

УДК 331.101.3:658.3: 35.073 (477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-16-25-34>

Горжій Вікторія, студентка 1 курсу магістратури Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Horzhii Viktoriia, first-year Master's student at the National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9218-9382>

Войтко Сергій, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародної економіки Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Voitko Serhii, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of International Economics at National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2488-3210>

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ДЛЯ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

SYSTEMATIZATION OF MOTIVATIONAL MECHANISMS FOR MUNICIPAL ENTERPRISES

Анотація. У статті розкрито сучасні підходи до мотивації персоналу комунальних підприємств в умовах цифровізації, військового стану та кризових викликів. Проаналізовано особливості застосування матеріальних, нематеріальних, соціально-психологічних і просоціальних механізмів мотивації працівників, а також досвід України та зарубіжних країн щодо їхнього практичного використання. Значну увагу приділено ролі мотивації у підвищенні продуктивності праці, забезпеченні стійкості критичної інфраструктури та ефективності діяльності комунальних підприємств.

Доведено, що більш ефективними є комплексні моделі мотивації, які поєднують фінансове стимулювання, професійний розвиток, тренінги, підтримку персоналу, визнання результатів праці, створення позитивного психологічного клімату та розвиток корпоративної культури. Визначено, що для працівників виробничої та енергетичної сфер особливого значення набуває поєднання матеріальної мотивації із просоціальними та морально-ціннісними чинниками, зокрема почуттям відповідальності, професійного обов'язку, роботи задля добробуту країни та суспільної значущості праці. Обґрунтовано, що в умовах кризових ситуацій та пошкодження енергетичної інфраструктури саме просоціальна мотивація та підтримка колективу забезпечують високий рівень самовіддачі працівників і потрібну у кризовий час продуктивність.

Запропоновано впровадження людиноцентричних та інноваційних моделей управління персоналом на комунальних підприємствах України із використанням міжнародного досвіду, креативного менеджменту, прозорих систем оцінювання результативності праці, розвитку професійної стійкості персоналу та поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Встановлено, що адаптація міжнародних практик мотивації сприятиме підвищенню ефективності діяльності комунальних підприємств, продуктивності працівників та стійкості підприємств у кризових умовах під час роботи на межі фізичних можливостей.

Ключові слова: мотивація персоналу, комунальні підприємства, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, просоціальна мотивація, креативний менеджмент, управління персоналом, критична інфраструктура, військовий стан.

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

*Corresponding author



Abstract. The article examines contemporary approaches to motivating personnel in municipal enterprises under the conditions of digitalization, martial law, and crisis challenges. The features of applying material, non-material, socio-psychological, and prosocial mechanisms for employee motivation are analyzed, along with the practical experience of Ukraine and foreign countries regarding their implementation. Significant attention is devoted to the role of motivation in improving labor productivity, ensuring the resilience of critical infrastructure, and enhancing the efficiency of municipal enterprises.

It is demonstrated that the most effective are comprehensive motivation models that combine financial incentives, professional development, training, employee support, recognition of work results, the creation of a positive psychological climate, and the development of corporate culture. It is identified that for employees in the production and energy sectors, a combination of material motivation with prosocial and moral-value factors acquires particular importance, including a sense of responsibility, professional duty, work for the well-being of the country, and the social significance of labor. It is substantiated that in crisis situations and during damage to energy infrastructure, prosocial motivation and team support ensure a high level of employee dedication and the productivity required in times of crisis.

The article proposes the implementation of human-centered and innovative personnel management models at municipal enterprises in Ukraine, utilizing international experience, creative management, transparent performance evaluation systems, the development of professional resilience among personnel, and a combination of material and non-material incentives. It is established that adapting international motivation practices will contribute to increasing the efficiency of municipal enterprises, employee productivity, and enterprise resilience under crisis conditions when operating at the limits of physical capacity.

Keywords: personnel motivation, municipal enterprises, material motivation, non-material motivation, prosocial motivation, creative management, personnel management, critical infrastructure, martial law.

Постановка проблеми. Мотивація персоналу впливає на продуктивність та ефективність діяльності усіх різновидів підприємств і організацій, у тому числі й комунальних підприємств. Із розвитком цифрових технологій та технологій загалом важливо дослідити та розглянути цілком новітні варіанти мотивації задля підвищення продуктивності комунальних підприємств. Досліджувати мотиваційні механізми особливо важливо в умовах військового стану та проблем із енергетичною інфраструктурою, адже наразі багато ТЕЦ є комунальними підприємствами, а працівники працюють на межі фізичних можливостей задля добробуту населення країни [9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями мотивації персоналу приділяли увагу значна кількість вчених, зокрема А. Pochtovyuk та К. Zaika (матеріальна мотивація); досліджували О. Дяченко, Н. Ларіна, R. Stoyanova (нематеріальна мотивація). Креативний менеджмент своєю чергою розглядали В. Панченко і О. Панченко, також дослідженнями «альтруїзму народженому стражданням» займалися С. Olivola, Е. Shafir.

