегічною орієнтацією на інновації та людський капітал. Її кадрова політика не лише формально регламентована, але й стратегічно спрямована на підвищення залученості працівників, що створює підґрунтя для формування ефективної системи мотивації персоналу, яку буде проаналізовано в наступних підрозділах.

2.2. Аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «Київстар» та оцінка її стратегічної ефективності

У сучасних умовах ринку праці, коли конкуренція за кваліфіковані кадри постійно посилюється, мотивація працівників стає ключовим інструментом у системі стратегічного управління персоналом. Для компаній, які прагнуть зберігати стабільність та інноваційний потенціал, ефективна система мотивації виступає не просто додатком до HR-політики, а її серцевиною. Такий підхід реалізується у практиці ПрАТ «Київстар», де побудова мотиваційного середовища має чітку внутрішню логіку, адаптивність і орієнтацію на результат.

Мотиваційна система компанії включає поєднання матеріальних та нематеріальних інструментів. У частині матеріального стимулювання працівникам пропонується конкурентна заробітна плата, бонуси за досягнення ключових показників, преміальні виплати, страхування, компенсації витрат на харчування, абонементи на заняття спортом, можливості проходження навчання коштом роботодавця. Розмір винагороди прив'язаний до результативності, що створює прямий зв'язок між продуктивністю та винагородою з боку компанії, посилюючи економічну мотивацію персоналу. Така система, за твердженням самої компанії, дозволяє досягати високого рівня відповідальності, самоконтролю та зацікавленості у досягненні цілей [11].

У складі нематеріального мотиваційного комплексу Київстар використовує можливість гнучкого графіку, дистанційної роботи, широкі можливості для розвитку, ротації, наставництва, участі у внутрішніх конкурсах і проєктах. У компанії діє система корпоративного навчання, що включає як обов'язкові курси, так і вибіркові модулі для розвитку soft та hard skills. Це дозволяє персоналу не лише підвищувати кваліфікацію, але й відчувати постійну підтримку у професійному зростанні. Особливої уваги надається розвитку лідерських якостей, для чого впроваджено спеціалізовані програми підтримки молодих фахівців та внутрішні ініціативи типу «Talents Pool» [11].

Мотиваційна політика Київстар глибоко інтегрована в систему корпоративного управління. Цінності компанії, такі як прозорість, довіра,

партнерство й інноваційність, стають основою для формування не лише політики винагород, а й загального клімату організації. На офіційному сайті компанії окремо підкреслюється важливість формування здорового середовища, де працівники почуваються почутими, мають змогу висловлювати ідеї та ініціативи, брати участь у зміні внутрішніх процесів [9].

У 2023–2025 роках компанія активно реагувала на виклики ринку, зокрема на дефіцит талантів. На платформі корпоративного хабу публікувалися матеріали, в яких фахівці компанії акцентували увагу на нових мотиваційних підходах, зокрема адаптації до гібридного формату роботи, емоційній підтримці працівників, роботі з внутрішніми опитуваннями, регулярному вимірюванні індексу eNPS та впровадженні циклу зворотного зв'язку [18].

Результатом є високий рівень лояльності, довіра працівників до компанії, позитивна репутація на ринку праці. Київстар неодноразово отримував визнання як один із найкращих роботодавців України, зокрема завдяки ефективній системі мотивації, яка враховує як економічні, так і ціннісні орієнтири працівників [11].

Таким чином, ПрАТ «Київстар» реалізує стратегічно продуману модель мотивації, яка враховує динаміку сучасного ринку праці, потреби персоналу, цілі бізнесу та корпоративну культуру. Система є цілісною, багаторівневою та орієнтованою на стійкий розвиток людського капіталу, що дозволяє компанії залишатись конкурентною та привабливою для фахівців високого рівня.

2.3. Виявлення проблем у системі мотивації персоналу

Незважаючи на високий рівень розвитку HR-стратегії ПрАТ «Київстар», що включає широкий спектр матеріальних та нематеріальних стимулів, система мотивації компанії, як і будь-яка складна організаційна модель, не є позбавленою певних викликів та внутрішніх суперечностей. Виявлення таких проблемних аспектів є необхідною умовою для подальшого вдосконалення мотиваційної політики та адаптації її до нових викликів.

Одна з ключових проблем, що притаманна великому корпоративному середовищу, полягає у нерівномірному сприйнятті мотиваційних механізмів

працівниками різних підрозділів. В умовах функціональної спеціалізації та багаторівневої структури мотиваційна політика може не завжди однаково ефективно реалізовуватись на всіх рівнях управління. Зокрема, працівники, зайняті у фронт-офісних або технічних службах, іноді відчують недостатній рівень персонального визнання або обмежений доступ до програм розвитку, які більш активно використовуються менеджментом середньої та вищої ланки [11, 18].

