

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«10» червня 2026 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

**за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в
умовах воєнного часу»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-22

КОВАЛЬ Дарина Олексіївна

(підпис)

Керівник завідувач кафедри менеджменту підприємств

д.е.н., проф. ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна

(підпис)

Рецензент професор кафедри економічної кібернетики

д.е.н., проф. ШЕВЧУК Олена Анатоліївна

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
цитат та вилучень з праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка

(підпис)

Київ - 2026 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
«20» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
КОВАЛЬ Дарині Олексіївні**

1. Тема роботи: «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного часу»

керівник роботи д.е.н., проф. ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна

затверджені наказом по університету від «29» травня 2026р. № 2003-с

2. Термін подання студентом роботи: 08.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література з питань мотивації персоналу, КРІ та управління персоналом; законодавчі й нормативно-правові акти України, що регулюють трудові відносини, оплату праці та діяльність підприємств в умовах воєнного стану; статистичні та аналітичні матеріали щодо функціонування ринку праці України; інформація про історію створення та розвиток ПАТ «Укрнафта»; внутрішні матеріали підприємства щодо системи мотивації персоналу; фінансова звітність ПАТ «Укрнафта» (форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності» за 2023–2025 рр.); матеріали щодо системи оплати праці, преміювання та КРІ персоналу; дані щодо матеріальної та нематеріальної мотивації працівників; статут підприємства; наукові статті, монографії, електронні ресурси та офіційні джерела інформації.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути сутність та значення мотивації персоналу в системі управління підприємством;
- дослідити особливості матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- проаналізувати взаємозв'язок мотивації та результативності праці;
- визначити значення мотивації для підприємств базових галузей економіки;
- розкрити особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного часу;
- дослідити використання КРІ як інструменту оцінки ефективності праці персоналу.

б) аналітична частина:

- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ПАТ «Укрнафта»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- дослідити систему управління персоналом та особливості мотивації працівників підприємства;
- провести аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта»;
- оцінити використання КРІ у системі мотивації персоналу підприємства;
- визначити основні проблеми та недоліки чинної системи мотивації персоналу.

в) рекомендаційна частина:

- розробити напрями удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» на основі КРІ;
- запропонувати заходи щодо поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- обґрунтувати напрями адаптації системи мотивації до умов воєнного часу;
- визначити очікуваний економічний та управлінський ефект від реалізації запропонованих заходів.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Теоретичні підходи до формування системи мотивації персоналу.
2. Підходи до класифікації мотивації персоналу.
3. Співвідношення мотивації та стимулювання персоналу.
4. Основні форми матеріальної мотивації персоналу.
5. Взаємодія матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.
6. Основні форми нематеріальної мотивації персоналу.
7. Порівняльна характеристика матеріальної та нематеріальної мотивації.
8. Вплив мотивації на результативність праці в межах основних наукових підходів.

9. Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації на ключові показники результативності праці.
10. Особливості мотивації персоналу підприємств у період воєнного часу.
11. Характеристика КРІ як інструменту мотивації персоналу.
12. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Укрнафта».
13. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Укрнафта» за 2023–2025 рр.
14. Аналіз системи оплати праці персоналу ПАТ «Укрнафта».
15. Диференціація оплати праці за категоріями персоналу.
16. Аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта».
17. Аналіз використання КРІ у системі мотивації персоналу підприємства.
18. Оцінка проблем та недоліків чинної системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта».
19. Напрями удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» на основі КРІ.
20. Комплексні напрями підсилення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта».
21. Кількісні показники мотивації персоналу підприємства на основі поточних показників КРІ.
22. Організаційні аспекти впровадження КРІ на підприємстві.
23. Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.
24. Витрати на впровадження запропонованих заходів.
25. Очікуваний економічний та управлінський ефект від реалізації запропонованих заходів.

6. Дата видачі завдання: 20 жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п	Зміст	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Збір та опрацювання наукової літератури, статистичних матеріалів і нормативно-правових джерел з питань мотивації персоналу та використання КРІ	20.10.2025 – 31.10.2025	виконано
2	Вибір підприємства-базі дослідження, аналіз історії розвитку, організаційної структури та діяльності ПАТ «Укрнафта»	01.11.2025 – 30.11.2025	виконано
3	Дослідження теоретичних засад мотивації персоналу, аналіз матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу	01.12.2025 – 31.12.2025	виконано
4	Аналіз особливостей мотивації персоналу підприємств в умовах воєнного часу та дослідження використання КРІ у системі управління персоналом	01.01.2026 – 31.01.2026	виконано
5	Проведення організаційно-економічного аналізу діяльності ПАТ «Укрнафта» та дослідження фінансово-економічних показників підприємства	01.02.2026 – 28.02.2026	виконано
6	Аналіз існуючої системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта», системи оплати праці та використання КРІ	01.03.2026 – 31.03.2026	виконано
7	Розроблення напрямів удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» на основі КРІ в умовах воєнного часу	01.04.2026 – 30.04.2026	виконано
8	Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів, обґрунтування практичного значення запропонованих рекомендацій	01.05.2026 – 25.05.2026	виконано
9	Узагальнення результатів дослідження, оформлення та завершення дипломної роботи бакалавра	26.05.2026 – 30.05.2026	виконано