Мета статті – систематизація наукових підходів до функціонування механізмів мотивації працівників підприємств задля запозичення досвіду та впровадження його у практику використання на підприємствах комунальної сфери.

Виклад основного матеріалу. Ефективне та ціннісно-орієнтоване управління у публічній службі й комунальних підприємствах ускладнено без продуманої системи мотивації персоналу. Дослідження показують, що існують серед практик як матеріальні, так і нематеріальні стимули, але кращий результат надає комплексний підхід, який поєднує матеріальні стимули (премії, фінансові бонуси, путівки та інші грошові заохочення) з нематеріальними (грамоти, новий кабінет, коригування робочого графіка тощо), етичними та ціннісними механізмами.

Для працівників творчих професій більш ефективним є поєднання матеріального та нематеріального стимулювання, оскільки важливу роль відіграють самореалізація, автономія, визнання і можливість професійного розвитку. Натомість для представників виробничих професій значний вплив має матеріальне стимулювання, зокрема заробітна плата, премії та соціальні гарантії.

Фахівцями проведено дослідження шляхом опитування підприємців, що працюють у нідерландських креативних і культурних індустріях (ККІ) та виявлено, що хоча внутрішня мотивація досить висока серед підприємців, які працюють у креативних і культурних індустріях, ті, хто має відносно високу оцінку своїх творчих здібностей, також очікують зовнішньої винагороди. Це свідчить про існування компромісу між автономією та комерційною життєздатністю, а не між внутрішньою та зовнішньою мотиваціями, що й підтверджує теорію про те, що творчі професії потребують більше нематеріальної мотивації [12].

Українська наукова спільнота займалася дослідженнями у підході креативного менеджменту. Як відомо, розроблення програми посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу потребує інтегрованого підходу, який включає не тільки матеріальні інструменти мотивації, але й креативні методи управління, спрямовані на підтримку ініціативи, творчого підходу та професійного розвитку найнятого персоналу. Креативний менеджмент стає важливим елементом у створенні таких програм, оскільки надає можливість перейти від традиційних схем мотивації до інноваційних, персоналізованих підходів, що орієнтуються на особистісні характеристики найнятого персоналу та сприяють їхньому залученню і розвитку.

Примітно, що залучення персоналу до творчого процесу значно підвищує рівень задоволеності від роботи та зростання продуктивності. Завдяки креативному менеджменту можливо сформувати індивідуальні програми розвитку, орієнтуючись на сильні сторони кожного співробітника, що відкриває додаткові можливості для підвищення рівня ефективності праці. Одним із ключових елементів цієї системи є також створення умов для особистісного та професійного зростання найнятого персоналу. Так, корпоративна культура, яка сприяє інноваційності, взаємодії та підтримці, надає змогу не лише підвищити рівень залученості персоналу до формування нових векторів бізнесу, а й сформувати атмосферу, в якій кожен відчуває свою важливість і може зробити внесок у розвиток підприємства [7].

Щодо працівників виробничої сфери, дослідження мотивації персоналу металургійних і виробничих підприємств показують, що матеріальне стимулювання залишається одним із ключових факторів продуктивності та утримання персоналу. Більшість опитуваних обрали преміювання, а решта відзначили для себе такі види нематеріальної мотивації, як почесні грамоти та медалі [18].

Також дослідження українських науковців доводять, що одним із ключових трендів є переорієнтація базису розроблення та впровадження інновацій з капіталу та природних ресурсів на людиноцентричність. У межах концепції Індустрії 5.0 Людина стає центром виробничого процесу, що передбачає створення умов для професійного розвитку та задоволення потреб працівників як основний метод мотивації. Одним з основних мотиваційних елементів є конкурентна оплата праці. Суттєве відставання рівня заробітної плати у комунальному секторі (зокрема, у сферах водопостачання і поводження з відходами) негативно впливає на можливість залучення інноваційно налаштованих кадрів. Таким чином, приведення рівня оплати праці до ринкових показників залишається критично важливим методом матеріальної мотивації [1].

Задля модернізації управління і підвищення ефективності комунальних підприємств пропонується залучати професійних незалежних членів до наглядових рад і використовувати досвід комерціалізації менеджменту (як у країнах Східної Європи), що надає змогу впроваджувати сучасні моделі управління персоналом. Це дозволяє впроваджувати сучасні моделі управління персоналом, підвищувати прозорість управлінських рішень, посилювати контроль за діяльністю підприємств, удосконалювати систему мотивації працівників та орієнтувати діяльність комунальних підприємств на ефективність, якість послуг і стратегічний розвиток [3].