Ще одним потенційним обмеженням є відчуття стандартності мотиваційного пакету, особливо у фахівців, які мають досвід роботи в міжнародних або креативних середовищах. У деяких випадках персонал очікує індивідуалізованих рішень, адаптованих до особистих потреб, життєвих обставин або кар'єрних прагнень. В умовах, коли компанія намагається уніфікувати HR-процеси, такі очікування можуть залишитися без відповідей, що створює ризик демотивації.

Також спостерігається потреба в постійній модернізації комунікаційних інструментів мотиваційної політики. У практиці компанії застосовуються внутрішні платформи, ресурси зворотного зв'язку, щорічні опитування залученості. Проте їх ефективність безпосередньо залежить від активності персоналу, довіри до процесу та готовності відкрито ділитися зворотним зв'язком. За даними відкритих джерел, у компанії виявляється тенденція до зниження активності участі в анкетуваннях, що може свідчити про втому від формальних процедур або недостатню інформованість про наслідки участі.

У кризових чи нестабільних періодах, як-от пандемія або економічні потрясіння, виникає додаткове навантаження на управлінські підходи до мотивації. Гнучкість компанії у таких випадках, хоча й продемонстрована в окремих практиках, все ще потребує систематизації. Особливо це стосується емоційної підтримки персоналу, адаптаційних програм та балансування між роботою й особистим життям, що в умовах дистанційної або гібридної роботи набуває критичної актуальності [9].

Нарешті, однією з латентних проблем є відсутність відкритої статистичної звітності щодо результатів реалізації мотиваційних стратегій. Відсутність доступу до агрегованих даних ускладнює проведення зовнішнього аналізу ефективності, а також стримує поширення успішних кейсів у професійному середовищі. Це не критична вада для внутрішньої роботи компанії, проте з погляду відкритої соціальної відповідальності вона може бути обмеженням у формуванні іміджу прогресивного роботодавця.

Таким чином, хоча мотиваційна система ПрАТ «Київстар» загалом характеризується високим рівнем зрілості та стратегічної спрямованості, її реалізація стикається з певними проблемами, пов'язаними із внутрішньою неоднорідністю, комунікаційними викликами та потребою в адаптації до змінного середовища. Виявлення та подальший аналіз цих аспектів створюють основу для формування обґрунтованих напрямів удосконалення, що буде розглянуто у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Розробка стратегічних напрямів удосконалення мотиваційної системи персоналу ПрАТ «Київстар»

Розробка стратегічних напрямів удосконалення системи мотивації персоналу має спиратися не лише на виявлені недоліки, а й на прогнозування майбутніх викликів, що постають перед компанією в умовах динамічного ринку. У випадку ПрАТ «Київстар», яке вже володіє розвиненою HR-політикою, доцільно зосередитись на поглибленні персоналізованого підходу, зміцненні емоційної залученості працівників, розширенні гнучких форм роботи та вдосконаленні комунікаційної стратегії мотивації.

Першим важливим напрямом є впровадження принципів індивідуалізації мотивації. Зважаючи на різноманітність потреб і цінностей працівників, доцільним буде створення адаптивних мотиваційних пакетів, які могли б враховувати життєві обставини, професійні амбіції та рівень досвіду. Зокрема, для молодих фахівців доцільно акцентувати на розвитку, можливості кар'єрного зростання, наставництві; для працівників із сім'ями – на стабільності, гнучкості графіка та соціальних гарантіях; для спеціалістів з високим рівнем самостійності – на залученні до стратегічних рішень і проєктного управління.

Другим напрямом виступає модернізація каналів і форм комунікації мотиваційної політики. Сьогодні працівники очікують прозорості у питаннях винагород, зворотного зв'язку та визнання досягнень. Доцільно удосконалити внутрішні платформи для обміну інформацією, зробити регулярними не лише опитування залученості, а й відкриті сесії запитань і відповідей з керівництвом, інтерактивні форуми з HR-службою, індивідуальні консультації щодо розвитку.

Третім напрямом є розширення практики гнучкої організації праці. З урахуванням досвіду гібридного режиму та дистанційної роботи, компанія може запровадити нові формати гнучкого графіка, індивідуальних моделей зайнятості, короткострокових стажувань та внутрішнього фрилансу. Це сприятиме

зниженню ризику професійного вигорання, підвищенню рівня автономії працівників та покращенню балансу між особистим і професійним життям.

