

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол №18 від 16 червня

завідувач кафедри



(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві»

(тема роботи)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

Здобувач

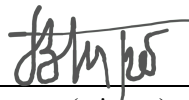


(підпис)

Микита ТРЕТЯКОВ

(ім'я, прізвище)

Науковий керівник



(підпис)

Вікторія ТРЕТЯК

(ім'я, прізвище)

Харків – 2026

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО
(ім'я, прізвище)

(підпис)

«__» _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))
Третякову Микиті Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Підприємництво»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві керівник роботи Третяк Вікторія Павлівна, д.е.н., професор

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

затверджені наказом по Університету від 10 березня 2026 року № 4501-5/659,

2. Строк подання здобувачем роботи: 15 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: праці провідних науковців, офіційна звітність підприємства, результати опитування персоналу

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

- 1) уточнити теоретичну сутність, складові та структуру системи мотивації персоналу в умовах переходу до сучасних моделей управління людськими ресурсами;
- 2) систематизувати методичний інструментарій оцінювання результативності мотиваційних моделей на основі поєднання кількісних і якісних показників;

- 3) надати комплексну характеристику діяльності підприємства та проаналізувати чинну систему управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану;
- 4) проаналізувати динаміку кадрового складу підприємства та оцінити ефективність використання фонду оплати праці;
- 5) здійснити практичну діагностику мотиваційного профілю трудового колективу та визначити ключові чинники задоволеності працею і лояльності персоналу;
- 6) обґрунтувати проєктні пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	виконано
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	виконано
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	виконано
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень березня 2026 року	виконано
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Третій тиждень квітня 2026 року	виконано
6	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	Другий тиждень травня 2026 року	виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Микита ТРЕТЯКОВ

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Вікторія ТРЕТЯК

(ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Третякова Микити Олександровича на тему «Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві» викладена на 75 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 20 таблиць, 3 рисунки, 1 додаток, список використаних джерел включає 58 найменувань.

Предмет дослідження – методичні підходи та практичні інструменти оцінювання й вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

Об'єкт дослідження – процес формування та функціонування системи мотивації персоналу на промисловому підприємстві (на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод»).

Методи та підходи дослідження: системний підхід, методи теоретичного узагальнення та систематизації, економіко-статистичний і факторний аналіз, анкетування, інструменти HR-аналітики, метод економічного обґрунтування.

Основні результати:

- уточнено теоретичну сутність та структуру системи мотивації персоналу в умовах переходу до сучасних моделей управління людськими ресурсами;
- систематизовано методичний інструментарій оцінювання результативності мотиваційних моделей на основі поєднання кількісних та якісних показників;
- надано комплексну характеристику ПрАТ «ХПЗ» та проаналізовано чинну систему управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану;
- проаналізовано динаміку кадрового складу підприємства та оцінено ефективність використання фонду оплати праці;
- здійснено практичну діагностику мотиваційного профілю колективу та визначено ключові чинники задоволеності й лояльності працівників;
- обґрунтовано проєктні пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «ХПЗ».

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає в узагальненні сучасних підходів до формування системи мотивації персоналу в умовах кризового середовища та воєнного стану, а також в обґрунтуванні необхідності переходу від компенсаційної моделі стимулювання до результативної, індивідуалізованої системи мотивації на промисловому підприємстві.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій для ПрАТ «Харківський плитковий завод», спрямованих на підвищення прозорості оплати праці, зниження плинності кадрів, підвищення лояльності персоналу, покращення продуктивності праці та забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах воєнного стану і кадрового дефіциту.

Ключові слова: мотивація персоналу, система стимулювання, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, KPI, грейдування, лояльність персоналу.

Annotation

Thesis of student Mykyta Oleksandrovykh Tretiakov on the topic “Analysis of the Personnel Motivation System at an Enterprise” is presented on 75 pages of typed text. It contains 20 tables, 3 figures, 1 appendix, and the list of references includes 58 sources.

The subject of the research is the methodological approaches and practical tools for assessing and improving the system of material and non-material incentives for the personnel.

The object of the research is the process of formation and functioning of the personnel motivation system at an industrial enterprise, using PJSC “Kharkiv Tile Plant” as an example.

The research methods and approaches include: a systems approach, methods of theoretical generalisation and systematisation, economic and statistical analysis, factor analysis, questionnaires, HR analytics tools, and the method of economic substantiation.

The main results are as follows:

- the theoretical essence and structure of the personnel motivation system were clarified in the context of the transition to modern models of human resource management;
- the methodological tools for assessing the effectiveness of motivation models were systematised on the basis of a combination of quantitative and qualitative indicators;
- a comprehensive description of PJSC “Kharkiv Tile Plant” was provided, and the current personnel management system of the enterprise under martial law conditions was analysed;
- the dynamics of the enterprise’s staffing structure were analysed, and the efficiency of using the payroll fund was assessed;
- a practical diagnosis of the team’s motivational profile was carried out, and the key factors of employee satisfaction and loyalty were identified;
- project proposals for improving the personnel motivation system at PJSC “Kharkiv Tile Plant” were substantiated.

The scientific novelty and theoretical significance of the research results lie in the generalisation of modern approaches to the formation of a personnel motivation system in a crisis environment and under martial law conditions, as well as in substantiating the need to move from a compensatory incentive model to a performance-oriented, individualised motivation system at an industrial enterprise.

The practical value of the qualification work lies in the development of specific recommendations for PJSC “Kharkiv Tile Plant” aimed at increasing wage transparency, reducing staff turnover, improving personnel loyalty, increasing labour productivity, and ensuring the stable operation of the enterprise under martial law conditions and staff shortages.

Keywords: personnel motivation, incentive system, material motivation, non-material motivation, KPI, grading, personnel loyalty.

Зміст

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1 Сутність, структура та елементи системи мотивації персоналу.....	10
1.2 Методи та показники оцінки системи мотивації персоналу	17
1.3 Сучасні підходи та інструменти формування системи мотивації персоналу	23
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД».....	33
2.1 Загальна характеристика підприємства та системи управління персоналом.	33
2.2 Аналіз кадрового складу та умов формування системи мотивації персоналу	41
2.3 Оцінка діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «ХПЗ»	51
2.4 Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «ХПЗ»	56
Висновки до другого розділу	64
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	70
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України позначений серйозними викликами, пов'язаними з воєнним станом, масовою міграцією населення та дефіцитом кваліфікованих кадрів. У цих складних умовах персонал стає головним ресурсом, від якого залежить здатність промислових підприємств не просто працювати, а й виживати в умовах невизначеності. Традиційні підходи до мотивації, які добре працювали у мирний час, сьогодні часто виявляються неефективними, оскільки не враховують високий рівень стресу, побутові труднощі та енергетичну кризу.

Проблема вдосконалення системи мотивації є особливо важливою для великих заводів та промислових об'єктів. На таких підприємствах технологічний процес є складним і вимагає від працівників високої дисципліни та професіоналізму. Сьогодні виникає потреба у створенні нових, гнучких моделей управління персоналом (наприклад, системи «Total Rewards»), де крім заробітної плати велика увага приділяється психологічній підтримці, безпеці та соціальним гарантіям.

Саме необхідність адаптувати систему стимулювання до екстремальних умов, знайти способи підтримки продуктивності праці та втримати цінних спеціалістів у прифронтових регіонах визначає вибір теми цієї роботи та її актуальність для сучасної економічної науки.

Проблема мотивації персоналу має достатньо сформовану теоретичну й прикладну базу у працях зарубіжних і вітчизняних науковців: загальні підходи до мотивації та трудової поведінки працівників розглядали С. Роббінс та Т. Дзадж, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Деці та Р. Раян, тоді як питання організації кадрової роботи, економіки праці та систем стимулювання висвітлено у працях Г. В. Щокіна, О. А. Грішнкової, А. М. Колота. Окрему увагу сучасні дослідники приділяють адаптації мотиваційних механізмів до кризових умов і воєнного стану,

зокрема це відображено у роботах В. П. Антонюка, Д. О. Бабенка та В. В. Королькова, О. М. Борисюк та Г. І. Клюки, Е. Р. Степанової. Сучасні інструменти підвищення результативності мотивації, зокрема цифровізацію HR-процесів, HR-аналітику, грейдування, KPI та програми підтримки персоналу, узагальнюють і розвивають Т. А. Власенко, О. А. Даниленко, Л. Гуцаленко та А. Костюк тощо.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства для забезпечення його стабільної роботи та підвищення ефективності в умовах кризи.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- уточнити теоретичну сутність та структуру системи мотивації персоналу в умовах переходу до сучасних моделей управління людськими ресурсами;
- систематизувати методичний інструментарій оцінювання результативності мотиваційних моделей на основі поєднання кількісних та якісних показників;
- надати комплексну характеристику ПрАТ «ХПЗ» та проаналізувати чинну систему управління персоналом в умовах воєнного стану;
- проаналізувати динаміку кадрового складу підприємства та оцінити ефективність використання фонду оплати праці;
- здійснити практичну діагностику мотиваційного профілю колективу та визначити ключові чинники задоволеності й лояльності працівників;
- обґрунтувати проєктні пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації ПрАТ «ХПЗ».

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування системи мотивації персоналу на промисловому підприємстві (на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод»).

Предметом дослідження є методичні підходи та практичні інструменти оцінювання й вдосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

Методи дослідження. Методичну основу роботи становлять положення сучасної теорії менеджменту, концепції управління людськими ресурсами та системний підхід до дослідження мотивації персоналу. У процесі дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення та систематизації - для уточнення понятійного апарату й класифікації видів мотивації; економіко-статистичного аналізу - для дослідження динаміки чисельності, структури та руху персоналу; факторного аналізу - для оцінювання впливу чисельності працівників і продуктивності праці на результати діяльності підприємства; анкетування - для виявлення ставлення працівників до чинної системи мотивації; інструменти HR-аналітики - для визначення рівня лояльності персоналу, коефіцієнта абсентеїзму та показника окупності інвестицій у персонал; метод економічного обґрунтування - для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Інформаційну базу дослідження складають праці провідних науковців, офіційна звітність ПрАТ «ХПЗ» за 2023-2025 роки, а також результати опитування персоналу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних інструментів для ПрАТ «ХПЗ», використання яких дозволить знизити плинність кадрів, підвищити зацікавленість персоналу в результатах праці та забезпечити додатковий дохід підприємству.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, структура та елементи системи мотивації персоналу

В умовах системної трансформації економіки України, зумовленої як глобалізаційними процесами, так і критичними викликами воєнного стану, людський капітал стає домінуючим фактором забезпечення життєздатності підприємства. Ефективність використання цього капіталу безпосередньо залежить від дієвості системи мотивації, яка виступає головним важелем синхронізації особистих інтересів працівників із стратегічними цілями організації.

Питання мотивації персоналу належить до фундаментальних у сучасному менеджменті людських ресурсів: мотивація визначає інтенсивність та спрямованість зусиль працівників і, як наслідок, продуктивність і здатність організації витримувати зовнішні шоки. У науковій літературі існує кілька усталених підходів до визначення поняття «мотивація», кожен з яких підкреслює різні аспекти процесу: потреби і стимули, індивідуальну когнітивну обробку очікувань, внутрішні і зовнішні рушії [4, 12, 44].

Сучасна управлінська наука розглядає мотивацію як складну самоорганізуючу систему, що поєднує психологічні, соціальні та економічні компоненти. Таке багатовимірне розуміння сутності мотиваційних процесів дозволяє перейти від спрощеного адміністрування персоналу до стратегічного управління талантами, де ключовим завданням менеджменту стає створення такого мотиваційного середовища, яке б стимулювало інноваційну активність та забезпечувало високу залученість працівників у процеси створення доданої вартості. Саме цей теоретичний базис та системний підхід до аналізу структури

мотивації будуть покладені в основу подальшого дослідження практичних аспектів діяльності підприємства.

Ретроспективний аналіз та огляд сучасної наукової думки свідчать про відсутність уніфікованого підходу до дефініції поняття «мотивація». У фаховій літературі сформувалося кілька концептуальних напрямів, кожен з яких акцентує увагу на специфічних аспектах цього багатогранного процесу. Зокрема, наукові погляди можна класифікувати за трьома домінуючими підходами: потребово-орієнтованим (аналіз внутрішніх дефіцитів індивіда), процесуально-когнітивним (дослідження динаміки прийняття рішень та очікувань) та дихотомічним (виокремлення внутрішніх драйверів та зовнішніх стимулів).

Для більш детального вивчення еволюції поглядів на сутність мотивації персоналу в таблиці 1.1 систематизовано ключові дефініції, запропоновані представниками різних наукових шкіл.

Таблиця 1.1 - Генезис наукових підходів до визначення сутності мотивації персоналу

Автор / Джерело	Сутність визначення	Ключовий акцент
С. Роббінс та Т. Джадж [51]	Процес, що визначає інтенсивність, спрямованість і наполегливість зусиль індивіда для досягнення цілі.	Акцент на енергійності дії
В. Врум [57]	Процес керування вибором з доступних форм добровільної діяльності.	Акцент на когнітивному виборі та очікуванні результату.
Ф. Герцберг [46]	Функція задоволення внутрішніх потреб у зростанні та визнанні, що відокремлена від зовнішніх «гігієнічних» чинників	Акцент на двофакторній моделі (мотиватори проти факторів середовища)
А. Маслоу [47]	Ієрархічний процес задоволення потреб: від базових фізіологічних до вищих прагнень самовираження	Акцент на пріоритетності потреб та безпековому фундаменті
Р. Раян, Е. Деці [52]	Ступінь вольової залученості особистості, що базується на автономії, компетентності та соціальній приналежності	Акцент на самодетермінації (поділ на внутрішню та зовнішню мотивацію)

Продовження табл. 1.1

Г. В. Щокін [40]	Стан особистості, що визначає ступінь активності та спрямованість дій людини у конкретній ситуації.	Акцент на внутрішньому стані особистості
О. А. Грішнова [8]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі та форми діяльності.	Акцент на рушійних силах
А. М. Колот [19]	Складний комплекс чинників, що спонукають людину до праці та забезпечують зв'язок між результатом і винагородою.	Акцент на результативності праці

Систематизація поглядів у таблиці 1.1 свідчить про багатогранність цього поняття. В межах даного дослідження ми розуміємо мотивацію як динамічний процес свідомого вибору працівником моделі поведінки, що активується під впливом комплексу внутрішніх потреб (згідно з Маслоу та Герцбергом) та зовнішніх спонукальних чинників (стимулів), спрямований на досягнення цільових показників ефективності підприємства.

Проте для того, щоб внутрішня мотивація окремого фахівця перетворилася на стійку трудову активність, необхідний зовнішній організаційний каркас, який би цілеспрямовано активував ці мотиви. У теорії менеджменту таким каркасом виступає система стимулювання, яка на рівні організації трансформується у цілісну систему мотивації персоналу [41, 43].