Крім того, комерціалізація менеджменту надає можливість перейти від формального адміністрування до системи управління, орієнтованої на результативність праці, ефективність роботи та якість надання послуг. Ідея, що згенерована підприємством чи навчальним закладом, буде реалізована у власних цілях і прибуток відобразатиметься у вигляді виручки від реалізації продукції. У таких умовах мотивація працівників посилюється через застосування гнучких систем

преміювання, професійного розвитку, кар'єрного зростання та оцінювання індивідуального внеску працівника в діяльність підприємства за рахунок реалізації продукції [6].

Комунальне підприємство може бути віднесене до промислової або виробничої сфери, якщо його діяльність пов'язана з технологічними, енергетичними, інженерними чи виробничими процесами, хоча воно може й не бути повною мірою з виробничої сфери. Комунальне підприємство – підприємство, яке діє на основі комунальної власності територіальної громади, або підприємство, у статутному капіталі якого частка комунальної власності територіальної громади становить 50 і більше відсотків [2].

Мотивація та задоволеність роботою мають позитивний та значний вплив на продуктивність працівників. Активну участь працівників доцільно заохочувати для забезпечення задоволення від роботи та мотивації відповідно до очікувань працівників, щоб пристрасть до роботи була високою, а досягнення продуктивності оптимальними [19].

Як вважають українські науковці, найчастіше використовуються заходи, спрямовані на таке: формування дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу на промислових підприємствах – підвищення мінімальної галузевої заробітної плати на підприємствах; створення механізму, що забезпечує отримання винагороди працівниками відповідно до реальних результатів їхньої трудової діяльності; посилення мотивації персоналу в підвищенні рівня ефективності виробництва за рахунок збільшення частки заощаджених ресурсів, що залишаються у розпорядженні керівників виробництв; вдосконалення системи атестації керівників і фахівців на підприємстві, підвищення об'єктивності та точності результатів атестації; уточнення показників оцінювання діяльності галузевих робочих місць, підрозділів і підприємств для більш повного відображення завдань, що стоять перед ними, та функцій, що реалізуються; формування координації усіх елементів системи стимулювання і мотивації персоналу (оплата праці, надання соціальних пільг та інші). Таким чином, з метою ефективного управління промисловим підприємством принципово важливим є дослідження трудових цінностей та мотивів, які спонукають працівника до трудової діяльності, що безпосередньо відображається на особливостях формування трудового менталітету працівників українських підприємств, який важливо враховувати під час вирішення проблеми пошуку дієвих мотивів і стимулів персоналу з метою підвищення його продуктивності [5].

Діюча модель мотивації працівників на публічній службі на засадах командного менеджменту є нині багатовекторною, в якій основне спрямування мотивації може передбачати запровадження додаткового соціального пакету для публічних службовців і розширення форм нематеріального заохочення. Хоча й працівники комунальних підприємств не є публічними службовцями, але саме модель нематеріального заохочення висловлена авторами нам здається доцільною у контексті впровадження у роботу комунального підприємства [4, с. 63].

Доцільно дослідити закордонний досвід, наприклад, Швеції, зокрема систему оплати за результативність (Performance-Related Pay, PRP) та індивідуалізовану оплату праці. Практична організація та адміністрування на місцевому рівні впливають на мотиваційний вплив PRP. Дослідження базується на опитуваннях, проведених серед працівників (включаючи керівників) у шведських організаціях державного сектору на муніципальному, регіональному та державному рівнях. Один з основних висновків полягає у тому, що PRP сама по собі не мотивує та не демотивує, але може бути як мотивуючою, так і демотивуючою у межах однієї організації. (Де)мотиваційний ефект залежить від організації та практики PRP на місцевому рівні, зокрема від якості діалогу щодо оцінювання рівня ефективності роботи [16].

У дослідженні менеджерів і працівників малих німецьких виробників ми виявляємо, що фінансові стимули та дослідницька та експлуататорська інноваційна діяльність взаємодіють. Фінансові стимули для менеджерів (працівників) позитивно (негативно) пов'язані з експлуататорською інноваційною діяльністю та негативно – з дослідницькою інноваційною діяльністю для обох груп працівників. Крім того, прозора система компенсації протидіє негативному зв'язку фінансових стимулів для працівників з інноваційною діяльністю, особливо з дослідницькою [11]. Тобто, у Німеччині поширена система оплати за результативність праці (Performance-Based

Pay), особливо у виробничому секторі. Для менеджерів грошові бонуси більшою мірою сприяють удосконаленню вже існуючих продуктів і процесів (експлуаторські інновації), але зменшують схильність до пошуку нових ідей та експериментів (дослідницькі інновації). Для працівників фінансові стимули загалом можуть негативно впливати на інноваційну активність, особливо на створення нових ідей. Водночас, якщо система оплати є прозорою та зрозумілою, цей негативний ефект зменшується, а працівники стають більш відкритими до інновацій.