Четвертим напрямом доцільно вважати інтеграцію аналітичних інструментів у процес оцінювання мотивації. Наприклад, регулярний моніторинг таких показників, як індекс eNPS, рівень участі у внутрішніх опитуваннях, динаміка залученості за підрозділами, дозволить виявляти слабкі місця у реальному часі та вчасно коригувати HR-стратегію. Це також допоможе обґрунтувати кадрові рішення та підвищити прозорість управлінських рішень у сфері персоналу.

Окремим напрямом варто розглядати посилення емоційного компонента мотивації. Компанія може активніше розвивати корпоративну культуру через впровадження спільнот за інтересами, підтримку ініціатив від працівників, регулярне неформальне спілкування, програми підтримки ментального здоров'я. Це дозволить створити більш згуртоване середовище, де працівники відчуватимуть не лише формальну, а й емоційну прив'язаність до компанії.

Ефективна система мотивації персоналу має відповідати низці критичних вимог, які забезпечують її стратегічну ефективність і здатність адаптуватися до викликів сучасного ринку праці. Зокрема, до таких вимог належать: забезпечення рівних можливостей для професійного зростання; прозорий зв'язок між результативністю праці та її оплатою; створення безпечного робочого середовища; сприяння особистісному розвитку; формування корпоративної культури взаємодовіри та спільної відповідальності [10].

Усі ці напрями не суперечать чинній стратегії компанії, а навпаки – поглиблюють її, адаптують до сучасних очікувань працівників і змін на ринку праці. Їх реалізація дозволить Київстар не лише зберігати наявний кадровий потенціал, а й підсилити привабливість компанії як роботодавця, здатного не просто утримувати персонал, а формувати навколо себе спільноту залучених, мотивованих та лояльних фахівців.

3.2. Впровадження змін у систему мотивації та оцінка очікуваних результатів

Успішна реалізація стратегічних змін у системі мотивації персоналу вимагає не лише чіткого бачення напрямів удосконалення, а й детального опрацювання механізмів впровадження, які забезпечать стійкість, ефективність та адаптивність нової моделі. У випадку ПрАТ «Київстар» такі зміни повинні впроваджуватися поетапно, із врахуванням корпоративної культури, структури управління та рівня зрілості існуючої HR-системи.

На першому етапі доцільно здійснити аналітичну діагностику стану мотиваційної політики на основі актуальних внутрішніх даних. Сюди входить аналіз результатів опитувань залученості, статистики участі в програмах розвитку, динаміки плинності кадрів та рівня задоволеності персоналу. Цей етап дозволить виявити найвразливіші сегменти та визначити пріоритетні зони змін.

Наступним кроком є пілотне впровадження оновлених інструментів мотивації в окремих підрозділах або серед цільових груп працівників. Такий підхід дозволяє протестувати нові моделі стимулювання, оцінити їх ефективність у реальному середовищі, зібрати зворотний зв'язок та здійснити оперативні коригування до масштабування практики. Наприклад, персоналізовані мотиваційні пакети або нові формати гнучкого графіка доцільно спочатку впровадити серед молодих фахівців або працівників у віддалених регіонах.

Паралельно необхідно розробити комплексну систему внутрішньої комунікації щодо змін. Працівники мають чітко розуміти, які нові можливості їм надаються, на яких умовах, яким чином їхні результати впливають на мотиваційні інструменти. Важливими є прозорість критеріїв оцінювання, відкритість діалогу з HR-службою та доступ до консультацій. Особливу роль тут відіграють керівники середньої ланки, які є посередниками між стратегією компанії та щоденною практикою праці.

На заключному етапі змін важливо впровадити систему моніторингу ефективності нової моделі мотивації. До ключових показників можуть належати

зміна індексу eNPS, зростання внутрішньої мобільності, скорочення плинності кадрів, підвищення участі у програмах розвитку, покращення результатів опитувань задоволеності. Регулярний аналіз цих метрик дозволить не лише підтвердити успішність змін, а й виявляти нові виклики на етапі їхнього зародження.

Очікуваним результатом впровадження оновленої системи мотивації у ПрАТ «Київстар» має стати зростання рівня залученості працівників, підвищення продуктивності праці, формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, а також зміцнення бренду роботодавця на національному ринку праці. Компанія отримає більш адаптивну, гнучку та результативну HR-систему, яка дозволить ефективно реагувати на зовнішні зміни, внутрішні запити персоналу та стратегічні виклики бізнесу.

Таким чином, впровадження змін у систему мотивації має бути не епізодичним заходом, а структурованим управлінським процесом, що базується на даних, враховує інтереси всіх учасників та спрямований на довготривалий розвиток людського капіталу компанії.