Саме на підставі такого переходу у дискурсі управління персоналом закріпилося поняття «системи мотивації» як організованої сукупності інструментів, процедур і політик, що забезпечують формування, підтримку та регулювання мотиваційного поля на підприємстві. Системний підхід у даному випадку є визначальним, оскільки він дозволяє інтегрувати розрізнені методи заохочення в єдиний механізм, пов'язаний із загальною стратегією, фінансовими ресурсами та конкретними запитами кадрового складу в умовах зовнішніх викликів (економічна криза, війна, дефіцит кадрів тощо).

Розглядаючи природу цього механізму, доцільно звернутися до фундаментальних визначень, що розкривають його багатогранність. Зокрема, за

підходом фахівців із винагород та HR (інститут CIPD), «система мотивації» (reward system) - це інтегрований набір політик і практик (компенсація, соціальний пакет, кар'єрні траєкторії, навчання), спрямований на залучення та стимулювання працівників відповідно до стратегії компанії [42].

Своєю чергою, у класичних працях з HR-менеджменту (М. Армстронг та ін.) система мотивації розглядається ширше - як складний багаторівневий механізм, що поєднує фінансову механіку оплати праці з елементами корпоративної культури та внутрішніх комунікацій [41].

Узагальнення цих підходів дозволяє констатувати, що перехід від індивідуального психологічного акту мотивації до управлінської категорії «система» потребує зміни масштабу аналізу: від мікрорівня (особистість) до мезорівня (організація).

В. М. Данюк та інш., підкреслюють, що система мотивації не є простою сумою методів заохочення; це насамперед трансформаційний механізм, який перетворює абстрактну стратегію компанії на конкретні та зрозумілі стимули для кожного робочого місця [26].

На нашу думку, система мотивації персоналу - це багаторівневий комплекс організаційних, економічних та психологічних інструментів, що перебувають у постійній взаємодії та спрямовані на формування стійкої лояльності персоналу та максимізацію його віддачі в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таке розуміння структури має критичне значення для практичного формування адаптивних заходів, особливо для підприємств, що функціонують в умовах воєнного стану. У такому контексті пріоритети мотиваційного пакета закономірно зміщуються: стабільність виплат та гарантії фізичної безпеки набувають переважного значення над довгостроковими кар'єрними планами.

Детальна класифікація елементів цієї системи та трансформація їх пріоритетності в сучасних українських умовах ведення бізнесу представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Елементи системи мотивації персоналу на підприємстві

Категорія елементів	У стабільних умовах (пріоритети)	У критичних умовах / під час війни (пріоритети)
Пряма матеріальна	Опції, акції, складні річні бонуси, перегляд зарплати за розвиток навичок	Своєчасність виплати, допомога "на руки", індексація під інфляцію
Непряма матеріальна	Абонементи у спортзал, корпоративні свята за кордоном, оплата курсів англійської	Релокаційні пакети, медстрахування, оплата зв'язку, паливні карти, корпоративне житло
Нематеріальна	Просування по кар'єрних сходах, престижний офіс, "кращий працівник місяця"	Гнучкий графік, дистанційна робота, стабільність робочого місця, відчуття приналежності до стійкої команди.
Соціально-психологічна	Тімбілдінг на природі, ігрові зони в офісі	Психологічна допомога, наявність обладнаного укриття (Starlink, генератор), підтримка ментального здоров'я

Джерело: розроблено автором за даними [14,44]

Дані останніх років свідчать про зміщення акцентів у структурі пріоритетів. Якщо у 2021 році «Розвиваючий блок» часто був вирішальним для залучення талантів, то у 2024–2026 роках, за результатами опитування Deloitte (Ukraine High-Level Report 2025), понад 72% працівників ставлять на перше місце «психологічну безпеку» та «стабільність виплат» [44]. Це підтверджує теорію А. Маслоу щодо домінування базових потреб (безпека та фізіологія) у періоди екстремальної соціальної напруги [47].

Для візуалізації взаємодії елементів та блоків системи розроблено структурно-логічну схему (рисунок 1.1), яка відображає структуру системи мотивації як цілісного механізму.

Дана структурно-логічна схема базується на принципі стратегічного детермінізму: кожна мотиваційна дія підпорядкована цілям підприємства, що перетворює систему з витратної частини бюджету на інструмент капіталізації бізнесу. Центральне місце у моделі посідає нормативно-регуляторний фільтр

(політики та правила), який забезпечує прозорість «правил гри» та мінімізує суб'єктивізм при розподілі ресурсів.



Рисунок 1.1 - Структура системи мотивації персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором [9,17,23,36]

Функціональна ефективність системи досягається через синергію чотирьох підсистем, де кожна виконує специфічну роль у життєвому циклі працівника:

Компенсаційна та соціально-гарантійна підсистеми формують фундамент стабільності (гігієнічний фактор). Їхня інтеграція дозволяє гнучко балансувати між

прямими виплатами та соціальною підтримкою, що є критичним в умовах інфляційних шоків та безпекових ризиків 2024–2026 років.

Організаційна підсистема та підсистема розвитку працюють на випередження, трансформуючи базову лояльність у високу залученість. Зокрема, зв'язок між оцінкою ефективності (KPI) та програмами менторства дозволяє автоматично виявляти кадровий резерв і спрямовувати інвестиції у навчання саме тих фахівців, які генерують найбільшу додану вартість.

Особливістю моделі є введення сегментації персоналу як вхідного параметру. Це нівелює ризики «усередненої» мотивації: система адаптує набір інструментів під конкретні професійні групи (від виробничого персоналу до креативного менеджменту), забезпечуючи адресність стимулів.

Замкнений цикл управління замикається через блок моніторингу та зворотного зв'язку. Це робить систему самонавчальною: дані про плинність, задоволеність та продуктивність стають сигналом для негайного коригування політик, що забезпечує організаційну резильєнтність підприємства в умовах високої невизначеності.

Таким чином, запропонована структура системи мотивації персоналу є динамічною і адаптивною моделлю, що відповідає сучасним вимогам управління людськими ресурсами та сприяє сталому розвитку підприємства.

Узагальнюючи теоретичні засади, слід зазначити, що система мотивації персоналу - це динамічна категорія, яка постійно еволюціонує від простого адміністрування компенсацій до складного управління людським капіталом через задоволення цінностей особистості. Саме такий розуміння сутності та структури мотивації буде використано при подальшому аналізі практичної діяльності конкретного підприємства у наступних розділах роботи.

1.2 Методи та показники оцінки системи мотивації персоналу

Ефективність функціонування сучасного підприємства в умовах високої невизначеності, динамічних змін ринкового середовища та гострого кадрового дефіциту безпосередньо залежить від якості моніторингу та оцінювання діючої системи мотивації персоналу. У сучасних економічних реаліях мотивація виступає не просто інструментом стимулювання праці, а стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність організації, її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати сталий розвиток. Відтак, оцінка мотиваційного механізму не може бути розглянута як разовий адміністративний акт або формальна процедура. Це - безперервний, системний процес діагностики, який має на меті виявлення розривів між очікуваннями та потребами персоналу з одного боку, і стратегічними цілями та результатами діяльності підприємства - з іншого.

Теоретичний базис оцінювання мотивації ґрунтується на розумінні її подвійної природи. З одного боку, мотивація є економічним чинником, що безпосередньо впливає на зростання продуктивності, оптимізацію витрат і підвищення прибутковості [22,38]. З іншого - це соціальний феномен, який забезпечує добробут, психологічну стабільність і залученість працівників, формує корпоративну культуру та сприяє утриманню цінних кадрів [25,55]. Такий двовимірний підхід дозволяє розглядати мотивацію як складну систему, що інтегрує матеріальні стимули з нематеріальними факторами, такими як визнання, розвиток і комфорт.

Для побудови комплексної системи оцінки мотивації доцільно розпочинати з методологічного розмежування підходів, які застосовуються у сучасному менеджменті. Переважна більшість провідних дослідників, серед яких А. М. Колот та О. А. Грішнова, наголошують на необхідності інтеграції кількісних індикаторів із якісними соціометричними вимірюваннями [8,19]. Кількісний аналіз базується на

«жорстких» даних фінансової, виробничої та кадрової звітності, що дозволяє об'єктивно оцінити ефективність інвестицій у персонал, продуктивність праці, рівень плинності кадрів та інші ключові показники. Водночас якісні методи, такі як опитування, інтерв'ю та психологічна діагностика, розкривають глибинні причини поведінки працівників, їх мотиваційні драйвери та бар'єри, які не завжди відображаються у цифрах.

Тільки поєднання цих двох підходів - кількісного та якісного - забезпечує повноту і об'єктивність висновків щодо життєздатності мотиваційної моделі підприємства, дозволяє виявити приховані проблеми та розробити ефективні управлінські рішення, спрямовані на підвищення залученості, лояльності та продуктивності персоналу. Першим і визначальним вектором оцінки для виробничого підприємства є аналіз економічної результативності праці. У цьому контексті ключовим показником виступає продуктивність праці, яка відображає інтегральний ефект від використання людського капіталу під впливом стимулюючих чинників.

Проте просте вимірювання виробітку на одну особу є недостатнім. Необхідно враховувати показник рентабельності інвестицій у людський капітал (HCROI), який демонструє, який обсяг доданої вартості генерує кожна одиниця коштів, витрачена на пряму оплату праці, преміювання та соціальне забезпечення.

Для систематизації кількісних метрик, що дозволять провести ґрунтовний аудит системи мотивації на промисловому підприємстві, у таблиці 1.3 наведено базову систему показників.

Оскільки мотивація за своєю природою є внутрішнім психологічним процесом, її неможливо повноцінно оцінити виключно за допомогою кількісних показників. Якісні методи дослідження дозволяють виявити суб'єктивне сприйняття працівниками умов праці, рівня винагороди та загального мотиваційного середовища, а також визначити приховані чинники задоволеності та незадоволеності.

Таблиця 1.3 - Кількісні та статистичні показники оцінки ефективності мотивації робітників та фахівців

Показник	Економічний зміст та методика оцінювання	Інтерпретація результату
Коефіцієнт плинності кадрів	Відношення чисельності звільнених за власним бажанням до середньооблікової чисельності	Прямий індикатор демотивації або неконкурентної оплати
Продуктивність праці	Відношення чистого доходу до середньої чисельності персоналу	Відображає віддачу від мотиваційних стимулів
Коефіцієнт абсентеїзму	Відношення невідпрацьованого часу (хвороби, прогули) до загального фонду робочого часу	Характеризує рівень залученості та лояльності
Співвідношення темпів росту продуктивності праці за заробітної плати	Порівняння динаміки продуктивності з динамікою витрат на оплату праці	Показує економічну збалансованість системи стимулювання
HCROI	Співвідношення прибутку до витрат на оплату праці та соцпакет	Економічна ефективність інвестицій у мотивацію

Джерело: розроблено автором на основі [41, 49]

Традиційні підходи до оцінки задоволеності персоналу, що базуються на періодичних розгорнутих анкетуваннях, у сучасних умовах втрачають свою ефективність через значну затримку в отриманні та обробці інформації. У зв'язку з цим зростає значення сучасних аналітичних підходів, які передбачають комплексний аналіз даних про персонал з метою прогнозування його поведінки.

Зокрема, використання інтегрованих систем аналізу інформації про персонал дозволяє виявляти взаємозв'язки між рівнем оплати праці, активністю у навчанні, умовами праці та ймовірністю звільнення працівників ще до прийняття ними остаточного рішення. Це дає змогу своєчасно виявляти ризики втрати персоналу та розробляти відповідні управлінські заходи.

Важливим інструментом якісної оцінки мотиваційного середовища є регулярний зворотний зв'язок із працівниками. На відміну від традиційних опитувань, підприємства все частіше застосовують короткі періодичні опитування, що проводяться з високою частотою (щотижнево або щомісячно). Такі опитування

містять обмежену кількість запитань і дозволяють оперативно оцінювати зміни в настроях працівників, виявляти проблемні ситуації та своєчасно реагувати на них.

Застосування таких підходів забезпечує можливість фіксації навіть незначних змін у рівні мотивації, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та підвищеного рівня психологічного навантаження на працівників.

Одним із найбільш репрезентативних методів у сучасній HR-аналітиці став eNPS (Employee Net Promoter Score) - індекс чистої лояльності персоналу [41]. Суть даного підходу полягає в анонімному опитуванні працівників щодо ймовірності рекомендації компанії своїм знайомим за шкалою оцінювання. Отримані результати дозволяють оцінити рівень задоволеності, довіри та прихильності персоналу до організації.

На основі отриманих відповідей персонал диференціюється на три стратегічні групи:

1. 9–10 балів - «Промоутери»: максимально лояльні працівники, готові докладати надзусиль.
2. 7–8 балів - «Скептики»: пасивний персонал, який виконує мінімум обов'язків.
3. 0–6 балів - «Критики»: демотивовані особи, які створюють негативний фон і ризикують звільнитися.

На основі отриманих балів (0–10) від кожного респондента, розраховується питома вага кожної групи у загальній чисельності опитаних. Підсумковий індекс eNPS вимірюється у відсотках (або абсолютних пунктах) і розраховується як різниця між відсотковою часткою "Промоутерів" та "Критиків":

$$eNPS = \%Promoters - \%Detractors \quad (1.1)$$

Значення індексу може коливатися від -100% (якщо всі працівники є критиками) до +100% (якщо всі є промоутерами). У світовій практиці показник

понад 50% вважається свідченням надзвичайно високої лояльності та ефективності системи мотивації.

Доповнюють цей інструментарій опитування щодо задоволеності працею та інтерв'ю при звільненні. Останні дозволяють виявити конкретні «вузькі місця» в системі мотивації, які неможливо помітити через офіційну звітність, але які стають системними причинами втрати талантів.

Особливого значення в умовах кризового управління та високої інтенсивності праці набувають психологічні аспекти та діагностика професійного вигорання. Дослідження свідчать, що демотивований працівник - це не завжди той, хто незадоволений рівнем доходу. Часто це людина, чиї внутрішні когнітивні та емоційні ресурси вичерпані. Для наукової оцінки цього компонента використовується модель К. Масlach, яка заміряє рівень емоційного виснаження, деперсоналізації (цинізму) та редукції особистих досягнень [48]. Високий рівень вигорання в окремому структурному підрозділі є сигналом про неефективність організаційної складової мотивації (графік, умови комунікації, безпека).

Параметри якісної оцінки мотиваційного середовища, що дозволяють виміряти суб'єктивне сприйняття системи працівниками, представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Складові якісної та аналітичної оцінки мотиваційної системи

Блок аналізу	Методи збору даних	Основні показники
Емоційний стан працівників	Регулярні короткі опитування	Динаміка задоволеності працею, індекс лояльності працівників (eNPS)
Рівень залученості	Аналіз внутрішньої активності працівників	Активність у корпоративних системах, швидкість реагування на робочі завдання
Стійкість до стресу	Анонімне психологічне опитування	Рівень емоційного вигорання, показники стресостійкості
Професійний розвиток	Оцінка відповідності компетенцій вимогам посади	Темпи набуття нових знань та навичок

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Поєднання кількісного виміру (продуктивність, стабільність штату) із якісним (eNPS, рівень вигорання) дає змогу менеджменту приймати точкові управлінські рішення. Фінальним акордом процесу оцінки є консолідація всіх показників у матрицю результативності (табл. 1.5). Дана матриця дозволяє наочно побачити стан «мотиваційного здоров'я» організації та сегментувати підрозділи за рівнем ефективності.