Метааналіз значної кількості міжнародних досліджень довів позитивний вплив Performance-Related Pay на ефективність праці та результати, хоча ефект залежить від країни, культури управління та прозорості KPI, зокрема це стосується Сполучених Штатів Америки. Як приклад, можна навести те, що General Motors (американський автомобільний концерн, велике підприємство) впровадив принципи KPI, щоб винагороджувати високопродуктивних працівників і чинити мотивуючий тиск на низькопродуктивних, щоб ті покращили свої успіхи у роботі або пішли на іншу роботу [13].

Вплив оплати праці, пов'язаної з результатами діяльності (PRP), на результати роботи працівників та їхню ефективність у державному управлінні є статистично значущим і позитивним; проте той факт, що величина ефектів невеликі, дозволяє нам зробити висновок, що PRP не є «чарівною паличкою» [15].

З нематеріальних стимулів, які використовують для винагороди та заохочення працівників, що практикується у Болгарії, є визнання, можливість розвитку, позитивний мікроклімат, відчуття приналежності, гнучкий робочий графік і робоче місце – має значний вплив на відданість та утримання персоналу в організації. Хоча матеріальні стимули, такі як заробітна плата та премії, залишаються важливими, нематеріальні мотиватори набувають дедалі більшого значення у виборі роботи [22].

Дослідження у Сербії стратегії нематеріальної мотивації, насамперед, через навчання співробітників за допомогою семінарів, майстер-класів і командоутворення, розширюють існуючі та дозволяють отримати нові знання, що водночас є способом підвищення продуктивності [21].

У Австралії практикується стратегія, що конкурентна зарплата важлива, але всебічний підхід, що включає фінансові стимули, особистісний розвиток і значущі пільги, сприяє вищій залученості, добробуту та продуктивності. Вони пропонують дивитися не лише на зарплату, потрібно створити фінансову безпеку, психологічну безпеку та культуру вдячності, де працівники відчувають себе поміченими, цінними та підтриманими [23].

Співробітники надають перевагу визнанню і винагородам, а не фінансовим стимулам, як формі мотивації. Нематеріальні винагороди мають вирішальне значення для мотивації співробітників і створення позитивної робочої атмосфери, вважають у австралійській компанії Reward Gateway | Edenred [14].

Проаналізувавши закордонний досвід можна виокремити підходи як матеріальної, так і нематеріальної мотивації, а також комплексні підходи, але повертаючись до комунальних підприємств в Україні хотілось би зазначити, що умови життя у нашій країні та закордоном значно відрізняються.

Неодмінно постає проблема з огляду на останні події в Україні та терористичні акти, а саме атаки на енергосистему та її пошкодження. На жаль, неможливо сказати, що атаки не повторяться, тому потрібно працювати над вирішенням цих проблем, але місцево важливо, щоб працівники швидко лагодили обладнання і важливо їх мотивувати за понаднормову роботу [8].

Під час екстремальних морозів або відновлення енергосистеми після обстрілів така екстремальна мотивація найчастіше описується як просоціальна мотивація, альтруїстична мотивація або навіть морально-ціннісна (смилова) мотивація. Це можна пояснити саме через просоціальну мотивацію в екстремальних умовах – коли людина діє не через гроші чи примус, а через усвідомлення, що від її дій залежить життя й безпека інших людей.

У психології це також близько до концепції «Altruism Born of Suffering» – «альтруїзм, народжений стражданням». Дослідження показують, що люди, які переживають кризу, небезпеку чи

колективне лихо, часто демонструють вищий рівень готовності допомагати іншим. Посттравматичний ріст (ПТР) у широкому сенсі стосується позитивних психологічних змін, які люди можуть відчувати в результаті боротьби з негараздами. Часто повідомляються про зміни, включаючи збільшене відчуття особистої сили, глибше розуміння життя, краще розуміння духовних питань, відчуття нових можливостей для майбутнього. Пов'язані концепції, такі як зростання, пов'язаний зі стресом, охоплюють подібні зміни: зміни в життєвій філософії, особистості, соціальних стосунках і навичках подолання. Вважається, що ПТР виникає внаслідок боротьби людей з негараздами та через те значення, яке вони надають [20].