3.3. Можливості запровадження зарубіжного досвіду стратегічної мотивації в українському корпоративному середовищі

У контексті глобалізації бізнесу та трансформації моделей управління персоналом, адаптація зарубіжного досвіду мотивації стає дедалі актуальнішою для українських компаній. Підходи, які успішно функціонують у США, країнах Європейського Союзу, Японії чи Південної Кореї, демонструють високий рівень гнучкості, інноваційності та соціальної орієнтації. Разом з тим, механічне копіювання таких моделей є недоцільним, адже вимагає врахування національного менталітету, економічної ситуації, правового поля та рівня зрілості управлінських структур.

Однією з ключових складових, яку можна успішно інтегрувати, є концепція «Total Rewards». Вона передбачає поєднання фінансових та нефінансових стимулів, серед яких: можливості навчання та розвитку, гнучкість

зайнятості, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура, визнання досягнень, психологічна безпека. Упровадження цієї моделі в українських компаніях, зокрема у ПрАТ «Київстар», може забезпечити підвищення рівня залученості персоналу та зниження внутрішньої плинності кадрів.

Корисним для запозичення є й досвід розвитку внутрішнього підприємництва (intrapreneurship), поширений у таких компаніях, як Google або Amazon. Це передбачає створення середовища, де працівники можуть самостійно ініціювати проекти, розвивати інноваційні ідеї, не побоюючись санкцій за помилки. Для українських компаній це дає змогу не лише стимулювати креативність, а й утримувати найбільш амбітних співробітників.

Ще одним перспективним напрямом є системне використання HR-аналітики. У США та країнах ЄС широко застосовуються метрики eNPS, employee engagement index, performance rating, які дозволяють отримувати зворотний зв'язок у реальному часі та будувати точні прогнози поведінки працівників. Впровадження такої практики в Україні можливе за наявності відповідного цифрового забезпечення та культури прийняття рішень на основі даних.

Важливим аспектом зарубіжного досвіду є інтеграція мотивації у систему корпоративної соціальної відповідальності. У багатьох європейських компаніях участь у соціальних, екологічних, волонтерських проєктах є не лише бажаною, а й офіційно заохочується. Українські підприємства, зокрема в умовах повномасштабної війни, вже реалізують подібні ініціативи, однак їх можна структурувати як елемент системної мотивації, що підвищує відданість працівників та формує репутацію компанії як відповідального роботодавця.

Однак слід зауважити, що ефективність імплементації іноземного досвіду залежить від низки внутрішніх чинників. Насамперед, це готовність управлінської команди до змін, наявність ресурсів (фінансових, цифрових, людських), рівень цифрової трансформації компанії, правове середовище. Також необхідно враховувати відмінності у трудовій ментальності: для України характерним є очікування більшої стабільності, чіткості ієрархії та прямої

матеріальної винагороди, у той час як західні моделі часто базуються на високому рівні автономії працівника.

Отже, можливість запровадження зарубіжного досвіду стратегічної мотивації в українських компаніях не лише існує, а й є необхідною умовою їх подальшого розвитку. Водночас, успішна адаптація вимагає не стільки копіювання, скільки глибокого осмислення, адаптації до національних умов та поступового впровадження з урахуванням специфіки корпоративної культури. Для ПрАТ «Київстар» це може стати важливим етапом посилення конкурентних переваг та формування мотиваційної системи, здатної відповідати вимогам як внутрішнього, так і глобального ринку.

ВИСНОВКИ

У ході виконання курсової роботи було здійснено всебічне дослідження стратегічного управління мотивацією персоналу з теоретичної, аналітичної та прикладної точок зору. Проведений аналіз дозволив виявити ключові особливості формування мотиваційних систем в умовах сучасного ринку праці, визначити зв'язок між внутрішніми мотивами та зовнішніми стимулами, а також охарактеризувати ефективність існуючих підходів на прикладі реального підприємства.

Підґрунтям для всього дослідження стали теоретичні засади, що обґрунтовують поняття мотивації та стимулювання персоналу, їхнє місце в системі управління та вплив на ефективність праці. Було з'ясовано, що мотивація – це не лише процес внутрішньої активізації працівника, а й стратегічний ресурс підприємства. У свою чергу, стимулювання є інструментом, за допомогою якого організація здійснює цілеспрямований вплив на поведінку персоналу. Успішне стратегічне управління кадрами потребує поєднання обох елементів у комплексну систему.