Студентка _____ Дарина КОВАЛЬ

Керівник дипломної роботи _____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного часу» містить 205 сторінок, 71 таблиць, 10 рисунків, 9 формул. Перелік використаних джерел налічує 59 найменувань.

Метою роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного часу.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади удосконалення системи мотивації персоналу підприємства на основі KPI.

База дослідження: ПАТ «Укрнафта».

Методи дослідження: систематизація та узагальнення, порівняльний аналіз, економіко-статистичний аналіз, аналітичний метод, табличний і графічний методи, метод економічного оцінювання.

Результати роботи. У роботі розглянуто теоретичні засади мотивації персоналу, особливості матеріальної та нематеріальної мотивації, а також використання KPI як інструменту підвищення результативності праці. Проаналізовано діяльність ПАТ «Укрнафта», фінансово-економічні показники підприємства та чинну систему мотивації персоналу. На основі проведеного аналізу запропоновано напрями удосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням умов воєнного часу, поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптації KPI та підсилення соціальної складової мотивації.

Ключові слова: мотивація персоналу, KPI, система мотивації, матеріальна мотивація, нематеріальна мотивація, управління персоналом, воєнний стан, продуктивність праці, ПАТ «Укрнафта».

ABSTRACT

The bachelor thesis on the topic “Improving the motivation system of enterprise personnel in wartime conditions” contains 205 pages, 71 tables, 10 figures, and 9 formulas. The list of references includes 59 sources.

The purpose of the thesis is to develop practical recommendations for improving the personnel motivation system of an enterprise in wartime conditions.

The object of the research is the personnel motivation system of the enterprise.

The subject of the research is the theoretical, methodological and practical principles of improving the personnel motivation system based on KPI.

Research base: PJSC “Ukrnafta”.

Research methods: systematization and generalization, comparative analysis, economic and statistical analysis, analytical method, tabular and graphical methods, and economic evaluation method.

Research results. The thesis examines the theoretical foundations of personnel motivation, the features of material and non-material motivation, and the use of KPI as a tool for improving labor performance. The activity of PJSC “Ukrnafta”, its financial and economic indicators, and the existing personnel motivation system were analyzed. Based on the conducted research, directions for improving the personnel motivation system were proposed, taking into account wartime conditions, the combination of material and non-material incentives, KPI adaptation, and strengthening the social component of motivation.

Keywords: personnel motivation, KPI, motivation system, material motivation, non-material motivation, personnel management, wartime conditions, labor productivity, PJSC “Ukrnafta”.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КРІ.....	11
1.1 Сутність та роль мотивації персоналу в системі управління підприємством	11
1.2 Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного часу	26
1.3 Ключові показники ефективності (КРІ) як інструмент мотивації персоналу	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ВИКОРИСТАННЯ КРІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРНАФТА»)	66
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Укрнафта»	66
2.2 Аналіз існуючої системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта»	84
2.3 Оцінка застосування КРІ у системі управління та мотивації персоналу.	105
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРНАФТА» НА ОСНОВІ КРІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ	134
3.1 Обґрунтування доцільності та розробка механізму впровадження КРІ..	134
3.2 Кількісні показники мотивації персоналу підприємства на основі поточних показників КРІ	152
3.3 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів	165
ВИСНОВКИ.....	182
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	184
ДОДАТКИ.....	192

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки працівники є основою стабільного функціонування підприємства. Воєнні дії, економічна нестабільність, кадровий дефіцит, міграційні процеси та зростання психологічного навантаження суттєво впливають на трудову діяльність персоналу, що зумовлює необхідність перегляду підходів до мотивації працівників.

Одним із ефективних інструментів підвищення результативності праці є система KPI, яка дозволяє пов'язати результати роботи працівників зі стратегічними цілями підприємства, забезпечити прозорість оцінювання та підвищити об'єктивність системи стимулювання. Водночас в умовах воєнного часу застосування KPI потребує адаптації до сучасних викликів, зокрема врахування безпекових ризиків, соціально-психологічного стану працівників і необхідності поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації.

У зв'язку з цим удосконалення системи мотивації персоналу підприємства на основі KPI є актуальним напрямом дослідження, що має практичне значення для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Метою роботи є розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного часу на основі KPI.