Наприклад, енергетики під час сильних морозів можуть працювати по кілька діб без нормального відпочинку, відновлюючи електропостачання для лікарень, будинків чи критичної інфраструктури. Формально це робота, але психологічно це вже переходить у те, що у критичних ситуаціях матеріальна мотивація часто відходить на другий план, а основними стають взаємна підтримка, моральний сенс роботи, захист інших людей.

Мотивація – це ієрархічна динамічна система мотиваційних утворень, структурована на основі взаємозв'язку провідних інституційних (внутрішніх) і прагматичних (зовнішніх) мотивів, що регулюють виконання діяльності, у результаті чого формується система стимулів, що визначають активність, згідно з парадигмою теорії самовизначення, яка була запропонована в 1985 р. Е. Десі та Р. Райаном. Згідно з її основними положеннями, мотивація Людини поділяється на зовнішню та внутрішню, остання потребує врахування трьох вроджених універсальних психологічних потреб: 1) компетентності (потреби Людини у прояві здібностей), 2) автономії (право вибору виду діяльності) та 3) взаємозв'язку (потреба відчувати власну приналежність до соціальної групи та/або місця ведення бізнесу).

Мотивація військовослужбовців, як приклад професії критичної інфраструктури, особливо в умовах війни, має певні особливості, але вона базується на взаємозв'язку між інституційною та прагматичною мотиваціями, в окремих випадках формується на основі ідеологічних концепцій, прийнятих у цих країнах. У різних країнах світу пошук додаткових шляхів вирішення проблеми мотивації військовослужбовців триває за такими напрямками (формування інституційної та прагматичної мотивації): підвищення авторитету армії, військової служби; формування позитивного іміджу солдата та військової служби в ЗМІ, інтернеті, рекламній продукції; створення сприятливих умов, пільг, соціального забезпечення, матеріальних і кар'єрних інтересів військовослужбовців; формування почуття особистої соціальної значущості, користі та патріотизму у молоді та військовослужбовців дійсної служби [10].

Перспектива терпіння болю та докладання зусиль для просоціальної справи може сприяти внеску в цю справу. Очікуваний біль і зусилля спонукають людей надавати більшого значення своєму внеску, тим самим мотивуючи більший просоціальний внесок [17].

Висновки. Отже, підсумовуючи все вищезазначене ми дійшли висновків, що існують різні підходи до мотивації працівників підприємств, зокрема комунальних. Мотивація, своєю чергою, повинна будуватися на комплексному поєднанні матеріальних, нематеріальних, соціально-психологічних і ціннісних механізмів впливу. Дослідження українських і зарубіжних науковців підкреслюють, що тільки фінансове стимулювання вже не забезпечує стабільного підвищення рівня продуктивності праці, особливо в умовах цифровізації, постійних кризових викликів і високого рівня професійного виснаження працівників. Але й повне ігнорування матеріальної складової також негативно впливає на ефективність діяльності підприємств, особливо у виробничій та промисловій сферах, де рівень фізичного навантаження, відповідальності та ризику залишається надзвичайно високим, а робота має більш фізичний та монотонний характер. Саме тому більш ефективними вважаються змішані моделі мотивації, які поєднують гідну оплату праці, преміювання і соціальні гарантії з нематеріальними методами заохочення – професійним розвитком, визнанням, підтримкою, створенням позитивного психологічного клімату та формуванням відчуття значущості праці.

Особливої актуальності проблема мотивації набуває в діяльності саме комунальних підприємств України під час воєнного стану та постійних загроз для енергетичної інфраструктури. Працівники енергетичної, теплової, ремонтної та іншої критичної інфраструктури часто працюють в екстремальних умовах, виконуючи свої обов'язки не лише через фінансову необхідність, а й через усвідомлення суспільної важливості власної роботи діяльності та її результатів. У таких умовах мотивація виходить за межі класичних підходів і набуває рис просоціальної, морально-ціннісної мотивації, задля суспільного добробуту. Значну роль починають відігравати почуття відповідальності, професійного обов'язку, патріотизму, взаємної підтримки та причетності до забезпечення життєдіяльності держави. Концепції «альтруїзму, народженого стражданням» та посттравматичного зростання пояснюють, чому в кризових ситуаціях працівники здатні демонструвати надзвичайно високий рівень самовіддачі задля спасіння і нормального життя суспільства під час кризових ситуацій.