Таблиця 1.5 - Сегментація результатів оцінки для розробки коригуючих заходів

Квадрант показників	Стан системи мотивації	Пріоритетна управлінська дія
Висока віддача + eNPS > 50%	Синергія цілей; висока стійкість системи	Підтримка статусу, делегування повноважень
Висока віддача + Високе вигорання	Робота на виснаження; ризик звільнень	Гуманізація праці, Well-being програми
Низька віддача + Висока задоволеність	Зона комфорту без орієнтації на результат	Перегляд KPI, підвищення дисципліни
Низька віддача + eNPS < 0	Глибока криза; демотивоване середовище	Кардинальна реструктуризація системи

Джерело: розроблено автором на основі [15, 18, 41]

Узагальнюючи методичні засади оцінки, слід підкреслити, що для будь-якого великого підприємства промислового сектору життєво необхідним є перехід від реактивного контролю до проактивної оцінки мотиваційного потенціалу. Тільки системний регулярний аудит, що інтегрує фінансову аналітику, соціологічні опитування та психологічну діагностику, дозволяє вчасно виявити ризики та трансформувати систему мотивації в дієвий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація цих методів вимагає впровадження новітніх інструментів, які відповідають вимогам цифровізації робочих місць та соціальної відповідальності бізнесу, що буде детально розглянуто у наступному підрозділі роботи.

1.3 Сучасні підходи та інструменти формування системи мотивації персоналу

Трансформація сучасної економіки та перехід до гнучких моделей організації виробництва створюють нові виклики у сфері управління людськими ресурсами. Сучасна парадигма мотивації передбачає відхід від жорсткого адміністрування на користь людиноцентричних моделей, де працівник є не просто ресурсом, а стратегічним партнером, чия залученість безпосередньо визначає життєздатність підприємства.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів та зростання їх професійної мобільності традиційні методи стимулювання, зокрема премії та доплати, поступово втрачають свою виключну ефективність. Натомість поширення набувають комплексні підходи до мотивації, що спрямовані на формування цілісного досвіду працівника в організації. Такі підходи поєднують використання цифрових технологій, увагу до психологічного стану працівників та індивідуалізацію стимулів залежно від їхніх потреб і очікувань [12].

Одним із ключових сучасних підходів є концепція сукупної винагороди, яка розглядає мотивацію як інтегровану систему, що включає не лише оплату праці, але й соціальні гарантії, умови праці, можливості визнання та професійного розвитку. У межах цього підходу виділяють такі основні складові: базова та змінна частини заробітної плати, додаткові соціальні виплати та пільги, забезпечення сприятливого робочого середовища, системи визнання досягнень працівників, а також можливості навчання та кар'єрного зростання.

Сутність даного підходу полягає у формуванні збалансованої системи стимулювання, яка враховує потреби працівника на різних етапах його професійного розвитку. Важливо, що ефективність такої системи досягається не шляхом механічного збільшення розміру виплат, а через узгоджене поєднання

фінансових і нефінансових інструментів мотивації, які взаємно підсилюють один одного.

У науковій літературі підкреслюється, що стабільна частина заробітної плати виконує базову функцію забезпечення відчуття соціальної захищеності працівника, тоді як вищий рівень мотивації формується за рахунок нематеріальних чинників, зокрема визнання результатів праці, можливостей професійного розвитку та участі у прийнятті управлінських рішень. Саме ці елементи сприяють формуванню залученості працівників до діяльності підприємства [6,11,41].

Важливим аспектом сучасних систем мотивації є забезпечення їх прозорості та зрозумілості для персоналу. Недостатня поінформованість працівників щодо структури їхньої винагороди може знижувати її стимулюючий ефект. У зв'язку з цим підприємства впроваджують практики інформування працівників про повний обсяг витрат на їх утримання, включаючи не лише заробітну плату, але й соціальні виплати, витрати на навчання та розвиток.

Загалом сучасні підходи до мотивації персоналу спрямовані на формування комплексної, гнучкої та адаптивної системи, яка забезпечує не лише матеріальне стимулювання, але й створює умови для професійного розвитку, підвищення залученості та формування довгострокової зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства.

Перший рівень системи винагород - базова оплата праці - у сучасних умовах дедалі частіше формується на основі принципів грейдингу [38]. Зокрема, застосування відповідних методик дозволяє об'єктивно оцінити відносну цінність кожної посади для організації з урахуванням рівня відповідальності, складності виконуваних завдань та необхідної кваліфікації працівника. Це сприяє забезпеченню внутрішньої справедливості оплати праці, що є важливим чинником зниження конфліктності в колективі та формування довіри до управлінських рішень.

Водночас фіксована частина заробітної плати виконує переважно функцію стабілізації та утримання персоналу. Стимулююча функція дедалі більше реалізується через змінну частину винагороди, яка формується залежно від результатів діяльності працівників і може включати преміювання за досягнення встановлених показників ефективності, а також разові заохочення за ініціативність та інноваційні рішення.

Особливого значення в сучасних умовах набувають програми підтримки добробуту працівників. Вони спрямовані не лише на підвищення привабливості роботодавця, але й на зниження ризиків професійного вигорання та плінності кадрів. Такі програми охоплюють кілька взаємопов'язаних напрямів: забезпечення належних умов праці та збереження фізичного здоров'я працівників, підтримку їх психологічного стану, сприяння фінансовій стабільності, а також розвиток соціальної взаємодії в колективі.

Зокрема, важливими елементами є створення безпечних і комфортних умов праці, організація профілактичних медичних заходів, надання доступу до психологічної підтримки, а також формування корпоративної культури, що передбачає відкриту комунікацію та взаємоповагу. Окрему роль відіграють заходи, спрямовані на підвищення фінансової обізнаності працівників та зниження рівня економічної невизначеності [25].

Актуальність розвитку таких програм значно зросла в умовах воєнного стану в Україні, що супроводжується підвищеним рівнем стресу, вимушеною міграцією населення, розривом соціальних зв'язків та загальною нестабільністю. У цих умовах психологічний стан працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, здатність до прийняття рішень та ефективність виконання професійних обов'язків [16, 31].

У зв'язку з цим особливого значення набуває формування стійкості персоналу до стресових впливів. Підтримка працівників, своєчасне виявлення ознак емоційного виснаження та створення умов для відновлення їхніх ресурсів стають

важливими елементами системи мотивації. Ігнорування цих аспектів може призводити до зниження ефективності праці навіть за формальної присутності працівника на робочому місці.

Таким чином, сучасні підходи до формування системи винагород передбачають інтеграцію матеріальних і нематеріальних інструментів, орієнтованих не лише на стимулювання результатів праці, але й на підтримку фізичного та психологічного стану працівників, що є особливо важливим в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Важливим вектором розвитку мотиваційного інструментарію є його диференціація відповідно до теорії поколінь (X, Y, Z). Кожна з цих груп має специфічні ціннісні орієнтації, що потребують адаптивних управлінських впливів. Покоління X (прагматики та індивідуалісти) найбільше цінує стабільність, професійну автономію та медичне страхування для членів родини. Покоління Y (міленіали) орієнтоване на швидкий зворотний зв'язок, гнучкий графік та баланс між кар'єрою і хобі. Для наймолодшого покоління Z (цифрові гомо сапієнс) критично важливою є технологічність робочого місця, екологічна візія компанії та ігрові формати взаємодії. Нехтування цими відмінностями призводить до неефективного використання бюджету, коли стандартні стимули не знаходять відгуку у представників різних вікових категорій [45].

Аналіз особливостей ціннісних орієнтацій різних поколінь вимагає від системи управління персоналом гнучкого підходу до формування мотиваційних інструментів. Представники молодших поколінь, зокрема покоління Z, а в перспективі й покоління, яке лише формується як майбутня робоча сила, приділяють значну увагу самовираженню та можливості формування власного професійного іміджу. Для них трудова діяльність є важливою складовою особистої ідентичності, зокрема у цифровому середовищі [29].

У зв'язку з цим ефективна система мотивації повинна передбачати можливості публічного визнання досягнень працівників, демонстрації результатів

їхньої діяльності та участі у значущих проєктах. Це підвищує рівень залученості та сприяє формуванню позитивного ставлення до роботодавця.

Водночас управління мотивацією представників старших поколінь потребує дещо інших підходів. Для них важливими залишаються стабільність, визнання досвіду та можливість передачі знань. У цьому контексті ефективним інструментом є організація взаємного наставництва, коли молодші працівники допомагають старшим колегам освоювати сучасні технології, а досвідчені працівники передають професійні знання та управлінські навички.

Така взаємодія сприяє не лише підвищенню професійного рівня персоналу, але й формує сприятливий психологічний клімат у колективі, знижує ризик міжпоколінних конфліктів та підвищує рівень згуртованості працівників.

Для систематизації цих інструментів у єдину структуру розроблено схему, яка відображає структуру сучасної системи мотивації (рисунок 1.2). Система є центробіжною: в основі лежить стратегія бізнесу, від якої розгалужуються спеціалізовані підсистеми. Важливою інновацією є «кафетерій пільг» - модель, що дозволяє працівнику самостійно вибирати набір бонусів у межах встановленого компанією бюджету. Традиційний фіксований соцпакет стає неефективним через різноманітність потреб, і така персоналізація підвищує задоволеність та лояльність.

Як демонструє рисунок 1.2, сучасна система мотивації має центробіжний характер: у її центрі лежить стратегія бізнесу, від якої розгалужуються спеціалізовані підсистеми. Ключовою інновацією моделі є «кафетерій пільг» - інструмент, що дозволяє працівнику самостійно обирати набір бенефітів у межах встановленого бюджету. Така персоналізація нівелює неефективність традиційних «уніфікованих» соцпакетів та підвищує рівень лояльності через врахування індивідуальних потреб (наприклад, заміна оплати спортзалу на послуги психотерапевта чи дитячого садка).



Рисунок 1.2 - Структурно-логічна модель формування адаптивної системи мотивації

Джерело: сформовано автором на основі [16,24,25,45,54]

Трансформацію інструментів під впливом сучасних трендів порівняно у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Порівняння традиційних та сучасних інструментів мотивації

Інструмент	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Оплата праці	Жорсткі тарифні сітки	Грейдинг, бонусні системи, гнучка оплата
Соціальний пакет	Жорстко регламентований (уніфікований)	Гнучкі соціальні пакети (модель «кафетерію»)
Розвиток персоналу	Вертикальне кар'єрне зростання	Горизонтальний розвиток, проєктні ролі
Оцінка персоналу	Періодична (раз на рік)	Регулярний безперервний зворотний зв'язок
Мотиваційна орієнтація	Орієнтація на результат	Орієнтація на розвиток та залученість

Джерело: розроблено автором на основі аналітики [14, 44]

Окремий акцент слід зробити на забезпеченні прозорості управління персоналом за допомогою цифрових технологій. Сучасні інформаційні системи управління персоналом дозволяють працівникам відстежувати власні результати діяльності відповідно до встановлених показників ефективності в режимі реального часу, розуміти структуру нарахування заробітної плати та бачити можливості професійного зростання. Це сприяє зниженню відчуття несправедливості та підвищує рівень довіри до керівництва.

Важливою сучасною тенденцією є також формування мотивації через цінності та суспільну значущість діяльності підприємства. Працівники дедалі частіше орієнтуються на роботодавців, які мають чітку соціальну та етичну позицію. Зокрема, підтримка Збройних Сил України, участь у волонтерських ініціативах, дотримання екологічних стандартів, соціальна відповідальність та інклюзивність формують нематеріальні аспекти взаємодії між працівником і організацією. За таких умов працівник ототожнює власну діяльність із більш широкими суспільними цілями [36].

У результаті внутрішня мотивація працівника посилюється та набуває стійкого характеру, що є особливо важливим в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє формуванню організаційної стійкості, за якої працівники відчують особисту відповідальність за результати діяльності підприємства. Відповідно, система мотивації трансформується з простого механізму матеріального стимулювання у комплексний інструмент забезпечення досягнення стратегічних цілей організації.

Еволюція інструментів формування системи мотивації також передбачає зміну підходів до навчання та розвитку персоналу. Сучасні підприємства дедалі більше орієнтуються на безперервне навчання працівників як важливий елемент підвищення їхньої професійної цінності. Для цього використовуються спеціалізовані електронні платформи навчання, які забезпечують доступ до коротких навчальних модулів у зручний для працівника час [24].

Можливість постійного професійного розвитку, зокрема за рахунок підприємства, розглядається працівниками як інвестиція у власне майбутнє, що підвищує їхню зацікавленість у довгостроковій співпраці. Додатково важливу роль відіграє розвиток наставництва та внутрішнього консультування, що дозволяє індивідуалізувати кар'єрні траєкторії працівників, поєднуючи як вертикальне просування, так і горизонтальну мобільність, і тим самим запобігати професійному вигоранню та застою.

Варто зауважити, що впровадження інноваційних інструментів мотивації в Україні наразі має нерівномірний характер, що зумовлено галузевою специфікою та рівнем цифровізації підприємств. Найбільш активно людиноцентричні моделі застосовуються у високотехнологічних секторах та міжнародних компаніях, тоді як промисловий сектор перебуває на етапі фрагментарної адаптації цих методів [6].

Проте перехід від жорсткого адміністрування до гнучких екосистем є безальтернативним трендом. Найефективнішою постає система, яка інтегрує фінансову стабільність, прозорі цифрові платформи моніторингу, піклування про ментальне здоров'я та можливості безперервного навчання. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у боротьбі за таланти та забезпечувати високу продуктивність праці в умовах стратегічної невизначеності.

Сформований у першому розділі теоретико-методичний базис створює міцну основу для подальшого аналітичного дослідження діючої системи мотивації на конкретному об'єкті та розробки адаптивних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Висновки до першого розділу

Теоретичний аналіз сутності та структури мотивації персоналу дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах цей процес трансформувався з простого методу стимулювання праці у складну, багатовимірну систему стратегічного

управління людським капіталом. Сучасна управлінська думка розглядає мотивацію як динамічну структуру, що інтегрує економічні, психологічні та організаційні компоненти, спрямовані на синхронізацію індивідуальних потреб працівника із вектором розвитку підприємства. Встановлено, що структура системи мотивації має ієрархічний характер, де базовий рівень забезпечує стабільність та безпеку (особливо критично у періоди воєнного стану), а вищі рівні орієнтовані на залученість, лояльність та самореалізацію. Системний підхід у даному контексті є визначальним, оскільки він дозволяє об'єднати розрізнені інструменти заохочення у єдиний трансформаційний механізм, здатний адаптуватися до екстремальних зовнішніх шоків та кадрових дефіцитів.