Завданням роботи є:

- дослідити теоретичні засади мотивації персоналу та роль KPI у системі управління підприємством;
- розглянути особливості матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу;
- проаналізувати взаємозв'язок мотивації та результативності праці;
- проаналізувати особливості мотивації персоналу в умовах воєнного часу;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності ПАТ «Укрнафта»;

- оцінити чинну систему мотивації персоналу та використання КРІ на підприємстві;
- визначити основні проблеми системи мотивації персоналу;
- розробити напрями удосконалення системи мотивації персоналу на основі КРІ та обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного часу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади удосконалення системи мотивації персоналу підприємства на основі КРІ.

База дослідження: ПАТ «Укрнафта».

Методи дослідження: систематизація та узагальнення, порівняльний та економіко-статистичний аналіз, аналітичний, табличний і графічний методи, метод економічного оцінювання.

Результати роботи. У дипломній роботі досліджено теоретичні засади мотивації персоналу та використання КРІ. Проаналізовано діяльність ПАТ «Укрнафта» і чинну систему мотивації персоналу. Запропоновано напрями її удосконалення в умовах воєнного часу.

Результати проведеного дослідження опубліковано:

Коваль Д. О., Дергачова В. В. Теоретико-методичні засади формування системи мотивації персоналу на основі КРІ в умовах воєнного часу. БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ: VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23 квіт. 2026 р. Київ, 2026. С. 82-83.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КРІ

1.1 Сутність та роль мотивації персоналу в системі управління підприємством

Формування сучасного уявлення про мотивацію персоналу відбувалося поступово разом із розвитком економічної та управлінської думки. У традиційних формах організації праці трудова діяльність здебільшого зумовлювалася необхідністю забезпечення базових умов існування, дотриманням соціальних норм або виконанням установлених обов'язків. За таких умов працівник, як правило, не розглядався як активний суб'єкт управління, а його поведінка визначалася зовнішніми чинниками. Унаслідок цього мотивація тривалий час не виокремлювалася як самостійна управлінська категорія та не виступала об'єктом цілеспрямованого аналізу.

З переходом до індустріального суспільства наприкінці XIX - на початку XX століття сформувалися перші систематизовані підходи до раціоналізації праці. Однією з найвідоміших концепцій стала теорія наукового управління Ф. Тейлора. Учений обґрунтовував, що досягнення «максимального добробуту» як роботодавця, так і працівника можливе лише за умови підвищення продуктивності праці. Висока заробітна плата розглядалася як результат зростання ефективності та раціональної організації виробничих процесів [1, с 9-12].

Подальший розвиток управлінської науки був пов'язаний із посиленням уваги до психологічних чинників трудової поведінки. Однією з ключових концепцій цього напрямку стала теорія мотивації Абрагама Маслоу, викладена у праці *Motivation and Personality*. У розділі «A Theory of Human Motivation» автор обґрунтовує, що поведінка людини визначається системою ієрархічно впорядкованих потреб, серед яких виокремлюються фізіологічні потреби, потреби безпеки, належності та любові, поваги та самоактуалізації. Маслоу

підкреслює, що незадоволені потреби нижчого рівня домінують у мотиваційній структурі особистості, тоді як після їх задоволення активізуються потреби вищого рівня, які стають провідними мотиваторами поведінки [2, с. 35–46]

Згідно з цією моделлю, базові фізіологічні потреби та потреби у безпеці є фундаментом мотивації, однак після їх задоволення провідну роль починають відігравати соціальні та психологічні чинники. Для управління персоналом це означає, що підвищення заробітної плати або матеріальних виплат є необхідною, але недостатньою умовою ефективної мотивації.

Подальший розвиток теорії мотивації пов'язаний із дослідженнями Ф. Герцберга, Б. Мауснера та Б. Снайдермана, викладеними у праці «The Motivation to Work». На основі проведених досліджень автори дійшли висновку, що фактори, які зумовлюють задоволення працею, відрізняються від факторів, що викликають незадоволення.

До чинників, пов'язаних із незадоволенням, вони віднесли умови праці, рівень заробітної плати, політику компанії, стиль керівництва та міжособистісні відносини. Наявність цих факторів не створює високої мотивації, однак їх відсутність може викликати невдоволення працівників.

Натомість до факторів задоволення автори віднесли досягнення, визнання результатів, змістовність роботи, відповідальність і можливості професійного зростання. Саме ці чинники, пов'язані зі змістом трудової діяльності, формують внутрішню мотивацію працівника та сприяють підвищенню ефективності його роботи. [3, с. 113-120].