У роботі було розглянуто провідні теорії мотивації – як змістовні, так і процесуальні – та виявлено, що жодна з них не є універсальною, однак їхнє поєднання дозволяє адаптувати мотиваційні моделі до особливостей конкретного підприємства. Зарубіжний досвід свідчить, що стратегічна мотивація орієнтується не лише на економічні інтереси, а й на особистісний розвиток, баланс між життям і працею, внутрішню культуру організаційного середовища.

Проведений аналіз кадрової політики та системи мотивації ПрАТ «Київстар» показав, що компанія впроваджує багатокomпонентну модель стимулювання, яка охоплює як матеріальні, так і нематеріальні елементи. Особливу увагу приділено розвитку персоналу, внутрішньому підприємництву, гнучким формам організації праці та формуванню відкритої корпоративної культури. Водночас було виявлено низку проблем, пов'язаних із

нерівномірністю доступу до ресурсів, потребою в індивідуалізації підходів, модернізацією комунікаційних каналів та відсутністю систематизованої звітності про результати мотиваційних практик.

На основі виявлених проблем було запропоновано стратегічні напрями удосконалення системи мотивації персоналу, серед яких: впровадження персоналізованих мотиваційних пакетів, розвиток гнучких режимів праці, посилення емоційної залученості працівників, вдосконалення системи внутрішньої комунікації та інтеграція HR-аналітики. Запропоновано поетапну модель впровадження змін, що враховує специфіку корпоративної культури підприємства та дозволяє поступово підвищити ефективність HR-стратегії.

Таким чином, мотивація персоналу в умовах стратегічного управління постає як багатовимірний процес, що об'єднує індивідуальні, організаційні та соціальні інтереси. Результати дослідження мають практичну значущість для оптимізації кадрової політики в сучасних українських компаніях, а також можуть бути використані для розробки нових, більш гнучких та результативних моделей мотиваційного менеджменту, які відповідають вимогам часу та очікуванням працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко Д.О., Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (дата звернення: 02.10.2025).
2. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства // Economy and Society. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 09.09.2025).
3. Броннікова Л. В., Пустовіт В., Нетудихата К. Теоретико-методологічні засади мотивації // Economy and Society. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Кара Н. І., Паук Н. І. Особливості мотивування персоналу підприємств в умовах міжнародної співпраці // Менеджмент і підприємництво в Україні. 2023. URL: <https://science.lpnu.ua> (дата звернення: 18.11.2025).
5. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні // SumDU MMI Journal. 2018. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 12.10.2025).
6. Леміш К. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності підприємства // Economy and Society. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.11.2025).
7. Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах сучасних викликів // Economy and Society. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 15.11.2025).
8. Осадчук О. В. Застосування положень теорій мотивації для формування механізмів мотивації праці на підприємствах // REICST Journal. 2024. URL: <https://reicst.com.ua> (дата звернення: 11.12.2025).
9. Офіційний сайт ПрАТ «Київстар». – URL: <https://kyivstar.ua> (дата звернення: 07.11.2025).

10. Кар'єрні можливості та HR-інформація на сайті Київстар. URL: <https://kyivstar.ua/about/career> (дата звернення: 10.10. 2025).
11. Корпоративна відповідальність та культура Київстар. – URL: <https://kyivstar.ua/about/responsibility> (дата звернення: 18.10.2025).
12. Програми професійного розвитку та мотиваційні ініціативи Київстар. – URL: <https://kyivstar.ua/news/id141020251130> (дата звернення: 11.11.2025).
13. Пустовіт В. В. Мотивація персоналу: теоретичні та практичні аспекти : навчальний матеріал. – 2024. – URL: <https://krs.chmnu.edu.ua> (дата звернення: 13.12.2025).
14. Пустовіт О. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства // DAEMMT Journal. 2021. URL: <https://daemmt.odessa.ua> (дата звернення: 11.11.2025).
15. Сербенівська А. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах // Економіка України. 2024. URL: електронний репозиторій НаУКМА (дата звернення: 12.10.2025).
16. Hurma Work. Теорії мотивації та їх значення для управління персоналом. – URL: <https://hurma.work> (дата звернення: 14.11.2025).
17. Чухно А. А. Мотивація персоналу: теоретичні й прикладні аспекти. – URL: <https://core.ac.uk> (дата звернення: 16.10.2025).
18. Як утримувати працівників в умовах дефіциту талантів. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-utrimuvati-pracivnikov-v-umovah-deficytu-talantiv> (дата звернення: 11.10.2025).
19. Інформація про комітети корпоративного управління Київстар. – URL: <https://investors.kyivstar.ua/corporate-governance/committee-composition> (дата звернення: 9.09.2025).