Методика оцінювання системи мотивації базується на принципі інтеграції кількісних економічних показників із якісними психосемантичними метриками. Економічна ефективність системи визначається через індикатори продуктивності праці, рентабельності інвестицій у людський капітал (HCROI) та стабільності кадрового складу, що дає змогу виміряти пряму віддачу від монетарних стимулів. Водночас, для виявлення глибинних чинників задоволеності та лояльності критично важливим є застосування якісних методів, таких як індекс чистої лояльності (eNPS) та діагностика професійного вигорання за моделлю К. Масlach. Поєднання цих підходів дозволяє менеджменту ідентифікувати «вузькі місця» у мотиваційному полі підприємства, розмежувати зони комфорту та зони продуктивності, а також здійснювати проактивний аудит, що запобігає втраті людського ресурсу ще до моменту виникнення фактичної плинності кадрів.

Розвиток сучасних підходів до формування мотиваційних систем свідчить про остаточний перехід від адміністративного детермінізму до людиноцентричних моделей, таких як концепція Total Rewards та екосистема корпоративного добробуту. Актуальний інструментарій включає цифровізацію мотиваційного досвіду через гейміфікацію та прозорі HR-платформи, впровадження гнучких моделей «кафетерію пільг», а також диференціацію стимулів відповідно до теорії

поколінь. Встановлено, що довгострокова стійкість підприємства у останніх роках забезпечується не лише матеріальною винагородою, а й формуванням «мотивації через сенси» - залученням персоналу до соціально значущих цілей та створенням умов для безперервного навчання. Сформований теоретико-методичний базис створює цілісну основу для подальшого практичного дослідження діючої системи мотивації на конкретному об'єкті та розробки адаптивних рекомендацій щодо її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика підприємства та системи управління персоналом

Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод» (ПрАТ «ХПЗ») є підприємством керамічної галузі України та центральною виробничою ланкою вертикально-інтегрованої групи «Golden Tile». Засноване у 1946 році, підприємство пройшло шлях від радянського заводу масового виробництва до сучасного технологічного комплексу, що експортує продукцію у понад 30 країн світу. Відповідно до рішення Загальних Зборів (протокол № 32 від 20.04.2017 р.) та вимог Закону України «Про акціонерні товариства», підприємство здійснило перейменування з публічного (ПАТ) у приватне акціонерне товариство [28].

Важливо зазначити, що ПрАТ «ХПЗ» є повним правонаступником усіх прав та обов'язків попередніх юридичних структур, включаючи ПАТ «ХПЗ», ЗАТ «ХПЗ» та ТОВ «Харківська кераміка» (код ЄДРПОУ 25183674). Така тяглість господарської діяльності свідчить про стабільність об'єкта, що є критичним фактором для формування довгострокової стратегії мотивації персоналу та збереження корпоративних традицій.

Юридична та фактична ідентифікація підприємства наведена нижче [5]:

Місцезнаходження: 61106, Україна, м. Харків, проспект Героїв Харкова, буд. 297.

Ідентифікаційний код (ЄДРПОУ): 00293628.

Дата державної реєстрації: 19.10.1994 р. (за номером 1 480 120 0000 015216).

Організаційно-правова форма: Акціонерне товариство приватного типу.

На сьогодні ПрАТ «ХПЗ» - це повний цикл виробництва: від видобутку власної глини (через партнерські структури групи) до випуску високотехнологічного керамограніту. Масштаби діяльності ПрАТ «ХПЗ» визначають складність системи управління ним. Виробничі площі заводу охоплюють понад 85 000 м², що вимагає специфічної логістики робочих процесів та територіально-розподіленої системи контролю праці [28].

Технологічний базис підприємства є одним із сильних у Східній Європі та включає:

Основне виробництво: 8 високоефективних поточно-конвеєрних ліній італійського бренду SACMI та 1 лінія BARBIERIE & TAROZZI. Експлуатація такого обладнання потребує від персоналу високої технічної кваліфікації та когнітивної стійкості.

Спеціалізовані ділянки: 2 лінії КЕМАК для виготовлення декоративних елементів (фризів), що передбачає залучення працівників з навичками прецизійної (точної) роботи.

Інноваційний блок: Обладнання для цифрового друку та потужні атомізатори (АТМ-140, АТМ-200, SD-8200).

Висока концентрація капіталомісткого обладнання на одиницю персоналу зумовлює особливу роль системи мотивації. На ПрАТ «ХПЗ» людина розглядається як ключовий оператор складних систем, де вартість помилки або простою через низьку залученість є надзвичайно високою. Таким чином, аналіз системи управління персоналом (HR-менеджменту) на заводі базується на необхідності гармонізації індустріальної потужності з психофізіологічними можливостями 472 фахівців (станом на 2025 рік).

Організаційна система управління ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» побудована за канонічним лінійно-функціональним принципом. Такий підхід визнано професійною спільнотою як найбільш оптимальний для масштабних промислових комплексів, де технологічний процес має дискретно-безперервний

характер і потребує жорсткої координації. Відповідно до Статуту підприємства, вищим органом корпоративного управління є Загальні збори акціонерів, які визначають стратегічні вектори розвитку, тоді як функції безпосереднього контролю та оперативного керівництва розподілені між Наглядовою радою та Правлінням.

В контексті дослідження системи стимулювання праці ключове значення має те, що функція управління людськими ресурсами на ПрАТ «ХПЗ» не є відокремленою, а глибоко інтегрована в загальну управлінську вертикаль. Це забезпечує трансляцію стратегічних цілей підприємства через таку ієрархічну послідовність:

Генеральний директор підприємства здійснює загальне стратегічне керівництво та несе персональну відповідальність за раціональне планування фонду оплати праці (ФОП). На цьому рівні затверджується Колективний договір - фундаментальний документ, що регулює соціально-трудові відносини. Тут приймаються принципові рішення щодо щорічного індексування заробітних плат, обсягів соціальних інвестицій та фінансування програм довгострокової лояльності в умовах воєнного стану.

Директор з персоналу (HR-директор) виступає головним архітектором мотиваційного дизайну. У компетенцію даної посади входить розробка Положення про преміювання та комплексних політик матеріального стимулювання. HR-директор формує методологію оцінки персоналу за ключовими показниками ефективності (KPI) та розробляє стратегічні плани навчання, що є критично важливим для роботи на італійських лініях SACMI, які потребують постійного оновлення компетенцій.

Відділ праці та заробітної плати (ВПіЗ) – це функціональний аналітичний центр, що забезпечує технічну реалізацію мотиваційної політики. Фахівці відділу відповідають за наукове нормування праці, розрахунок складних тарифних сіток та адміністрування бонусних схем. Саме тут формується Штатний розпис та

здійснюється щомісячний моніторинг ефективності використання бюджету преміювання. Без аналітичної бази ВПіЗ система мотивації перетворилася б на суб'єктивний розподіл ресурсів.

Лінійні керівники (начальники цехів, змінні майстри) виконують роль безпосередніх провідників мотиваційної політики. Саме на цьому рівні відбувається реальна оцінка внеску кожного робітника через механізм заповнення рапортів про виробіток та листів оцінки. Майстри забезпечують психологічний клімат у трудових колективах, трансформуючи директиви керівництва у реальні виробничі результати. Аналіз зазначеної структури свідчить про високу ступінь формалізації управлінських процесів, що є необхідною умовою для забезпечення стабільної якості продукції та дотримання технологічної дисципліни. Проте, з погляду сучасної теорії менеджменту, така жорстка вертикаль має властиві їй обмеження. Зокрема, значна дистанція влади створює певний комунікаційний бар'єр для швидкого зворотного зв'язку від рядових працівників до вищого керівництва. В умовах високої турбулентності ринку праці та специфічних соціальних ризиків Харківського регіону, обмеженість вертикальних комунікацій виступає потенційною зоною ризику. Це може призводити до розриву між очікуваннями персоналу та реальними заходами стимулювання, що потребує впровадження додаткових механізмів діалогу та гнучких інструментів корекції системи мотивації.

Представлена на рис. 2.1 ієрархічна побудова відображає класичний спадний вектор управління мотивацією. Як видно зі схеми, генеральний директор та фінансова служба формують фінансову ємність мотиваційної системи, HR-директор наповнює її методологічним змістом, а лінійний персонал цехів є кінцевим споживачем цих заходів. Особливу увагу слід звернути на роль Відділу праці та заробітної плати (ВПіЗ), який виступає сполучною ланкою між стратегічними рішеннями та їх практичним розрахунком."



Рисунок 2.1 - Організаційна ієрархія управління системою мотивації персоналу ПрАТ «ХПЗ»

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Аналіз системи мотивації ПрАТ «ХПЗ» неможливий без врахування формажорного періоду 2022 року, який став точкою «нульового відліку» для сучасної моделі управління. Згідно з внутрішніми розпорядчими документами (наказ № 24/02 від 24.02.2022 р.), менеджмент прийняв стратегічне рішення про тимчасову консервацію потужностей з 1 березня 2022 року. Це було зумовлено необхідністю збереження життя працівників та цілісності унікального обладнання в умовах активних бойових дій на Харківщині [28].

Процес ревіталізації (відновлення) підприємства відбувався поетапно, що безпосередньо вплинуло на структуру персоналу та систему його стимулювання:

Перший етап (серпень 2022 р.): Запуск першої технологічної лінії дозволив повернути до роботи критично необхідний кістяк фахівців.

Другий етап (вересень 2022 р.): Введення в експлуатацію другої лінії забезпечило масштабування виробництва та часткове відновлення ринкових позицій.

Станом на кінець 2022 року середньооблікова чисельність штату зафіксувалася на рівні 355 осіб. Важливим показником статеві-вікової структури персоналу в цей період стала частка жінок - 27,6% (98 осіб). В умовах мобілізаційних процесів та дефіциту чоловічої робочої сили на важкому виробництві, збереження та залучення жіночого ресурсу стало одним із пріоритетних завдань HR-департаменту, що згодом вимагало перегляду системи нематеріальної мотивації та умов праці.

Для об'єктивної оцінки бази, на якій будується мотивація, проаналізуємо результати діяльності підприємства у динаміці (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка кадрово-економічних показників ПрАТ «ХПЗ» (2022–2025 рр.)

Показник / Рік	2022	2023	2024	2025
Дохід (виручка), млн грн	992,93	1 585,78	1 308,82	1 357,46
Чистий прибуток, млн грн	47,46	135,05	82,90	81,29
Чисельність персоналу, осіб	355	510	511	472
Середня з/п до оподаткування, грн	20 050	24 918	25 297	29 634
Дохід на одного працівника, грн	2 796 992	3 109 376	2 561 297	2 875 983

Джерело: побудовано автором на основі звітних даних підприємства

Для розуміння ресурсних можливостей системи мотивації необхідно проаналізувати динаміку ключових фінансових та кадрових індикаторів підприємства, наведених у таблиці 2.1. Дані свідчать про те, що після кризового 2022 року підприємство здійснило потужний ривок у 2023 році, збільшивши дохід на 59,71% (до 1,58 млрд грн), що дозволило суттєво розширити штат працівників з 355 до 510 осіб. Однак подальша динаміка 2024-2025 років вказує на стратегію

інтенсифікації праці: при зменшенні чисельності персоналу до 472 осіб у 2025 році, підприємство підтримує високий рівень доходу (1,35 млрд грн) та демонструє стабільне зростання середньої заробітної плати, яка сягнула 29 634 грн. Це може свідчити про те, що мотиваційна модель заводу трансформується від екстенсивної (набір людей) до інтенсивної (підвищення виплат за вищу продуктивність).

Зменшення чисельності з 511 до 472 осіб при одночасному зростанні доходу на 3.7% свідчить про проведення «оптимізації» штату. Підприємство позбулося найменш ефективних ланок або автоматизувало процеси, перерозподіливши вивільнений фонд оплати праці між залишками фахівців.

У 2025 році середня заробітна плата зросла на 17.1% порівняно з 2024 роком. Це агресивна стратегія утримання персоналу в умовах кадрового дефіциту в Харкові. Підприємство фактично «купує» лояльність, компенсуючи ризики роботи в прифронтовому регіоні. Аналізуючи рівень оплати праці на ПрАТ «ХПЗ», Слід зазначити, що показник у 29 634 грн станом на 2025 рік є номінальною нарахованою сумою. Фактичний наявний дохід працівника після утримання обов'язкових податкових платежів є нижчим, що зменшує реальну купівельну спроможність заробітної плати в умовах інфляційного тиску та зростання вартості життя. Хоча цей показник перевищує середній рівень оплати праці в промисловому секторі Харківщини, його важко класифікувати як «високий» з огляду на інтенсивність праці та територіальні ризики. Проте, ключовим фактором мотивації тут виступає саме випереджаюча динаміка зростання (майже на 48% відносно 2022 року), що свідчить про намагання адміністрації компенсувати зниження купівельної спроможності персоналу та зберегти кадровий кістяк у критичних умовах.

Показник доходу на одного працівника у 2025 році (2,87 млн грн) свідчить про високу капіталоозброєність праці. Кожен працівник ПрАТ «ХПЗ» обслуговує дорогі основні засоби, що робить вартість його помилки критичною.

Станом на 2026 рік структура управління персоналом на ПрАТ «ХПЗ» зазнала суттєвої еволюційної трансформації: від традиційної адміністративно-облікової

моделі («відділ кадрів») до цілісного функціонального HR-менеджменту. Така зміна парадигми зумовлена необхідністю переходу до стратегічного управління талантами, де персонал розглядається не як ресурс витрат, а як ключовий актив підприємства. Сучасна функціональна структура управління персоналом на ПрАТ «ХПЗ» базується на трьох стратегічних блоках, кожен з яких відіграє критичну роль у загальній системі мотивації:

В умовах дефіциту кваліфікованих технічних кадрів підприємство змістило вектор кадрового забезпечення на ранню профорієнтацію та залучення молодих фахівців. Стратегічне партнерство з провідними закладами вищої освіти Харкова дозволяє створювати цільові кадровий резерви. Основний акцент робиться на підготовці інженерів та операторів для роботи на високотехнологічних італійських лініях. Мотиваційний ефект на цьому етапі досягається шляхом надання перспектив кар'єрного зростання та стабільності, що є критично важливим для молодих спеціалістів у початковий період професійного становлення.

Специфіка керамічного виробництва вимагає унікальних прикладних знань, які часто виходять за межі стандартних програм технічних коледжів. У зв'язку з цим на ПрАТ «ХПЗ» розбудовано систему внутрішнього корпоративного навчання та інститут наставництва. Мотиваційний механізм у даному контексті реалізується через професійне визнання досвідчених працівників (наставників) та стимулювання новачків до вдосконалення навичок. Розвиток компетенцій на ПрАТ «ХПЗ» виступає формою нематеріального стимулювання, оскільки підвищення кваліфікації безпосередньо корелює з рівнем грейдування та подальшим зростанням матеріальної винагороди.