У сучасних наукових дослідженнях мотивацію персоналу розглядають як складне та багатогранне явище, що поєднує економічні, психологічні та соціальні аспекти. Економічна складова пов'язана передусім із рівнем заробітної плати, стабільністю доходу та матеріальними гарантіями. Психологічний аспект проявляється через задоволення від роботи, інтерес до професійної діяльності та можливість самореалізації. Соціальна складова охоплює корпоративну культуру, взаємини в колективі, статус працівника та визнання його досягнень. Саме поєднання цих чинників формує мотиваційну поведінку працівника в організації.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації мотивації, проте одним із найбільш поширених є поділ на внутрішню та зовнішню. Внутрішня мотивація базується на особистій зацікавленості працівника, прагненні до розвитку та самореалізації, тоді як зовнішня формується під впливом винагород, умов праці або можливих санкцій. У межах даного дослідження доцільно використовувати саме цю класифікацію, оскільки вона найбільш повно відображає управлінську сутність мотиваційних процесів. Основні підходи до класифікації мотивації персоналу узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи до класифікації мотивації персоналу

Критерій класифікації	Вид мотивації	Розширена характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішня	Виникає на основі особистих потреб, цінностей та інтересів працівника. Пов'язана із змістом роботи, можливістю професійного розвитку, самореалізації та досягнення особистих цілей. Характеризується стійкістю та довгостроковим впливом на трудову поведінку.
	Зовнішня	Формується під впливом зовнішніх стимулів: винагород, матеріальних заохочень, санкцій, організаційних умов праці. Має регулюючий характер і залежить від системи управління персоналом на підприємстві.
За характером потреб, що задовольняються	Матеріальна	Спрямована на задоволення економічних потреб працівника через заробітну плату, премії, доплати, соціальні гарантії та пільги. Використовується як інструмент стимулювання результативності праці.
	Нематеріальна	Орієнтована на задоволення соціальних та психологічних потреб: визнання, поваги, професійного зростання, сприятливого морально-психологічного клімату, участі в управлінні.

Джерело: узагальнено на основі [4; 5; 6]

Отже, наведена класифікація мотивації персоналу дозволяє зробити висновок, що мотиваційні процеси в організації є багатограними та взаємопов'язаними. Внутрішня і зовнішня мотивація відрізняються за джерелом виникнення, проте на практиці вони доповнюють одна одну. Так само матеріальна та нематеріальна мотивація мають різну природу впливу на

працівника, однак їх поєднання забезпечує більш стійкий та ефективний результат.

На мою думку, ефективна система мотивації на підприємстві повинна враховувати всі зазначені види, оскільки орієнтація лише на матеріальні стимули або лише на внутрішні мотиви не здатна забезпечити довгострокову залученість персоналу. Саме комплексний підхід дозволяє сформувати відповідальне ставлення працівників до виконання своїх обов'язків та підвищити результативність їхньої праці. Для наочного відображення співвідношення мотивації та стимулювання у системі управління персоналом у табл. 1.2 наведено їх основні відмінності.

Таблиця 1.2 - Співвідношення мотивації та стимулювання персоналу

Ознака	Мотивація	Стимулювання
Сутність	Сукупність внутрішніх спонукань і потреб, що визначають спрямованість та інтенсивність трудової діяльності працівника	Система зовнішніх заходів впливу на персонал з метою формування бажаної трудової поведінки
Характер впливу	Внутрішній психологічний процес, що формується під впливом особистих потреб і цінностей	Зовнішній управлінський вплив через матеріальні та нематеріальні стимули
Роль у діяльності	Забезпечує усвідомлене прагнення працівника досягати результатів та реалізовувати професійний потенціал	Спрямовує та коригує поведінку працівника відповідно до цілей підприємства
Джерело виникнення	Потреби, інтереси, мотиви особистості, рівень розвитку та професійні орієнтації	Система винагород, санкцій, організаційних умов праці та управлінських рішень

Джерело: узагальнено на основі [4; 5]

Проведене порівняння показує, що мотивація і стимулювання є взаємопов'язаними, але не тотожними поняттями. Мотивація відображає внутрішні причини поведінки працівника та формує його бажання працювати ефективно, оскільки пов'язана з потребами, інтересами й цінностями людини. Стимулювання виступає інструментом управлінського впливу через систему матеріальних і нематеріальних заохочень та сприяє підтриманню необхідної

трудової поведінки. Тому ефективне управління персоналом передбачає поєднання внутрішньої мотивації працівників із системою стимулювання.

У теорії та практиці управління персоналом мотивацію доцільно розглядати через матеріальні та нематеріальні складові, оскільки на поведінку працівника впливають як економічні фактори, так і зміст роботи, визнання та умови праці [4, с. 45].

Історично матеріальні стимули тривалий час залишалися основними. Зокрема, у підході Ф. Тейлора продуктивність праці безпосередньо пов'язувалася з економічним інтересом працівника та рівнем його оплати [1, с. 9-12].