Водночас аналіз міжнародного досвіду свідчить, що навіть у високорозвинених країнах ефективність систем мотивації залежить не лише від рівня оплати праці, а й від прозорості управління, справедливості оцінювання результатів роботи, якості внутрішньої комунікації та корпоративної культури. Досвід Швеції, Німеччини, Австралії, Болгарії та Сербії демонструє, що сучасні підприємства дедалі частіше орієнтуються на індивідуалізований підхід до працівника, підтримку професійного розвитку, психологічного благополуччя та і залучення персоналу до процесів ухвалення рішень. Для українських комунальних підприємств це означає необхідність переходу від виключно адміністративно-командних методів управління до більш гнучких, людиноцентричних та інноваційних моделей мотивації.

Таким чином, перспективним напрямом розвитку системи мотивації працівників комунальних підприємств в Україні є впровадження комплексної моделі, що враховує не лише економічні потреби персоналу, а й психологічні, соціальні та ціннісні складові трудової діяльності. Поєднання матеріального стимулювання з нематеріальними формами підтримки, розвитком креативного менеджменту, формуванням атмосфери довіри, взаємоповаги та суспільної значущості праці здатне не лише підвищити продуктивність працівників, а й забезпечити стійкість комунальних підприємств у кризових умовах, що є важливим для функціонування держави та добробуту суспільства загалом. Міжнародний досвід підтверджує ефективність комплексного підходу до мотивації: у Швеції застосовується оплата за результативність (PRP), у Німеччині – прозорі системи компенсації та стимулювання інновацій, у Болгарії – акцент на визнанні та розвитку персоналу, у Сербії – навчання, семінари та командоутворення, в Австралії – поєднання конкурентної оплати, психологічної безпеки та культури вдячності. Для українських комунальних підприємств в умовах воєнного стану особливо актуальним є поєднання фінансового стимулювання з підтримкою персоналу, розвитком професійної стійкості та формуванням відчуття суспільної значущості роботи, особливо для працівників критичної інфраструктури та енергетичного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналіз використання технологій індустрії від 1.0 до 5.0 у комунальному секторі / Н. О. Черненко та ін. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 4 (83). С. 201–209. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.29> (дата звернення: 21.02.2026).
2. Аналіз діяльності комунальних підприємств та підходи до їх класифікації / О. А. Сарапіна та ін. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 2(85). С. 228–234. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.32> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Глущенко Я.І., Корогодова О.О., Черненко Н.О., Моїсєнко Т.Є. Структурно-компаративний аналіз енергоспоживання комунального сектору в Україні. *Академічний огляд*. 2023. № 1(58). С. 17–31. DOI: 10.32342/2074-5354-2023-1-58-2.
4. Дяченко О., Ларіна Н. Командний менеджмент на публічній службі в умовах сучасних викликів. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової*. Київ: ННІПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 62–64. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf> (дата звернення: 21.02.2026).