Відповідно до двофакторної теорії Ф. Герцберга, умови праці та соціальна безпека належать до групи «гігієнічних факторів», відсутність яких призводить до дезадаптації та плинності кадрів. Враховуючи галузеву специфіку (робота в умовах підвищеної запиленості, температурних навантажень та вібрації), ПрАТ «ХПЗ» приділяє особливу увагу блоку промислової безпеки. Інвестиції у сучасні системи

аспірації, належне забезпечення засобами індивідуального захисту та надання комплексного соціального пакету розглядаються менеджментом не як додаткові витрати, а як необхідна умова забезпечення лояльності персоналу. Високий рівень охорони праці на підприємстві формує базове почуття безпеки, що є необхідним прехвізитом для дії вищих рівнів мотивації - від професійного визнання до самореалізації.

Така функціональна наповненість системи управління персоналом дозволяє ПрАТ «ХПЗ» підтримувати високу конкурентоспроможність на ринку праці регіону, забезпечуючи баланс між жорсткими вимогами виробничого процесу та соціальними інтересами працівників.

Таким чином, ПрАТ «ХПЗ» є фінансово стійким підприємством із чіткою оргструктурою та вираженою орієнтацією на зростання добробуту працівників як засіб компенсації зростаючих навантажень. Проведений аналіз кадрових та фінансових показників за 2022–2025 рр. фіксує перехід до якісного управління людськими ресурсами, що створює підґрунтя для наступного етапу дослідження - детальної діагностики матеріальних та нематеріальних складових системи мотивації.

2.2 Аналіз кадрового складу та умов формування системи мотивації персоналу

Сучасний стан промислового сектору України у період 2023–2026 рр. характеризується станом безперервної дії дестабілізуючих факторів, де традиційні методи кадрового менеджменту втратили свою релевантність. Для енергоємних підприємств, до яких належить ПрАТ «ХПЗ», людський капітал перетворився з операційного ресурсу на ключовий фактор виживання. Глобальна деформація

ринку праці, спричинена масовою міграцією, внутрішнім переміщенням населення та пріоритетністю оборонного замовлення, створила безпрецедентний дефіцит технічних спеціалістів. У таких умовах аналіз кадрового складу перестає бути статистичною формальністю і стає інструментом стратегічного аудиту спроможності підприємства виконувати свої зобов'язання.

Особливої гостроти проблема формування мотиваційної моделі набуває для підприємств Харківського регіону. Будучи потужним індустріальним вузлом, Харків опинився в епіцентрі територіальних та безпекових ризиків, що спровокувало «вимивання» найбільш мобільних та кваліфікованих кадрів середнього віку. Промисловість міста стикнулася з подвійним викликом: з одного боку - необхідність підтримувати складні технологічні цикли (як-от випал кераміки), з іншого - критичний розрив у ланцюгах відтворення трудового потенціалу. Відтак, система мотивації на ПрАТ «ХПЗ» має базуватися на детальному моніторингу внутрішньої демографії заводу, щоб вчасно реагувати на загрози декваліфікації та старіння персоналу.

Для забезпечення зв'язку між теоретичними положеннями першого розділу та практичним аналізом у другому розділі оцінювання системи мотивації ПрАТ «ХПЗ» здійснюється за поєднанням кількісних і якісних показників. До кількісних індикаторів віднесено продуктивність праці, плинність кадрів, абсентеїзм, зарплатомісткість доходу та ефективність використання фонду оплати праці. До якісних індикаторів належать результати анкетування персоналу, рівень задоволеності системою преміювання та індекс лояльності eNPS. Такий підхід відповідає методиці комплексної оцінки мотиваційної системи, розглянутій у першому розділі роботи. Сукупність показників плинності, абсентеїзму, продуктивності та eNPS формує базовий контур HR-аналітики підприємства

Ефективність будь-якого стимулюючого заходу безпосередньо залежить від точного розуміння «портрета працівника». Динаміка чисельності та структурні

зміни у персоналі ПрАТ «ХПЗ» за період 2023–2025 рр. відображають стратегію підприємства щодо адаптації до нових економічних реалій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура персоналу ПрАТ «ХПЗ» за категоріями, осіб

Категорія персоналу	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, (+/-)	Структура 2025 р., %
Керівники	36	35	33	-3	7,0
Фахівці та службовці	64	66	61	-3	12,9
Робітники	410	410	378	-32	80,1
Усього	510	511	472	-38	100,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить про домінування виробничого персоналу (80,1%), що свідчить про індустріальний характер об'єкта. Оптимізація чисельності у 2025 році (зменшення на 38 осіб) відбулася переважно за рахунок робітничих професій, що корелює з інтенсифікацією праці та автоматизацією ліній SACMI. Проте ключовим дестабілізуючим фактором для цієї структури стала воєнна агресія та мобілізаційні процеси (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Гендерна трансформація персоналу ПрАТ «ХПЗ»

Показник	2023	2024	2025	Динаміка (+/-)
Чисельність чоловіків, осіб	369	342	297	-72
Чисельність жінок, осіб	141	169	175	+34
Частка жінок у загальному штаті, %	27,6	33,1	37,1	+9,5 в.п.

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Стрімка «фемінізація» виробництва (зростання частки жінок до 37,1%) зумовила зміну умов формування мотивації. Жінки почали опановувати професії операторів ліній та фахівців з логістики, що раніше вважалися суто чоловічими. Водночас, статус ПрАТ «ХПЗ» як критично важливого підприємства дозволив запровадити механізм бронювання військовозобов'язаних. В умовах 2024-2026 рр.

наявність «броні» стала потужним чинником нематеріальної мотивації, що дозволяє утримувати унікальних операторів високої кваліфікації.

Окремим дестабілізуючим фактором є систематичний деструктивний вплив на об'єкти критичної енергетичної інфраструктури регіону. Для підприємства з безперервним циклом виробництва нестабільність енергопостачання створює стан «технологічного стресу». Це трансформує систему мотивації за двома векторами:

1. Необхідність миттєвого реагування на знеструмлення для збереження печей SACMI вимагає від персоналу екстремальної концентрації, що зумовлює потребу в надбавках за «складність та напруженість».

2. Завдяки власним генераторам та енергонезалежності, завод забезпечує працівникам умови (тепло, світло, зв'язок), яких часто бракує у побуті. Це формує особливий стан, де завод сприймається як відносно стабільне середовище праці.

Якісна характеристика кадрів також вказує на спостерігається тенденція до зростання частки працівників старших вікових груп (середній вік - 42 роки), що актуалізує потребу в програмах медичного супроводу та наставництва. Умови праці, що включають температурні навантаження та високу інтенсивність, вимагають від системи мотивації ПрАТ «ХПЗ» переходу до індивідуалізованих стратегій утримання.

Для підприємства зі стажем роботи понад 80 років критичним є збереження спадкоємності кваліфікації. Проаналізуємо віковий розподіл персоналу, що є фундаментом для планування системи наставництва (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Вікова структура персоналу ПрАТ «ХПЗ», %

Вікова категорія	2023	2024	2025	Відхилення (+/-)
До 30 років	18,2	14,5	11,2	-7,0
31–45 років	42,5	38,0	32,5	-10,0
46–60 років	31,3	38,5	45,8	+14,5
Понад 60 років	8,0	9,0	10,5	+2,5
Усього	100,0	100,0	100,0	

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Дані таблиці 2.4 фіксують небезпечну тенденцію «старіння» трудового колективу. Частка працівників віком понад 46 років за три роки зросла з 39,3% до 56,3%. Це є прямим наслідком мобілізаційних процесів та міграції молоді. З погляду мотивації, це створює «пастку»: система стимулювання, орієнтована на кар'єрне зростання (що цікаво молоді), перестає працювати. Натомість виникає потреба в посиленні соціально-медичного пакета та впровадженні доплат за наставництво, щоб досвідчені працівники встигли передати досвід роботи з атомізаторами та пресами SACMI нечисленним новим кадрам.

Для сучасного керамічного виробництва, оснащеного лініями SACMI та цифровим обладнанням, рівень інтелектуалізації праці є критичним параметром. Аналіз освітнього рівня дозволяє оцінити здатність колективу до освоєння інновацій (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура персоналу ПрАТ «ХПЗ» за рівнем освіти, осіб

Освітній рівень	2023	2024	2025	Частка у 2025 р., %
Повна вища (магістр, спеціаліст)	125	132	138	29,2
Базова вища (бакалавр)	82	80	78	16,5
Професійно-технічна	248	250	215	45,6
Повна середня	55	49	41	8,7
Усього	510	511	472	100,0

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Спостерігається позитивна тенденція зростання частки працівників із повною вищою освітою (з 24,5% до 29,2%). Це свідчить про реалізацію стратегії «інтелектуального утримання», де підприємство мотивує інженерно-технічний склад. Водночас, скорочення персоналу з повною середньою освітою свідчить про витіснення низькокваліфікованої ручної праці автоматизованими системами.

Для оцінки стабільності колективу та ефективності системи мотивації розрахуємо коефіцієнти руху персоналу за стандартними методиками:

1. Коефіцієнт прибуття: відношення прийнятих до середньооблікової чисельності.
2. Коефіцієнт вибуття: відношення звільнених до середньооблікової чисельності.
3. Коефіцієнт плинності: відношення звільнених за власним бажанням та за порушення дисципліни до середньооблікової чисельності.

Таблиця 2.6 – Показники руху кадрового складу ПрАТ «ХПЗ»

Показник	2023	2024	2025
Прийнято на роботу, осіб	185	42	18
Звільнено всього, осіб	30	41	57
- у т.ч. за власним бажанням	12	15	28
Середньооблікова чисельність, осіб	510	511	472
Коефіцієнт прибуття	0,36	0,08	0,04
Коефіцієнт вибуття	0,06	0,08	0,12
Коефіцієнт плинності	0,02	0,03	0,06

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Різке падіння коефіцієнта прибуття у 2025 році до 0,04 свідчить про «закриття» вакансій та перехід до режиму економії ФОП. Зростання плинності з 2% до 6% є тривожним сигналом, який, враховуючи харківський контекст, пояснюється не лише рівнем зарплати, а й міграційними настроями та безпековими ризиками. Начення показника плинності кадрів перебуває у межах природного рівня для фондомістких виробництв (до 10%), що свідчить про збереження керованості колективу.

Абсентеїзм (відсутність на робочому місці) безпосередньо впливає на продуктивність. Розрахуємо коефіцієнт абсентеїзму як відношення невідпрацьованих годин (через хвороби, відпустки за свій рахунок, прогули) до загального фонду робочого часу (табл. 2.7).

Зростання абсентеїзму до 11,2% у 2025 році є прямим наслідком війни: часті повітряні тривоги, психофізіологічне виснаження та проблеми з енергопостачанням («простої»). Це вказує на те, що існуюча система мотивації не повною мірою компенсує стресові фактори.

Таблиця 2.7 – Аналіз фонду робочого часу та абсентеїзму

Показник	2023	2024	2025
Номінальний фонд часу (1 працівник), днів	250	251	250
Реально відпрацьовано (1 працівник), днів	232	228	222
Втрати часу (хвороби, стрес, простої), днів	18	23	28
Коефіцієнт абсентеїзму	0,072	0,092	0,112

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємств

Ключовим операційним індикатором результативності системи мотивації та ефективності використання людського капіталу підприємства є показник середньорічного виробітку на одного працівника (W), що відображає здатність персоналу генерувати додану вартість. Розрахунок даного інтегрального показника проведено за формулою:

$$W = \frac{TR}{P}$$

де TR - дохід (виручка), P - чисельність персоналу.

Таблиця 2.8 – Аналіз продуктивності праці ПрАТ «ХПЗ»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 25/23
Дохід (TR), млн грн	1585,78	1308,82	1357,46	-228,32
Чисельність (P), осіб	510	511	472	-38
Вирібок (W), тис. грн/особу	3109,37	2561,29	2875,97	-233,4

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Дані таблиці свідчать про зниження ділової активності підприємства: при скороченні чисельності персоналу на 7,5%, обсяги виручки зменшилися на 14,4%,

що спричинило падіння індивідуальної продуктивності праці на 233,4 тис. грн на кожну штатну одиницю протягом аналізованого періоду.

Для деталізації причинно-наслідкових зв'язків проведемо факторний аналіз зміни обсягу чистого доходу методом абсолютних різниць (елімінування). Це дозволить розмежувати вплив екстенсивного фактору (зміна кількості залученої праці, ΔTR_p) та інтенсивного фактору (зміна ефективності праці, (ΔTR_w) на сукупний результат діяльності у 2025 році порівняно з базовим 2023 роком.

1. Оцінка впливу кількісного фактору (зміна чисельності штату):

$$\Delta TR_p = (P_{2025} - P_{2023}) \times W_{2023} = (472 - 510) \times 3109,37 = -118,15 \text{ млн грн}$$

2. Оцінка впливу якісного фактору (зміна індивідуального виробітку):

$$\Delta TR_w = P_{2025} \times (W_{2025} - W_{2023}) = 472 \times (2875,97 - 3109,37) = -110,16 \text{ млн грн}$$

3. Сукупна зміна результативного показника:

$$\Delta TR = -118,15 + (-110,16) = -228,31 \text{ млн грн}$$

У 2025 році падіння доходу порівняно з піковим 2023-м зумовлене на 52% скороченням штату та на 48% зниженням індивідуальної продуктивності. Це свідчить про зниження продуктивності: люди працюють менш ефективно через зовнішній пресинг (енергетика, обстріли), попри зростання номінальної зарплати. Це актуалізує необхідність перегляду мотиваційного механізму з акцентом на підтримку продуктивності через систему персональних KPI.

Аналіз кадрового складу в умовах Харкова 2026 року вимагає врахування фактора територіальної дислокації. ПрАТ «ХПЗ» розташований у ввідаленій індустріальній зоні.

З погляду умов формування мотивації, це створює додаткові бар'єри:

Збої у роботі міського електротранспорту через обстріли енергоінфраструктури перетворюють шлях на роботу на стресовий фактор. Це вимагає від заводу утримання власного автопарку для розвозки персоналу, що є формою нематеріальної мотивації (економія часу та коштів працівника).

«Фемінізація» персоналу (37,1% жінок) вимагає термінового інвестування в перенавчання. Ті, хто раніше займався адмініструванням, тепер змушені опановувати технологічні карти. Якщо система мотивації не включає «бонуси за швидке навчання», підприємство зіткнеться з падінням якості плитки.