У сучасному трактуванні матеріальна мотивація розглядається як складова системи трудової мотивації, пов'язана з оплатою праці та матеріальними винагородами, однак важливу роль також відіграють нематеріальні чинники [4, с. 45]. Основні форми матеріальної мотивації персоналу узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні форми матеріальної мотивації персоналу

Форма мотивації	Зміст	Характеристика
Заробітна плата	Основна грошова винагорода за виконану роботу	Є базовим елементом системи оплати праці; забезпечує відтворення робочої сили та формує фінансову зацікавленість працівника
Премії та бонуси	Додаткові стимулюючі виплати	Надаються за досягнення встановлених показників; спрямовані на підвищення продуктивності та якості праці
Надбавки і доплати	Компенсаційні та заохочувальні виплати	Встановлюються за складність роботи, професійну майстерність, стаж, умови праці або додаткове навантаження
Соціальні пільги	Матеріальні гарантії та соціальні виплати	Передбачають оплату медичного страхування, відпусток, додаткових гарантій; сприяють підвищенню стабільності зайнятості

Джерело: узагальнено на основі [4; 5; 6]

Отже, матеріальна мотивація відіграє важливу роль у системі управління персоналом, оскільки саме вона забезпечує базову фінансову зацікавленість працівника в результатах своєї діяльності. Заробітна плата, премії, надбавки та соціальні пільги формують основу економічної стабільності працівників і впливають на їхнє ставлення до роботи. Водночас лише матеріальних стимулів недостатньо для формування стійкої мотивації, оскільки з часом їх вплив може зменшуватися. Тому ефективна система управління персоналом повинна поєднувати різні форми матеріального заохочення з іншими мотиваційними механізмами.

Незважаючи на важливість матеріальних стимулів у системі управління персоналом, їх ефективність має певні обмеження. Дослідження в галузі організаційної поведінки показали, що підвищення заробітної плати не завжди забезпечує пропорційне зростання продуктивності, особливо після задоволення базових матеріальних потреб працівника. Це зумовлює необхідність використання додаткових мотиваційних механізмів.

Значний внесок у розвиток нематеріальних підходів до мотивації зробили представники школи «людських відносин», зокрема Елтон Мейо. У праці «The Human Problems of an Industrial Civilization» автор на основі Хоторнських експериментів довів, що соціальні чинники, міжособистісні відносини та увага до працівників істотно впливають на рівень їх продуктивності [6, с.60-90].

Подальше теоретичне обґрунтування ролі нематеріальних чинників знайшло відображення в теорії ієрархії потреб Абрагама Маслоу. У книзі *Motivation and Personality* зазначено, що після задоволення фізіологічних потреб і потреб безпеки актуалізуються потреби вищого рівня -у повазі, визнанні та самореалізації, які стають важливими мотиваторами поведінки людини [2, с.35-58].

З метою наочного відображення взаємозв'язку матеріальної та нематеріальної мотивації в системі управління персоналом доцільно розглянути відповідну схему, представлену на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Взаємодія матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу.

Джерело: узагальнено на основі [2;3;4]

На мою думку, представлена схема наочно демонструє, що ефективна система мотивації персоналу повинна бути комплексною. Матеріальні стимули створюють необхідну економічну основу трудової діяльності, однак саме нематеріальні чинники формують внутрішню зацікавленість працівника в роботі. Тільки збалансоване поєднання цих складових дозволяє підприємству забезпечити стабільне зростання продуктивності праці та довгострокову лояльність персоналу.

Як видно з рисунка, система мотивації персоналу формується на основі поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, які взаємодіють між собою та комплексно впливають на результативність праці. Матеріальна мотивація виступає як зовнішній економічний чинник, що забезпечує задоволення базових потреб працівника, зокрема потреб у фізичному існуванні та безпеці. До її основних інструментів належать заробітна плата, премії, бонуси, соціальні виплати та інші форми фінансового заохочення [4, с. 52-60].

Водночас нематеріальна мотивація має внутрішній соціально-психологічний характер і спрямована на формування довгострокової зацікавленості працівників у результатах діяльності. Вона охоплює визнання досягнень, можливості професійного та кар'єрного зростання, розвиток компетенцій, сприятливу корпоративну культуру та участь у прийнятті управлінських рішень [4, с. 61-68].

Таким чином, матеріальна та нематеріальна мотивація не протиставляються одна одній, а доповнюють одна одну. Узгоджене застосування економічних і соціально-психологічних стимулів сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і формуванню стабільного трудового колективу. Відповідно до положень двофакторної теорії Ф. Герцберга, фінансові стимули є необхідною умовою запобігання незадоволенню працею, однак стійку внутрішню мотивацію формують саме змістовність роботи та можливості професійного зростання [3, р. 71–91].