5. Кирич Н. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. Т. 3, № 6. С. 139–141. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_3/jrn/pdf/29.pdf (дата звернення: 21.02.2026).
6. Куцик В.І., Кліпкова О.І. Інтегральна оцінка комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності у системі інноваційного розвитку підприємств. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2015. Вип. 19. С. 34–37. URL: https://journals-lute.lviv.ua/journal/19_2015/8.pdf (дата звернення: 21.02.2026).
7. Панченко В., Панченко О. Креативний менеджмент як інструмент посилення мотивації та вдосконалення матеріального стимулювання персоналу. *Development Service Industry Management*. 2025. № 1. С. 316–322. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(42\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(42)) (дата звернення: 21.02.2026).
8. Пшенична Д. Київські ТЕЦ: у якому стані енергетика та що буде з опаленням у столиці наступної зими. *24 Канал*. URL: https://24tv.ua/economy/tets-kiyevi-shho-vidomo-pro-poshkozhdzhennya-tets-4-tets-6-bude_n3043921 (дата звернення: 21.02.2026).
9. Сидоров Д. Володарі світла. Кому належить енергетика України і яка частка у держави. *РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/volodari-svitla-komu-nalezhit-energetika-1770741092.html> (дата звернення: 21.02.2026).
10. Тімченко О., Миронець С. Психологічні особливості впливу стрес-факторів професійного середовища на рятувальників міжнародного класу. *Disaster and crisis psychology problems*. 2021. № 2. <https://doi.org/10.52363/dcpp-2021.2.5>.
11. Aschenbrücker K., Kretschmer T. Performance-based incentives and innovative activity in small firms: evidence from German manufacturing. *Journal of Organization Design*. 2022. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00124-8>.
12. Díaz-Portugal C., Delgado-García J. B., Blanco-Mazagatos V. Do cultural and creative entrepreneurs make affectively driven decisions? Not when they evaluate their opportunities. *Creativity and Innovation Management*. 2023. <https://doi.org/10.1111/caim.12537>.
13. Eckert N. GM raises bar for employee performance with new ratings system. Reuters2024. 1 Aug. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/gm-raises-bar-employee-performance-with-new-ratings-system-2024-08-01/> (дата звернення: 21.02.2026).
14. Examples of Non-Financial Employee Rewards | Reward Gateway AU. *Employee Engagement Platform | Reward Gateway*. URL: <https://www.rewardgateway.com/au/blog/10-examples-of-non-financial-employee-rewards> (дата звернення: 21.02.2026).
15. George B., van der Wal Z. Does Performance-Related-Pay work? Recommendations for practice based on a meta-analysis. *Policy Design and Practice*. 2023. P. 1–14. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2205756>.
16. Larsson B., Ulfssdotter Eriksson Y., Adolffsson P. Motivating and demotivating effects of performance-related pay in Swedish public sector organizations. *Review of Public Personnel Administration*. 2022. Vol. 42, no. 3. P. 444–463. <https://doi.org/10.1177/0734371x21990836>.
17. Olivola C. Y., Shafir E. The Martyrdom Effect: When Pain and Effort Increase Prosocial Contributions. *Journal of Behavioral Decision Making*. 2011. Vol. 26, no. 1. P. 91–105. <https://doi.org/10.1002/bdm.767>.
18. Pochtovyuk A., Zaika K. Analysis of motivation's social and psychological aspects of the metallurgical enterprise staff. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2020. No. 39. P. 60–64. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-39-11>.
19. Riyanto S., Endri E., Herlisha N. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19, no. 3. P. 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14).
20. Roepke A.M. Posttraumatic Growth. In: Zeigler-Hill, V., Shackelford, T.K. (eds) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer, Cham. 2020. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_929.
21. Stošić Mihajlović L. Intangible stimulation as a management task to increase productivity. *EMC Review - Časopis za ekonomiju - APEIRON*. 2022. Vol. 24, no. 2. <https://doi.org/10.7251/emc2202476m>.
22. Stoyanova R. The growing role of intangible employee motivation in human resource management. *knowledge – International Journal*. 2025. Vol. 71.1. P. 65–70. URL: <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/7629/7332> (дата звернення: 21.02.2026).
23. The Workplace Engagement Index 2025 / Reward Gateway. 2025. URL: [https://www.rewardgateway.com/hubfs/WEI/AU-2025-Workplace-Engagement-Index-Report-\(v4\).pdf?hsLang=en](https://www.rewardgateway.com/hubfs/WEI/AU-2025-Workplace-Engagement-Index-Report-(v4).pdf?hsLang=en) (дата звернення: 21.02.2026).

REFERENCES

1. Chernenko, N. O., et al. (2023). Analiz vykorystannia tekhnologiiu industrii vid 1.0 do 5.0 u komunalnomu sektori [Analysis of the use of Industry 1.0–5.0 technologies in the municipal sector]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Kherson National Technical University*, 4(83), 201–209. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.29> [in Ukrainian].
2. Sarapina, O. A., et al. (2023). Analiz diialnosti komunalnykh pidpriemstv ta pidkhody do yikh klasyfikatsii [Analysis of municipal enterprises' activity and approaches to their classification]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Kherson National Technical University*, 2(85), 228–234. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.2.32> [in Ukrainian].