Для повного розуміння умов формування мотиваційної системи необхідно проаналізувати не лише те, скільки працівник виробляє, а й те, скільки підприємство витрачає на його утримання. В умовах 2023-2025 рр. на ПрАТ «ХПЗ» спостерігається специфічна динаміка частки витрат на персонал у структурі доходу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Економічна ефективність витрат на персонал ПрАТ «ХПЗ»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 25/23 (+/-)
Фонд оплати праці (ФОП) на рік, млн грн	152,50	155,12	167,85	+15,35
Дохід (TR), млн грн	1585,78	1308,82	1357,46	-228,32
Зарплатомісткість доходу (ФОП/ TR)	0,096	0,118	0,123	+0,027
Виручка на 1 грн витрат на ФОП, грн	10,40	8,44	8,09	-2,31

Джерело: розраховано автором на основі звітних даних підприємства

Дані таблиці 2.9 фіксують зростання зарплатомісткості доходу з 9,6% до 12,3%. Це означає, що кожна гривня доходу тепер потребує на 2,7 відсоткових пункти більше витрат на оплату праці. Така тенденція є критичною: за умов падіння загального доходу, ПрАТ «ХПЗ» змушене нарощувати витрати на персонал (на 15,35 млн грн), що обумовлено необхідністю підтримки конкурентного рівня оплати праці. Це створює тиск на фінансові ресурси для системи мотивації: ресурсів на матеріальне стимулювання потрібно більше, а джерел їх формування (чистого прибутку) стає менше.

Комплексний аналіз кадрового складу та умов функціонування ПрАТ «ХПЗ» у 2023–2025 рр. дозволяє сформулювати наступні критичні висновки, що стануть підґрунтям для подальшого розроблення рекомендацій:

Підприємство перебуває у стані вимушеної інтенсифікації та оптимізації. Скорочення чисельності персоналу на 7,5% при відносному збереженні обсягів доходу свідчить про перехід до моделі «мінімально необхідного штату». Проте факторний аналіз довів, що 48% падіння виручки зумовлено саме зниженням індивідуальної продуктивності, що є прямим індикатором кризи існуючої системи мотивації.

Спостерігається небезпечна вікова деформація колективу: зростання частки працівників віком 46+ до 56,3% на фоні «вимивання» молоді (падіння частки до 11,2%). Це створює загрозу «технологічного розриву», оскільки носії унікальних знань про експлуатацію ліній SACMI наближаються до пенсійного віку, а механізми мотивації молодих наставників на підприємстві є слабо вираженими.

Процес фемінізації персоналу (до 37,1%) вимагає негайної адаптації системи мотивації до потреб жінок, що працюють у складних промислових умовах. Існуючий «чоловічий» підхід до стимулювання (акцент лише на гроші та стаж) стає неефективним і потребує доповнення грейдуванням за універсальність навичок.

Економічний аналіз виявив випереджаюче зростання витрат на ФОП порівняно з темпами продуктивності (коефіцієнт випередження 0,78). Це свідчить про те, що зарплата на ПрАТ «ХПЗ» виконує не стимулюючу, а утримуючу функцію. Підприємство фактично «купує» присутність працівника в зоні ризику, що в довгостроковій перспективі може призвести до фінансового виснаження.

Зростання абсентеїзму до 11,2% сигналізує про граничне психофізіологічне навантаження на персонал. Традиційні методи контролю робочого часу на заводі вступають у протиріччя з об'єктивними реаліями (тривоги, обстріли), що вимагає впровадження гнучких систем мотивації за кінцевий результат, а не за відпрацьовані години. Отже, кадровий склад підприємства у 2023-2025 рр. характеризується високою адаптивністю.

Система мотивації на сучасному етапі формується під тиском зовнішніх екзистенційних загроз (мобілізація, енергодефіцит) та внутрішніх потреб в

автоматизації. Це створює передумови для детального аналізу конкретних методів стимулювання, які будуть розглянуті у підпункті 2.3.

2.3 Оцінка діючої системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «ХПЗ»

Система мотивації на ПрАТ «ХПЗ» у період 2023–2026 рр. базується на поєднанні традиційних індустріальних методів та адаптивних заходів воєнного часу. Вона регламентується Колективним договором та Положенням про преміювання, ставлячи за мету баланс між технологічною дисципліною та утриманням персоналу в умовах кадрового дефіциту.

Фундаментом системи мотивації є заробітна плата, структура якої на ПрАТ «ХПЗ» побудована за принципом гарантування базового доходу при обмеженій частці стимулюючих виплат. Проаналізуємо структуру типового грошового забезпечення виробничого персоналу (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура середньої заробітної плати виробничого персоналу (2025 р.)

Складова частина виплати	Частка у структурі, %	Сума (середня), грн	Функціональне призначення
Основна частина (оклад/тариф)	65,0	19 262	Гарантована оплата за кваліфікацію та час
Змінна частина (премії за KPI)	20,0	5 927	Стимулювання якості та обсягів
Надбавки та доплати (стаж, умови)	10,0	2 963	Компенсація за шкідливість та лояльність
Соціальні виплати	5,0	1 482	Матеріальна допомога, оздоровлення
Усього (нараховано)	100,0	29 634	Брутто-дохід

Джерело: розраховано автором на основі звітних даних

Структура сукупної матеріальної винагороди на ПрАТ «ХПЗ» характеризується високою питомою вагою постійної частини (окладу), що становить близько 65% загального обсягу виплат. Відповідно до підходу Ф. Герцберга, така модель оплати праці свідчить про переважання «гігієнічної» складової мотивації, спрямованої насамперед на забезпечення стабільності доходу працівників. В умовах воєнного стану та підвищених ризиків для Харківського регіону підприємство орієнтується на підтримку соціальної захищеності персоналу через гарантовану фіксовану частину заробітної плати.

Водночас частка змінної винагороди залишається відносно невисокою: преміальний фонд становить близько 20% сукупних виплат. За таких умов премія поступово сприймається працівниками як постійна складова доходу, а не як стимул до підвищення результативності праці. Це частково знижує мотиваційний ефект системи преміювання та обмежує її вплив на трудову поведінку персоналу.

Попри це, на підприємстві застосовується система ключових показників ефективності (KPI), орієнтована на забезпечення стабільності виробничого процесу та підвищення економічної ефективності діяльності. Основними напрямками оцінювання є:

- максимізація виходу керамограніту першого сорту;
- мінімізація виробничих простоїв з вини персоналу;
- дотримання встановлених лімітів споживання газу в процесі випалу продукції.

Для поглиблення аналізу системи мотивації персоналу ПрАТ «ХПЗ» автором було проведено анонімне соціологічне опитування працівників підприємства. Анкета містила 15 закритих і напівзакритих запитань, оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою Лайкерта — від 1 («повністю не задоволений») до 5 («повністю задоволений»).

У дослідженні взяли участь 85 працівників підприємства, що становить близько 18% загальної чисельності персоналу. Серед респондентів: 65

представників виробничого персоналу, 12 фахівців та 8 керівників середньої ланки. Для узагальнення результатів працівників було об'єднано у дві групи: виробничий персонал та адміністративно-управлінський персонал.

Збір інформації здійснювався шляхом онлайн-анкетування адміністративного персоналу через Google Forms та паперового анонімного опитування виробничих працівників. Використання анонімного формату дозволило зменшити вплив соціально бажаних відповідей і підвищити достовірність отриманих результатів.

Обробка результатів проводилася шляхом визначення середнього балу за кожним параметром із подальшим переведенням значень у відсоткову шкалу задоволеності. При цьому слід враховувати, що результати дослідження відображають загальні тенденції та мають певні обмеження, пов'язані з обсягом вибірки та специфікою роботи підприємства в умовах воєнного стану.

У межах проведеного опитування також було розраховано індекс лояльності персоналу eNPS (Employee Net Promoter Score), який визначався як різниця між часткою респондентів-промоутерів та респондентів-критиків:

$$eNPS = 35,3\% - 20,0\% = +15,3\%.$$

Отримане значення свідчить про помірно позитивний рівень лояльності персоналу до підприємства. Водночас значна частка нейтральних оцінок вказує на недостатній рівень залученості частини працівників та наявність резервів для вдосконалення системи мотивації.

Соціальний пакет ПрАТ «ХПЗ» у 2025 році орієнтований на підтримку працівників в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Зокрема, за наявною інформацією, підприємство забезпечує організацію підвозу працівників, підтримку базової інфраструктури та окремі елементи медичного забезпечення.

За результатами опитування, зазначені заходи позитивно впливають на рівень задоволеності персоналу, особливо серед виробничих працівників.

Для формування цілісного уявлення про систему мотивації на підприємстві доцільно також оцінити нематеріальні стимули, які відіграють важливу роль у забезпеченні трудової активності персоналу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Характеристика інструментів нематеріального стимулювання персоналу ПрАТ «ХПЗ»

Група чинників	Перелік інструментів на ПрАТ «ХПЗ»	Рівень реалізації	Вплив на лояльність
Організаційні	Елементи гнучкого графіка, дистанційний режим для адміністрації	Низький	Середній
Соціальні	Корпоративний транспорт, страхування, компенсація харчування	Високий	Критичний
Психологічні	Система публічного визнання заслуг (цифрові дошки пошани)	Середній	Низький
Інформаційні	Корпоративні месенджери, оперативні наради змін	Середній	Середній
Розвиваючі	Інститут наставництва, перепідготовка для роботи на лініях SACMI	Високий	Високий

Джерело: сформовано автором за результатами опитування

Результати проведеного аналізу дозволяють виокремити декілька фундаментальних аспектів функціонування системи нематеріального стимулювання:

Проблема відсутності дієвих регуляторних механізмів. Попри наявність технічних каналів зв'язку, аналіз бізнес-процесів виявив домінування вертикальних односторонніх комунікацій (директивний метод). У виробничих підрозділах відчувається дефіцит механізмів «горизонтального» визнання. Існуюча система збору раціоналізаторських пропозицій (елементи концепції Кайдзен) наразі функціонує формально, що призводить до прихованої демотивації персоналу з високим когнітивним та інноваційним потенціалом.

Наставництво як інструмент статусної мотивації. ПрАТ «ХПЗ» вдалося зберегти та модернізувати інститут наставництва, який перетворився на ефективну

форму соціально-психологічного стимулювання. Досвідчені оператори, залучені до процесу адаптації новачків, отримують специфічний статус «майстра-експерта». Це виступає потужним стимулом для працівників вікової категорії 46+, оскільки задовольняє їхню потребу у професійній самоактуалізації та підтвердженні власної значимості для стратегічного майбутнього підприємства.

Еволюція корпоративної культури в умовах кризового менеджменту. Традиційні заходи культурно-масового характеру трансформувалися у волонтерські ініціативи та спільні проєкти з посилення енергонезалежності заводу. Спільна участь у забезпеченні життєдіяльності об'єкта можна розглядати як ефект мобілізації персоналу в умовах зовнішніх викликів. Проте результати опитування свідчать, що цей ефект є ситуативним і не може тривалий час заміщувати базову потребу персоналу у плановому професійному розвитку та кар'єрному просуванні.

У специфічних умовах керамічного виробництва вагомим нематеріальним стимулом стає стан фізичного робочого простору. ПрАТ «ХПЗ» реалізувало програму модернізації робочих місць у зонах сортування, впровадивши систему адаптивного освітлення та інтенсивної вентиляції. З позицій HR-менеджменту, такі покращення сприймаються персоналом не як технологічна необхідність, а як прямий прояв турботи про здоров'я. Це формує надійний «гігієнічний фундамент» мотивації: задоволення базових потреб у безпеці та комфорті створює необхідні умови для сприйняття працівниками методів стимулювання вищого рівня.

Діюча система мотивації на ПрАТ «ХПЗ» виконує функцію «соціального утримання», але втратила функцію «економічного стимулювання». Вона ідеально налаштована на збереження кадрового ядра в умовах війни, проте її механізми (зрівнялівка в преміях, низька частка змінної частини, відсутність індивідуальних KPI) не сприяють зростанню продуктивності праці. Це пояснює виявлений у підпункті 2.2 розрив між темпами зростання витрат на персонал та результативністю бізнесу. Існуюча система потребує негайної модернізації через впровадження грейдингу та цифровізації індивідуальних показників ефективності.

2.4 Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «ХПЗ»

На основі проведеного комплексного аналізу було встановлено, що чинна система мотивації на ПрАТ «ХПЗ» потребує докорінної модернізації задля подолання «ефекту зрівнялівки» та адаптації до критичного дефіциту професійних кадрів у Харківському регіоні. Запропоновані заходи мають на меті трансформацію існуючої моделі з «компенсаторної», що орієнтована переважно на фізичне утримання працівника, у «результативну», яка базується на максимізації індивідуальної результативності з урахуванням специфіки функціональних обов'язків кожної категорії персоналу. Ключовим стратегічним вектором змін визначається подолання розриву між реальними зусиллями фахівця та рівнем його фінальної винагороди, що дозволить відновити стимулюючу роль заробітної плати та зміцнити лояльність колективу в умовах воєнного стану.

Фундаментальною проблемою, що була ідентифікована під час соціологічного дослідження та аналізу структури фонду оплати праці, є відсутність безпосереднього логічного зв'язку між індивідуальним внеском працівника та обсягом нарахованих стимулюючих виплат. Задля вирішення цієї суперечності пропонується впровадження трирівневої системи індивідуальних ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), яка дозволить об'єктивізувати оцінку результатів діяльності різних груп штату [22,39]. Така система має стати основою для формування гнучкої перемінної частини заробітної плати, де кожен показник прямо корелює з операційними цілями підприємства та технологічними особливостями виробництва керамічної плитки.

Для категорії виробничого персоналу, зокрема робітників основних цехів, пропонується здійснити перехід від практики нарахування колективних премій до системи персоналізованого стимулювання за формулою «Якість + Економія». Пріоритетним показником у цій структурі виступає коефіцієнт сортності, що

відображає відсоток виходу продукції першого сорту на конкретній технологічній ділянці. Пряме пов'язання частки премії з мінімізацією браку на етапах пресування, глазурування та сортування дозволить підвищувати відповідальність операторів за дотримання технологічних регламентів. Одночасно з цим у систему мотивації вводиться показник зниження питомих витрат енергоносіїв на одиницю виготовленої продукції. Враховуючи енергоємність керамічного виробництва, стимулювання працівників до економії природного газу та електроенергії не лише підвищує їхній дохід, а й безпосередньо сприяє зниженню собівартості продукції, що забезпечує підприємству додатковий фінансовий ресурс для підтримки стабільності окладів.

Мотиваційний профіль інженерно-технічних працівників та вузькопрофільних спеціалістів має бути переорієнтований на інтегральний показник загальної ефективності обладнання. Для цієї категорії персоналу стимулююча функція окладу та премії має спрямовуватися передусім на забезпечення технічної готовності роботизованих ліній SACMI та оптимізацію виробничих циклів. Ключовими параметрами оцінки діяльності ІТП стають мінімізація тривалості позапланових ремонтів та оперативне усунення технологічних простоїв, що безпосередньо впливає на виконання виробничого плану. Крім того, важливою складовою мотивації спеціалістів з дизайну та технологів має стати рівень успішності впровадження інновацій у процеси цифрового друку. Ефективне освоєння нових профілів кольоропередачі та економія витратних матеріалів (чорнил, глазури) при збереженні високих естетичних характеристик продукції повинні виступати підґрунтям для нарахування додаткових бонусів за інноваційну активність.