Після аналізу матеріальної мотивації доцільно перейти до детальнішого розгляду нематеріальних стимулів, оскільки саме вони забезпечують довгострокову залученість персоналу та формування його лояльності до організації. Для систематизації наукових підходів до нематеріальної мотивації персоналу узагальнимо її основні форми в табл.1.4.

Таблиця 1.4 - Основні форми нематеріальної мотивації персоналу

Форма нематеріальної мотивації	Зміст та характеристика
Визнання та схвалення	Публічне або індивідуальне визнання результатів праці, позитивний зворотний зв'язок, подяки, відзначення досягнень. Сприяє підвищенню самооцінки працівника та посиленню його внутрішньої мотивації.
Професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах і семінарах, розвиток нових компетенцій. Створює умови для самореалізації та довгострокового професійного зростання.
Кар'єрне зростання	Просування по службі, розширення відповідальності, делегування повноважень, участь у прийнятті управлінських рішень. Формує прагнення до досягнення вищих результатів.
Змістовність праці	Виконання цікавих і складних завдань, автономність у роботі, можливість прояву ініціативи та творчого підходу. Підсилює внутрішню зацікавленість у праці.
Корпоративна культура	Система спільних цінностей, норм і традицій, що формує відчуття причетності до організації та підтримує єдність колективу.
Соціально-психологічний клімат	Позитивні міжособистісні відносини, підтримка з боку керівництва, довіра, командна взаємодія та сприятлива атмосфера в колективі.

Джерело: узагальнено на основі [3, с. 71–115], [2, с. 35–58], [8, с. 317–322; 333–348].

На мою думку, нематеріальна мотивація є не менш важливою, ніж матеріальна, оскільки саме вона формує внутрішню зацікавленість працівника в роботі. Якщо фінансові стимули забезпечують базову стабільність, то можливості розвитку, визнання та сприятливий психологічний клімат створюють довгострокову мотивацію до якісної праці. Саме тому сучасні підприємства повинні приділяти *значну увагу* нематеріальним інструментам впливу на персонал, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень залученості та лояльності працівників.

У сучасних умовах матеріальна та нематеріальна мотивація розглядаються як взаємодоповнюючі складові єдиної системи управління персоналом. Їх порівняльну характеристику наведено в табл.1.5.

Таблиця 1.5 - Порівняльна характеристика матеріальної та нематеріальної мотивації

Критерій порівняння	Матеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація
Економічна природа	Базується на фінансових винагородах та компенсаційних механізмах	Не має прямого грошового вираження
Управлінський інструментарій	Система оплати праці, преміювання, соціальні пакети	Програми розвитку, визнання, участь у прийнятті рішень
Поведінковий ефект	Викликає реакцію на стимул через економічну зацікавленість	Формує внутрішню залученість та відповідальність
Механізм впливу	Переважно регулюючий	Переважно мотивуючий
Стабільність результату	Залежить від регулярності виплат	Ґрунтується на особистісних цінностях та потребах
Стратегічне значення	Забезпечує конкурентоспроможність оплати праці	Формує організаційну прихильність і корпоративну ідентичність

Джерело: узагальнено на основі [5, с. 70-74]

Аналіз наведених характеристик показує, що матеріальні стимули виконують стабілізуючу функцію та створюють основу зацікавленості працівника в результатах праці. Водночас нематеріальні інструменти формують

більш глибоку внутрішню залученість, оскільки пов'язані із самореалізацією, розвитком і визнанням. Ефективна система управління персоналом передбачає не протиставлення цих підходів, а їх збалансоване поєднання залежно від цілей підприємства та потреб працівників.

Отже, матеріальна та нематеріальна мотивація є взаємопов'язаними елементами системи управління персоналом. Матеріальні стимули забезпечують економічну зацікавленість працівників у праці, тоді як нематеріальні сприяють формуванню внутрішньої мотивації, професійного розвитку та залученості персоналу. Їх комплексне використання створює передумови для підвищення результативності праці та стійкого розвитку підприємств.

У сучасних умовах розвитку економіки мотивація персоналу фактично стає одним із вирішальних факторів ефективної роботи підприємства. Від того, наскільки правильно побудована система мотивації, залежить не лише продуктивність праці, а й якість виконання обов'язків, рівень відповідальності працівників та їхня готовність працювати на досягнення спільних цілей організації.

Результативність праці зазвичай розглядається як співвідношення отриманих результатів і ресурсів, які були витрачені в процесі роботи. Тобто мова йде не просто про обсяг виконаної роботи, а про те, наскільки ефективно працівник використовує свій час, знання, досвід і професійні навички. У цьому контексті мотивація виступає тим фактором, який визначає, з якою віддачею людина працює, наскільки стабільною є її трудова поведінка та наскільки вона зацікавлена в кінцевому результаті.