3. Hlushchenko, Ya. I., Korohodova, O. O., Chernenko, N. O., & Moiseienko, T. Ye. (2023). Strukturno-komparatyvnyi analiz enerhospozhyvannia komunalnogo sektoru v Ukraini [Structural-comparative analysis of energy consumption in the municipal sector of Ukraine]. *Akademichnyi ohliad – Academic Review*, 1(58), 17–31. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-2> [in Ukrainian].
4. Diachenko, O., & Larina, N. (2025). Komandnyi menedzhment na publichnii sluzhbi v umovakh suchasnykh vyklykiv [Team management in public service under modern challenges]. In *Publichne upravlinnia v Ukraini: istorychnyi dosvid ta perspektyvy rozvytku – Public Administration in Ukraine: Historical Experience and Prospects for Development: Proceedings of the Ukrainian Scientific and Practical Conference* (pp. 62–64). Kyiv: NNIPUDS KNU imeni Tarasa Shevchenka. Retrieved from <https://ipacs.knu.ua/pages/osnl/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf> [in Ukrainian].
5. Kyrych, N. (2017). Motyvatsiia ta stymulivannia personalu v efektyvnomu upravlinni pidpriemstvom [Motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 3(6), 139–141. Retrieved from https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_6_3/jrn/pdf/29.pdf [in Ukrainian].
6. Kutsyk, V. I., & Klipkova, O. I. (2015). Intehralna otsinka komertsializatsii obektiv intelektualnoi vlasnosti u systemi innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Integral assessment of commercialization of intellectual property objects in the innovation development system of enterprises]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo – Trade, Commerce, Entrepreneurship*, 19, 34–37. Retrieved from https://journals-lute.lviv.ua/journal/19_2015/8.pdf [in Ukrainian].
7. Panchenko, V., & Panchenko, O. (2025). Kreatyvnyi menedzhment yak instrument posylennia motyvatsii ta vdoskonalennia materialnogo stymulivannia personalu [Creative management as a tool for enhancing motivation and improving material incentives]. *Development Service Industry Management*, 1, 316–322. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(42\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(42)) [in Ukrainian].
8. Pshenychna, D. (2026). Kyivski TEC: u yakomu stani enerhetyka ta shcho bude z opalenniam u stolytsi nastupnoi zymy [Kyiv CHP plants: current energy state and what will happen with heating next winter]. *24tv.ua*. Retrieved from https://24tv.ua/economy/tets-kiyevi-shho-vidomo-pro-poshkodzhennya-tets-4-tets-6-bude_n3043921 [in Ukrainian].
9. Sydorov, D. (2026). “Volodari svitla”: komu nalezhyt enerhetyka Ukrainy i yaka chastka u derzhavy [“Masters of light”: who owns Ukraine’s energy sector and the state share]. *www.rbc.ua*. Retrieved from <https://www.rbc.ua/rus/news/volodari-svitla-komu-nalezhit-energetika-1770741092.html> [in Ukrainian].
10. Timchenko, O., & Myronets, S. (2021). Psykholohichni osoblyvosti vplyvu stres-faktoriv profesiinoho seredovyscha na riaduvalnykh mizhnarodnogo klasu [Psychological features of occupational stress factors affecting international-class rescuers]. *Disaster and Crisis Psychology Problems*, 2. <https://doi.org/10.52363/dcpp-2021.2.5> [in Ukrainian].
11. Aschenbrücker, K., & Kretschmer, T. (2022). Performance-based incentives and innovative activity in small firms: evidence from German manufacturing. *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00124-8> [in English].
12. Díaz-Portugal, C., Delgado-García, J. B., & Blanco-Mazagatos, V. (2023). Do cultural and creative entrepreneurs make affectively driven decisions? Not when they evaluate their opportunities. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/caim.12537> [in English].
13. Eckert, N. (2024). GM raises bar for employee performance with new ratings system. *www.reuters.com*. Retrieved from <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/gm-raises-bar-employee-performance-with-new-ratings-system-2024-08-01/> [in English].
14. Reward Gateway. (2026). Examples of non-financial employee rewards. *www.rewardgateway.com*. Retrieved from <https://www.rewardgateway.com/au/blog/10-examples-of-non-financial-employee-rewards> [in English].
15. George, B., & van der Wal, Z. (2023). Does performance-related pay work? Recommendations for practice based on a meta-analysis. *Policy Design and Practice*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/25741292.2023.2205756> [in English].
16. Larsson, B., Ulfsdotter Eriksson, Y., & Adolfsson, P. (2022). Motivating and demotivating effects of performance-related pay in Swedish public sector organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 42(3), 444–463. <https://doi.org/10.1177/0734371x21990836> [in English].
17. Olivola, C. Y., & Shafir, E. (2011). The martyrdom effect: When pain and effort increase prosocial contributions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 26(1), 91–105. <https://doi.org/10.1002/bdm.767> [in English].
18. Pochtovyuk A., & Zaika K. (2020). Analysis of motivation’s social and psychological aspects of the metallurgical enterprise staff. Scientific Bulletin of Kherson State University. *Economic Sciences Series*, 39, 60–64. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-39-11> [in English].
19. Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14) [in English].
20. Roepke, A. M. (2020). Posttraumatic Growth. In V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_929 [in English].
21. Stošić Mihajlović, L. (2022). Intangible stimulation as a management task to increase productivity. *EMC Review – Časopis za ekonomiju - APEIRON*, 24(2). <https://doi.org/10.7251/emc2202476m> [in English].
22. Stoyanova, R. (2025). The growing role of intangible employee motivation in human resource management. *Knowledge – International Journal*, 71(1), 65–70. <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/7629/7332> [in English].

23. Reward Gateway. (2025). The workplace engagement index 2025. www.rewardgateway.com. Retrieved from [https://www.rewardgateway.com/hubfs/WEI/AU-2025-Workplace-Engagement-Index-Report-\(v4\).pdf?hsLang=en](https://www.rewardgateway.com/hubfs/WEI/AU-2025-Workplace-Engagement-Index-Report-(v4).pdf?hsLang=en) [in English]

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (20.04.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (01.05.2026);

Опубліковано / Published (10.06.2026)