Для адміністративно-управлінського персоналу ПрАТ «ХПЗ» мотиваційна модель повинна інтегруватися із показниками стратегічної результативності та повернення інвестицій. У департаментах маркетингу та збуту доцільно впровадити КРІ, що базуються на рентабельності проведених рекламних кампаній, розширенні

частки експорту та залученні нових дистриб'юторських мереж. Своєю чергою, для фахівців HR-департаменту головним показником ефективності визначається швидкість та якість комплектування штату технічно грамотними спеціалістами, що є критичним в умовах дефіциту кваліфікованої сили на ринку праці Харкова. Оптимізація термінів закриття вакансій та зниження плинності кадрів серед нових співробітників дозволить підприємству зберегти інтелектуальний капітал та забезпечити безперервність виробничих процесів. Таким чином, диференційована система KPI за всіма категоріями персоналу створить прозорий механізм розподілу фонду оплати праці та закладе основу для довгострокового зростання продуктивності праці на підприємстві.

Для системного подолання критичної проблеми «кар'єрного тупика», яка була ідентифікована під час емпіричного дослідження та отримала вкрай низьку оцінку респондентів (лише 2,1 бала за шкалою суб'єктивної задоволеності), пропонується розробка та впровадження комплексної матриці професійних компетенцій. Даний інструмент покликаний трансформувати статичну структуру посад підприємства у динамічну систему професійного зростання, де кожен співробітник - від лінійного сортувальника до провідного інженера-технолога - матиме чітко артикульовану та прозору траєкторію розвитку. Важливо, що така дескриптивна модель кар'єрного шляху базується на послідовному проходженні кваліфікаційних етапів: від статусу стажера до рівня спеціаліста, з подальшим виходом на позицію старшого спеціаліста та, як найвищу сходинку професіоналізму, експерта-наставника. Формалізація цих переходів через систему внутрішньої сертифікації дозволить працівникам бачити логіку власного розвитку, що є критично важливим для відновлення довгострокової мотивації та залученості персоналу в умовах виробничої невизначеності.

Економічне підґрунтя запропонованої матриці компетенцій передбачає кореляцію професійного рівня працівника з його фінансовою винагородою через механізм грейдування. Зокрема, успішний перехід на новий кваліфікаційний грейд

повинен супроводжуватися автоматичним підвищенням базового посадового окладу в межах 7–12%, що забезпечує відчутний матеріальний стимул для опанування суміжних операцій та підвищення майстерності. Крім суто економічного ефекту, впровадження статусу експерта-наставника стає стратегічним рішенням для подолання вікової деформації штату ПрАТ «ХПЗ». Це створює дієві умови для залучення представників «старої гвардії» (категорія 46+) до процесів управління знаннями. Отримуючи статусний пріоритет та відповідний матеріальний бонус за успішну адаптацію молодих кадрів, досвідчені фахівці трансформуються з «носіїв закритого досвіду» на активних менторів. Таким чином, наставництво перетворюється на престижну форму завершення професійної кар'єри, що забезпечує безперервність передачі унікальних навичок експлуатації італійських ліній SACMI та сприяє омолодженню кадрового ядра підприємства.

Інтеграція системи професійних грейдів у загальну стратегію мотивації дозволить не лише стабілізувати кадровий склад через розширення горизонту планування кожної особистості, а й підвищити загальну гнучкість виробничої системи [10, 38]. Коли працівник вмотивований переходити від статусу простого виконавця до рівня старшого спеціаліста-експерта, підприємство отримує мультифункціональний штат, здатний до швидкої заміни на різних ділянках виробничого циклу. Це мінімізує ризики простоїв ліній через людський фактор та створює самонавчальне середовище, де знання стають внутрішньою цінністю. У поєднанні з раніше запропонованими індивідуальними KPI, матриця компетенцій формує цілісний мотиваційний механізм, який балансує інтереси економічної ефективності заводу та потреби працівника у визнанні та професійній самореалізації.

Аналіз демографічного профілю персоналу ПрАТ «ХПЗ» свідчить про глибоку диференціацію потреб колективу, що зумовлено високою часткою жінок у штаті (37,1%) та складним віковим розподілом. За таких умов традиційний універсальний соціальний пакет втрачає свою стимулюючу ефективність, оскільки

не враховує індивідуальні ціннісні орієнтири різних соціально-демографічних груп. Для вирішення цієї суперечності пропонується впровадження гнучкої моделі соціального забезпечення за принципом «кафетерію», де кожен працівник отримує право самостійно формувати перелік необхідних йому пільг у межах встановленого фіксованого бюджету. Орієнтовний обсяг фінансування такої програми може становити до 10% від річного фонду оплати праці, що дозволить перетворити соціальні витрати підприємства з пасивного тягаря на дієвий інструмент підвищення лояльності та зміцнення внутрішнього бренда роботодавця.

У межах запропонованої моделі першим стратегічним вектором виступає блок «Здоров'я та фізична стійкість», спрямований на задоволення потреб у відновленні працездатності. Для категорії чоловіків віком 30–45 років, які складають основу виробничого ядра заводу, пріоритетним є забезпечення доступу до високоякісної медичної допомоги. Ця опція включає розширені програми добровільного медичного страхування, спеціалізовані стоматологічні послуги та абонементи до спортивних центрів. Така інвестиція у здоров'я персоналу безпосередньо корелює зі зниженням коефіцієнта втрат робочого часу через захворюваність та сприяє профілактиці професійного вигорання, що особливо актуально в умовах підвищеного інтенсивності праці на керамічному виробництві.

Другим важливим напрямом гнучкого соцпакета є орієнтація на розвиток людського капіталу та підтримку сімейних цінностей у межах блоку «Родина та освіта». Враховуючи високу частку жінок у колективі, критичного значення набувають заходи з підтримки оздоровлення дітей та надання додаткових виплат до сімейних подій. Водночас для фахівців експортного відділу та адміністративно-управлінського апарату пропонується закласти можливості фінансування курсів іноземних мов, зокрема англійської та іспанської. Це не лише підсилює індивідуальну залученість фахівців, а й відповідає стратегічним цілям ПрАТ «ХПЗ» щодо виходу на нові міжнародні ринки збуту та пошуку партнерів у країнах Європи та Латинської Америки.

Третім, унікальним для сучасного контексту Харківського регіону, є блок «Енергонезалежність та побутова стабільність». В умовах постійних загроз цілісності енергетичної інфраструктури, фізична безпека та побутовий комфорт працівника за межами заводу стають ключовими чинниками його працездатності. Пропонується впровадження механізму безвідсоткових цільових позик для персоналу на придбання мобільних зарядних станцій, систем безперебійного живлення або сонячних панелей для приватних домоволодінь. Надання такої підтримки демонструє емпатію керівництва до викликів, з якими стикаються працівники щодня, що суттєво підвищує індекс eNPS та формує унікальний соціальний ландшафт підприємства, де турбота про енергобезпеку сім'ї працівника розглядається як фундамент загальної стійкості заводу. Таким чином, перехід від жорсткого до гнучкого соціального пакету дозволяє гармонізувати витрати підприємства з реальними очікуваннями персоналу, забезпечуючи максимальний мотиваційний відгук при незмінному бюджеті.

Обґрунтування доцільності інвестицій у модернізацію системи мотивації ПрАТ «ХПЗ» потребує оцінки економічних втрат, пов'язаних із плинністю персоналу. В умовах високотехнологічного керамічного виробництва звільнення працівників призводить не лише до прямих фінансових витрат, але й до втрати накопиченого досвіду та кваліфікації персоналу.

Для оцінки ефекту використано сценарний підхід, у межах якого сформовано прогноз можливого рівня плинності за категоріями персоналу на 2026 рік (табл. 2.13). В основу розрахунків покладено метод оцінки вартості заміщення працівника. Сукупні втрати на одну особу визначаються як добуток середньомісячної заробітної плати та коефіцієнта вартості заміщення. Значення коефіцієнтів встановлено експертно з урахуванням складності підбору персоналу, тривалості адаптації та рівня втрат продуктивності: для робітників – 0,5; для спеціалістів – 1,5; для керівників – 2,5.

Згідно з проведеними розрахунками, за умови збереження існуючої системи мотивації підприємство може зазнати прямих втрат у розмірі понад 806 тис. грн на рік, пов'язаних із заміщенням персоналу. Найбільші витрати формуються у сегменті спеціалістів та керівників, що обумовлено більш високою вартістю їх заміщення та тривалішим періодом адаптації.

Таблиця 2.13 – Розрахунок вартості втрат від плинності кадрів ПрАТ «ХПЗ» (прогноз на 2026 р.)

Категорія персоналу	Кількість звільнених (прогноз), осіб	Середня з/п (брутто), грн	Коефіцієнт вартості заміщення*	Сукупні втрати на 1 особу, грн	Загальні втрати по категорії, грн
Робітники	18	29 634	0,5	14 817	266 706
Спеціалісти/ІТП	6	35 000	1,5	52 500	315 000
Керівники	2	45 000	2,5	112 500	225 000
Усього	26	-	-	-	806 706

**Примітка: коефіцієнт включає витрати на рекрутинг, адаптацію, низьку продуктивність новачка та навчання*

Джерело: розраховано автором на основі звітних даних

Впровадження заходів з удосконалення системи мотивації, зокрема елементів гейдування та гнучкого соціального пакета, за умови їх ефективної реалізації, може сприяти зниженню рівня плинності персоналу. За умовним сценарієм скорочення плинності на 30% прямий економічний ефект становитиме:

$$E_{\text{direct}} = 806\,706 \times 0,3 = 242\,012 \text{ грн на рік.}$$

Отриманий результат свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства за рахунок удосконалення системи мотивації.

Водночас стратегічне значення має непрямий економічний ефект, зумовлений підвищенням продуктивності праці. Впровадження диференційованої системи індивідуальних KPI та перехід до персоніфікованої моделі преміювання, за консервативними оцінками, можуть забезпечити зростання середньорічного

виробітку персоналу на 3,5%. З урахуванням фактичного доходу підприємства за 2025 рік у розмірі 1357,46 млн грн, потенційний приріст виручки може скласти близько 47,51 млн грн:

$$\Delta TR = 1357,46 \times 0,035 = 47,51 \text{ млн грн.}$$

Зазначене зростання обсягів реалізації, за умов відносної стабільності умовно-постійних витрат, створює передумови для підвищення ефективності використання персоналу та загальної результативності діяльності підприємства.

Комплексна оцінка ефективності модернізації системи мотивації передбачає аналіз не лише фінансових, але й соціально-психологічних показників (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Прогнозні індикатори ефективності системи мотивації ПрАТ «ХПЗ»

Показник	2025 р. (факт)	2026 р. (прогноз)	Зміна
Виробіток на 1 працівника, тис. грн	2875,97	2976,63	+3,5%
Зарплатомісткість доходу, грн/грн	0,123	0,119	-3,25%
Рівень задоволеності преміюванням, %	54,4	72,0	+17,6 в.п.
Індекс eNPS (лояльність)	+15,3 п.	+28,3п.	+13,0 п.

Джерело: розраховано автором на основі звітних даних

Аналіз прогнозних показників дозволяє очікувати позитивні зміни як у економічній, так і у соціальній складовій системи мотивації персоналу. Прогнозне зростання виробітку на одного працівника на 3,5% обрано як консервативний сценарій, що враховує поступовий ефект від впровадження KPI, зниження втрат робочого часу та підвищення індивідуальної відповідальності працівників.

Водночас очікується зростання рівня задоволеності системою преміювання з 54,4% до 72,0% (на 17,6 відсоткових пунктів), а також підвищення індексу eNPS з +15,3 до +28,3 пунктів. Така динаміка може свідчити про покращення сприйняття працівниками системи мотивації та посилення їхньої лояльності до підприємства. Таким чином, запропоновані заходи здатні сприяти підвищенню ефективності

мотиваційної політики ПрАТ «ХПЗ» та створити передумови для стабілізації кадрової ситуації.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що система мотивації ПрАТ «ХПЗ» потребує переходу від переважно колективних підходів до більш індивідуалізованої моделі стимулювання. Запропоновані заходи - удосконалення системи KPI, впровадження грейдингу та гнучкого соціального пакета - можуть сприяти як зниженню втрат від плинності кадрів (орієнтовно на 242 тис. грн), так і підвищенню результативності діяльності підприємства.

Реалізація цих заходів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища та подальшого розвитку в період післякризового відновлення.

Висновки до другого розділу

У другому розділі було проведено аналіз системи мотивації персоналу ПрАТ «Харківський плитковий завод» та визначено основні кадрові, економічні й організаційні чинники, які впливають на її ефективність. Встановлено, що підприємство є важливим представником керамічної галузі України, має сучасну виробничу базу та складний технологічний процес, що підвищує значення кваліфікованого персоналу для забезпечення стабільної роботи підприємства. В умовах воєнного стану, кадрового дефіциту та безпекових ризиків Харківського регіону система мотивації персоналу набуває особливого значення, оскільки вона повинна не лише стимулювати продуктивність праці, а й забезпечувати утримання працівників.

Аналіз кадрового складу ПрАТ «ХПЗ» за 2023–2025 рр. показав, що на підприємстві переважає виробничий персонал, частка якого у 2025 році становила

80,1%. Водночас спостерігається скорочення загальної чисельності персоналу з 510 осіб у 2023 році до 472 осіб у 2025 році. Також виявлено зростання частки жінок у структурі персоналу до 37,1% та збільшення частки працівників віком понад 46 років до 56,3%. Це свідчить про зміну кадрової структури підприємства та потребу в адаптації мотиваційних інструментів до різних груп персоналу.

Оцінка руху кадрів засвідчила зростання коефіцієнта плинності з 0,02 у 2023 році до 0,06 у 2025 році. Хоча цей показник не перевищує критичних значень для промислового підприємства, його динаміка свідчить про посилення ризиків втрати персоналу. Додатковим негативним чинником є зростання коефіцієнта абсентеїзму до 0,112 у 2025 році, що може бути пов'язано з підвищеним психофізіологічним навантаженням, безпековими ризиками та складними умовами праці.

Економічний аналіз показав, що у 2025 році порівняно з 2023 роком дохід підприємства зменшився на 228,32 млн грн, а виробіток на одного працівника знизився на 233,4 тис. грн. Проведений факторний аналіз засвідчив, що зниження доходу було зумовлене як скороченням чисельності персоналу, так і зниженням індивідуальної продуктивності праці. Одночасно фонд оплати праці зріс із 152,50 млн грн до 167,85 млн грн, а зарплатомісткість доходу збільшилася з 0,096 до 0,123. Це свідчить про те, що заробітна плата на підприємстві виконує переважно функцію утримання персоналу, але її стимулюючий вплив потребує посилення.

Оцінка структури матеріальної винагороди показала, що основна частина заробітної плати становить 65%, тоді як змінна частина, пов'язана з преміюванням, — 20%. Така структура забезпечує працівникам відносну стабільність доходу, що є важливим в умовах воєнного стану. Водночас невисока частка змінної винагороди обмежує вплив преміювання на підвищення результативності праці та може сприяти сприйняттю премії як постійної доплати, а не як винагороди за досягнення конкретних результатів.