Питання взаємозв'язку мотивації та результативності праці досліджувалося в межах різних наукових підходів. На початкових етапах розвитку теорії управління основна увага приділялася матеріальному стимулюванню як головному способу підвищення продуктивності. Вважалося, що саме фінансова винагорода є ключовим фактором, який спонукає працівників працювати краще.

Однак з часом стало очевидно, що матеріальні стимули не можуть повністю пояснити рівень трудової віддачі. Подальші дослідження довели, що на

ефективність праці впливають також соціальні, психологічні та професійні чинники. Саме тому сьогодні мотивацію розглядають комплексно - як поєднання матеріальних і нематеріальних факторів, які разом формують поведінку працівника та його ставлення до роботи.

Для систематизації наукових поглядів доцільно розглянути вплив мотивації на результативність праці в межах основних теоретичних підходів табл. 1.6

Таблиця 1.6 - Вплив мотивації на результативність праці в межах основних наукових підходів

Автор / науковий підхід	Сутність мотиваційного підходу	Характер впливу мотивації на результативність праці
Ф. Тейлор (класична школа управління)	Мотивація ґрунтується переважно на матеріальному стимулюванні, зокрема оплаті праці та преміюванні за досягнуті результати	Підвищення продуктивності праці за рахунок фінансової зацікавленості працівників; акцент на кількісних показниках результативності
А. Маслоу (теорія ієрархії потреб)	Мотивація формується через задоволення потреб різних рівнів - від базових до потреб у самореалізації	Зростання результативності праці за умови комплексного задоволення матеріальних, соціальних та особистісних потреб працівників
Ф. Герцберг (двофакторна теорія)	Розмежування гігієнічних факторів (умови праці, оплата) та мотиваторів (визнання, розвиток)	Поліпшення якості праці, ініціативності та залученості персоналу за рахунок розвитку внутрішньої мотивації
Сучасні HR-підходи	Комплексне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням індивідуальних потреб персоналу	Стійке підвищення як кількісних, так і якісних показників результативності праці

Джерело: узагальнено на основі [2-5].

Аналіз таблиці свідчить, що в сучасній науці мотивація розглядається як багатовимірний чинник результативності праці. Якщо класичні підходи акцентували увагу на матеріальних стимулах, то сучасні моделі управління персоналом підкреслюють необхідність поєднання різних мотиваційних інструментів для досягнення стабільних результатів.

Практичне значення мотивації проявляється еріальної мотивації на ключові по я через її вплив на конкретні показники результативності праці. З цією метою

доцільно проаналізувати, як матеріальна та нематеріальна мотивація впливають на ключові аспекти трудової діяльності персоналу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 - Вплив матеріальної та нематеріальної мотивації на результативність праці

Показник результативності праці	Вплив матеріальної мотивації	Вплив нематеріальної мотивації
Продуктивність праці	Стимулює зростання обсягів виконаної роботи за рахунок фінансової зацікавленості у результатах	Підтримує стабільний рівень продуктивності через формування відповідального ставлення до праці
Якість виконання роботи	Має опосередкований вплив, оскільки орієнтована переважно на кількісні результати	Забезпечує підвищення якості роботи через визнання, професійний розвиток і самореалізацію
Залученість персоналу	Формує короткострокову зацікавленість у виконанні завдань	Сприяє довгостроковій залученості та емоційній прихильності до організації
Ініціативність і відповідальність	Обмежено впливає, оскільки не стимулює внутрішню мотивацію	Суттєво підвищує рівень ініціативності та відповідальності працівників
Лояльність персоналу	Забезпечує утримання працівників за умови конкурентного рівня оплати праці	Формує стійку лояльність через корпоративну культуру та соціальну підтримку

Джерело: узагальнено на основі [1;2;3;5;8].

Тож можна дійти до висновків, що матеріальна мотивація є важливим, але недостатнім чинником забезпечення високої результативності праці. Вона ефективна для стимулювання продуктивності, однак не здатна самотійно забезпечити високий рівень якості праці, залученості та лояльності персоналу. Саме нематеріальна мотивація відіграє ключову роль у формуванні довгострокових результатів трудової діяльності.

Особливої актуальності взаємозв'язок мотивації та результативності праці набуває в умовах нестабільного зовнішнього середовища. За обмежених фінансових ресурсів підприємства змушені активніше використовувати нематеріальні мотиваційні інструменти, зокрема підтримку персоналу, ефективні комунікації, можливості розвитку та залучення працівників до управлінських процесів.