За результатами анонімного опитування 85 працівників було визначено рівень лояльності персоналу за індексом eNPS. Значення показника становило

+15,3%, що свідчить про помірно позитивний рівень лояльності працівників до підприємства. Водночас значна частка нейтральних відповідей вказує на наявність резервів для підвищення залученості персоналу та вдосконалення діючої системи мотивації.

Аналіз нематеріального стимулювання показав, що на підприємстві використовуються окремі важливі інструменти підтримки персоналу, зокрема корпоративний транспорт, елементи соціального забезпечення, наставництво та внутрішнє навчання. Найбільше значення для працівників мають соціальні та розвиваючі стимули. Водночас недостатньо розвиненими залишаються механізми індивідуального визнання, гнучкого кар'єрного розвитку та прозорого зворотного зв'язку.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «ХПЗ». Основними з них є впровадження персоналізованої системи KPI, розвиток грейдування та матриці професійних компетенцій, посилення наставництва, а також запровадження гнучкого соціального пакета. Реалізація цих заходів дозволить підвищити прозорість системи винагород, посилити зв'язок між результатами праці та оплатою, а також краще враховувати потреби різних категорій персоналу.

Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що за умови скорочення плинності кадрів на 30% прямий економічний ефект може становити 242,0 тис. грн на рік. Крім того, підвищення продуктивності праці на 3,5% може забезпечити потенційний приріст доходу підприємства на 47,51 млн грн. Отже, удосконалення системи мотивації персоналу є економічно доцільним і може сприяти підвищенню кадрової стабільності, продуктивності праці та лояльності персоналу ПрАТ «ХПЗ».

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи на основі проведеного дослідження було досягнуто поставлену мету та отримано результати, що дозволяють сформулювати такі висновки.

Теоретичне узагальнення сутності мотивації персоналу свідчить, що вона є складним динамічним процесом спонукання працівників до ефективної діяльності задля досягнення цілей підприємства. Узагальнення наукових підходів дозволило встановити, що мотивація формується під впливом як внутрішніх факторів (потреби, цінності, очікування працівників), так і зовнішніх (умови праці, система оплати, організаційна культура). Доведено доцільність комплексного підходу до побудови мотиваційної системи, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Дослідження сучасних підходів до побудови мотиваційних систем дозволило визначити пріоритетність індивідуалізації стимулювання. Встановлено, що ефективні моделі мотивації передбачають використання гнучких інструментів, зокрема КРІ, грейдингових систем оплати праці та програм соціального забезпечення. Такі підходи забезпечують підвищення прозорості оцінювання результатів праці та сприяють зростанню залученості персоналу.

Аналіз організаційно-економічної діяльності ПрАТ «ХПЗ» показав, що підприємство функціонує стабільно, зберігаючи позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Встановлено, що зростання доходу супроводжується змінами у структурі персоналу та підвищенням ролі трудових ресурсів у забезпеченні результативності діяльності підприємства. Це свідчить про актуальність удосконалення системи мотивації як одного з ключових факторів розвитку.

Проведений аналіз системи мотивації персоналу підприємства дозволив виявити її основні особливості та проблемні аспекти. Зокрема, встановлено переважання колективних форм стимулювання, що обмежує врахування індивідуального внеску працівників. Також зафіксовано недостатній рівень диференціації преміювання та обмежене використання нематеріальних стимулів. Це може негативно впливати на рівень мотивації, продуктивність праці та утримання персоналу.

Оцінювання ефективності використання персоналу та мотиваційної системи із застосуванням економіко-статистичних і соціологічних методів підтвердило наявність резервів для її вдосконалення. Результати анкетування свідчать про середній рівень задоволеності працівників умовами оплати праці та організацією мотивації. Виявлено запит на підвищення прозорості системи оцінювання, справедливості розподілу премій та розширення можливостей професійного розвитку.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу ПрАТ «ХПЗ». Запропоновано впровадження індивідуалізованих показників ефективності (KPI), удосконалення системи преміювання шляхом підвищення її диференціації, розвиток грейдингової системи оплати праці та розширення соціального пакета. Реалізація зазначених заходів спрямована на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Проведене економічне обґрунтування свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів. За результатами розрахунків встановлено, що їх реалізація може забезпечити підвищення продуктивності праці на 3,5%, що, у свою чергу, сприятиме зростанню доходу підприємства орієнтовно на 47,5 млн грн. Крім економічного ефекту, очікується позитивний соціальний результат, який проявлятиметься у підвищенні рівня задоволеності персоналу, зниженні плинності кадрів та покращенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані в діяльності підприємства для підвищення ефективності системи мотивації персоналу та загальної результативності управління людськими ресурсами.

Поставлену мету роботи досягнуто, а визначені завдання виконано у повному обсязі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни // *Економіка промисловості*. 2024. № 1. С. 55-79.
2. Бабенко Д.О., Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства // *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69>
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
4. Борисюк О.М., Клюка Г.І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни // *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*, (№1), 2022. 10-16 URL: <https://doi.org/10.32782/2311-8458/2022-1-2>
5. Відкриті дані по ПрАТ «Харківський плитковий завод» за 2023-2025 роки/ Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/00293628>
6. Власенко Т.А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення // *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270-274.
7. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 3 (40). С. 10–18. URL:<https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>.
8. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. К. : Знання, 2011. 390 с.
9. Гук В.В. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств з використанням інноваційних технологій // *Економіка і суспільство*. №81, 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-50>

10. Гуцаленко Л., Костюк А. Система грейдування – управлінський механізм мотивації праці // *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.6>
11. Даниленко О.А. Використання HR-аналітики в діагностиці системи управління персоналом // *Бізнес інформ*. 2021. № 7. С. 252–259. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-252-259>
12. Добровольська Е.В. Сучасні інструменти мотиваційного менеджменту персоналу в умовах нестабільного середовища та їх вплив на результативність і лояльність працівників // *Економічний простір*. № 208, 2025. 98-102. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.208.98-102>.
13. Загорянська О. HR-менеджмент на промисловому підприємстві: трансформація, інновації, ефективність // *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-87>
14. Звіт про стан ринку праці та очікування шукачів в Україні 2025 // Work.ua. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/>
15. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу // *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1(69), 162–170. 2023. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-162-170>
16. Іванова Н. С., Рикун С. С. Особливості мотивації персоналу промислового підприємства в умовах криз // *Торгівля і ринок України*, № 2(52) 2022. URL: [10.33274/2079-4762-2022-52-2-85-94](https://doi.org/10.33274/2079-4762-2022-52-2-85-94)
17. Іващук О. О. Трансформація системи мотивації персоналу під впливом цифровізації інноваційної діяльності // *Актуальні проблеми економіки*, № 7 (289), 2025. 24-33. URL: [10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-289-24-33)
18. Кіртока Р., Коваленко К. Мотивація персоналу на підприємствах в умовах воєнного стану для боротьби з відтоком людського капіталу // *Розвиток міста*, (4 (08), 2025. 48–54. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.4-6>
19. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.

20. Креденцер О., Чорний П. Резильєнтність на робочому місці як чинник суб'єктивного благополуччя персоналу бізнес-організацій: теоретичний аналіз // *Організаційна психологія. економічна психологія*, 35(2), 2025. 128-137. URL: <https://doi.org/10.31108/2.2025.2.35.11>
21. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2020. 320 с.
22. Кулик В.В., Бехтер О.С. Інноваційні підходи до мотивації персоналу на основі КРІ як чинник підвищення ефективності управління підприємством// *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 3(17), 2025. 342-352. URL:<https://doi.org/10.32750/2025-0330>
23. Леміш К., Суслик А., Швачко В. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства // *Економіка та суспільство*, 78. 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-28>
24. Лугова Т. Балабан А. Інструменти гейміфікації та ігрового дизайну для компетенцій управління комунікаціями // *Грааль науки*. 2022. 11. 405-415.
25. Махсма М.Б. Посилення мотивації персоналу як фактор конкурентоспроможності підприємства // *Проблеми економіки. Серія: Економіка та управління підприємствами*, (2(60)), 2024. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-167-173>
26. Менеджмент персоналу. Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М.Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
27. Омельченко А. І., Мінькач С. В. Гейміфікація в бізнесі: сучасні підходи та практичне застосування // *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, № 31. 2024. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319023>
28. Офіційний сайт ПрАТ «Харківський плитковий завод». URL: <http://www.plitka.kharkov.ua>
29. Пахота Н., Шпакович К. Гейміфікація, як інструмент підвищення ефективності мотивації персоналу// *Наука онлайн: Міжнародний електронний*

науковий журнал 2021. №10. URL: <https://nauka-online.com/publications/economy/2021/10/04-3/>

30. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

31. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану // *Empirio*, 1 (1):2024. 122-30. URL:<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>.

32. Серeda О. Г., Швець Н. М. Актуальні питання мотивації працівників в умовах воєнного стану // *Юридичний науковий електронний журнал*, (11). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-11/53>

33. Степанова Е. Р. Мотивація та залученість персоналу як фактор стійкості бізнесу під час війни // *Бізнес Інформ*. 2025. №4. С. 580–585. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-580-585>

34. Тренди HR у 2026 році: відповіді на головні запитання. URL: <https://hurma.work/blog/aktualni-trendi-v-hr/>.

35. Філіппов В., Дирда А., Хінев І. Адаптація системи мотивації праці персоналу на інноваційних підприємствах сталого розвитку під час воєнного стану в Україні // *Grail of Science*. 2022. № 16. С. 72–79.

36. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни // *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400–405. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-400-405>.

37. Шаманська О. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві // *Ефективна економіка*, 10, 2019. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.70>.

38. Що таке грейдинг: типи, переваги та як працює грейдова система оплати праці. URL: <https://hurma.work/blog/grejdova-systema-oplaty-praczi-ta-motyvacziyi-yak-cze-praczyuye/>

39. Що таке KPI: як вимірювати результативність і що для цього потрібно.
URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/>
40. Щокін Г. В. Основи кадрового менеджменту : підручник. К. : МАУП, 2004. 280 с.
41. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers. 2020. 440 p.
42. CIPD. Reward Management Survey: Financial wellbeing and organisational support. 2022. URL: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/2023-pdfs/financial-wellbeing-organisational-support_tcm18-108774.pdf
43. Daft R. L. Management. 14th Edition. Cengage Learning, 2022.
44. Deloitte Ukraine. Global Human Capital Trends 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/>
45. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. London, 2023. 720 p.
46. Herzberg F. One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review, 2003.
47. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 1943. 370-96.
48. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. P. Maslach Burnout Inventory: Third edition. In C. P. Zalaquett, R. J. Wood (Eds.), Evaluating stress: A book of resources, 1997. pp. 191–218.
49. Noe R. A. Fundamentals of Human Resource Management. McGraw Hill, 2023.
50. Pundhir S. Motivating Employees in 2025: New Approaches for a Changing Workplace. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/motivating-employees-2025-new-approaches-changing-dr-sumit-pundhir-esq7f/>
51. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 19th Edition. Pearson, 2023. 800 p.

52. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being // *American Psychologist*, 55, 2000. P. 68-78.
53. Society for Human Resource Management (SHRM). 2025 Employee Benefits Survey. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/research/employee-benefits-survey>
54. Vanneste O. Cafeteria plan basics // KPMG. URL: <https://kpmg.com/be/en/insights/my-tax-compass/people-services-insights/cafeteria-plan-and-flexible-rewards/cafeteria-plan-basics.html>
55. Verma P., Kumar V., Daim T., Sharma N.K. Design thinking framework towards management control system in environmental dynamism: an innovation perspective // *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2023. pp.1–16. URL: <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3238665>.
56. Vo T.T.D., Tuliao K.V., Chen C.-W. Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions // *Behavioral Sciences*. 2022, 12, 49. URL: <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
57. Vroom V. H. Work and Motivation. New York: Wiley. 1964
58. WorldatWork. Total Rewards. 2025. URL: <https://worldatwork.org/topics/total-rewards>

ДОДАТКИ

АНКЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ХПЗ» СИСТЕМОЮ МОТИВАЦІЇ

Шановний колего! Запрошуємо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, метою якого є оцінка ефективності діючої системи стимулювання праці на нашому підприємстві. Ваші відповіді допоможуть виявити «вузькі місця» та розробити рекомендації щодо вдосконалення умов праці та оплати. Опитування є повністю конфіденційним, результати будуть використані в узагальненому вигляді для наукових цілей.

I. ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ

1. Ваша категорія персоналу:

- Робітник (цех)
- Фахівець / Службовець
- Керівник (майстер, начальник дільниці/відділу)

2. Ваш стаж роботи на підприємстві:

- до 1 року
- 1–5 років
- 6–10 років
- понад 10 років

3. Ваша стать:

- Чоловіча
- Жіноча

II. ОЦІНКА МАТЕРІАЛЬНОЇ МОТИВАЦІЇ

Будь ласка, оцініть наведені твердження за шкалою від 1 до 5 (де 1 - повністю не згоден, 5 - повністю згоден).

№	Твердження	1	2	3	4	5
4	Рівень моєї заробітної плати відповідає моїм зусиллям та ринку праці					
5	Система нарахування премій та бонусів є зрозумілою та прозорою					
6	Розмір премії безпосередньо залежить від моїх індивідуальних результатів					
7	Виплата заробітної плати відбувається вчасно та без затримок					

III. УМОВИ ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНИЙ ПАКЕТ

8. Які елементи соціального пакету ПрАТ «ХПЗ» є для Вас найбільш цінними? (можна обрати декілька варіантів):

- Безкоштовна розвозка до місця роботи
- Пільгове харчування в їдальні
- Медичне страхування / медобслуговування
- Наявність облаштованих укриттів та безпекових зон

- Автономне енергозабезпечення (можливість зарядки пристроїв, зв'язок)
- Матеріальна допомога у складних життєвих ситуаціях

9. Оцініть рівень фізичної та енергетичної безпеки на робочому місці (1–5):

1 2 3 4 5

IV. ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ТА РОЗВИТОК

10. Чи бачите Ви можливість для свого кар'єрного або професійного зростання на заводі?

- Так, цілком
- Скоріше так, але це складно
- Скоріше ні
- Категорично ні

11. Як би Ви оцінили стосунки з Вашим безпосереднім керівником (майстром/начальником)?

- Конструктивні та підтримка
- Суто формальні (виконання наказів)
- Напружені / конфліктні

12. Чи рекомендували б Ви ПрАТ «ХПЗ» як місце роботи своїм друзям чи родичам? (Оцініть від 0 до 10, де 0 - точно ні, 10 - точно так): __ (запишіть число)

V. ВАШІ ПРОПОЗИЦІЇ

13. Що, на Вашу думку, необхідно змінити в системі мотивації підприємства в першу чергу?

Дякуємо за Ваші відповіді та щирість!