Отже, мотивація персоналу є визначальним чинником формування результативності праці. Матеріальні стимули забезпечують зростання кількісних показників трудової діяльності, тоді як нематеріальні - сприяють підвищенню якості праці, ініціативності, залученості та лояльності персоналу. Найвищого рівня результативності підприємства досягають за умови впровадження комплексної системи мотивації, яка поєднує різні мотиваційні інструменти та враховує потреби працівників і стратегічні цілі організації.

Базові галузі економіки, такі як промисловість, енергетика, транспорт, агропромисловий комплекс і добувна сфера, мають стратегічне значення для розвитку держави. Саме вони формують значну частину валового внутрішнього продукту, забезпечують зайнятість населення та підтримують економічну стабільність країни. Специфіка роботи підприємств у цих галузях зумовлює підвищені вимоги до організації праці, рівня кваліфікації працівників і ефективності системи управління персоналом. Тому мотивація тут виступає не просто інструментом заохочення, а важливим чинником довгострокового розвитку підприємств.

Для підприємств базових галузей характерні складні, а інколи й небезпечні умови праці, значне фізичне та психологічне навантаження, а також чітка регламентація виробничих процесів. У таких умовах система мотивації набуває особливого значення, адже саме вона допомагає підтримувати необхідний рівень продуктивності, зміцнювати трудову дисципліну та зменшувати плинність кадрів. Якщо ж мотивація працівників є недостатньою, це може призвести до зниження ефективності виробництва, збільшення кількості помилок і навіть аварій, що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

У наукових підходах мотивація персоналу в базових галузях розглядається як комплексна система, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули з урахуванням специфіки діяльності. Наприклад, для промислових та енергетичних підприємств важливими є стабільна оплата праці, соціальні гарантії та безпечні умови роботи, а також визнання професійних досягнень працівників. У сфері агропромислового комплексу, окрім матеріальних

стимулів, значну роль відіграють сезонні форми заохочення, можливість стабільної зайнятості та соціальна підтримка працівників у сільській місцевості.

Для систематизації значення мотивації персоналу для підприємств базових галузей економіки доцільно розглянути її вплив на основні напрями діяльності підприємства, що узагальнено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8 - Значення мотивації персоналу для підприємств базових галузей економіки

Напрямок впливу	Зміст та характеристика
Підвищення продуктивності праці	Матеріальні та організаційні стимули підвищують інтенсивність праці, сприяють зростанню виробітку та ефективнішому використанню робочого часу
Зниження плинності кадрів	Система матеріального й нематеріального заохочення зменшує незадоволеність працею та підвищує стабільність трудового колективу
Підвищення якості продукції	Зацікавленість у результатах праці формує відповідальне ставлення до технологічних стандартів і зменшує кількість виробничих помилок
Забезпечення виробничої безпеки	Визнання, контроль та стимулювання відповідальної поведінки сприяють дотриманню норм охорони праці
Формування лояльності персоналу	Задоволення потреб визнання, розвитку та причетності формує прихильність працівників до організації

Джерело: сформовано на основі [4;5;8]

Розглянуті напрями впливу демонструють, що мотивація персоналу є не лише інструментом стимулювання праці, а комплексним фактором стабільності підприємства. Вона впливає як на економічні показники, так і на поведінкові характеристики працівників. Для базових галузей, де виробничі процеси є складними та відповідальними, мотиваційна система фактично визначає рівень ефективності функціонування підприємства в цілому.

З метою більш детального аналізу доцільно розглянути вплив мотивації персоналу на ключові результати діяльності підприємств базових галузей економіки, що представлено в табл. 1.9

Таблиця 1.9 - Вплив мотивації персоналу на результати діяльності підприємств базових галузей економіки

Показник результативності	Характер впливу мотивації
Обсяг виробництва	Зростає за рахунок підвищення трудової активності та зацікавленості персоналу
Собівартість продукції	Знижується внаслідок раціонального використання ресурсів та скорочення втрат
Рівень аварійності	Зменшується завдяки відповідальному ставленню персоналу до виробничих процесів
Інноваційна активність	Підвищується через заохочення ініціативності та професійного розвитку
Конкурентоспроможність	Зміцнюється завдяки стабільній роботі підприємства та високій якості продукції

Джерело: сформовано на основі [3; 4; 8]

Окремої уваги заслуговує значення мотивації персоналу для підприємств базових галузей економіки в умовах кризових явищ та воєнного стану. Обмежені фінансові ресурси, зростання виробничих ризиків і кадровий дефіцит актуалізують необхідність використання нематеріальних інструментів мотивації, зокрема соціальної підтримки, гнучких форм організації праці та посилення внутрішніх комунікацій. Наукові дослідження підтверджують, що підприємства, які зберігають системний підхід до мотивації персоналу в кризових умовах, демонструють вищу стійкість та швидше відновлюють виробничий потенціал.

Таким чином, мотивація персоналу для підприємств базових галузей економіки виступає не лише інструментом управління трудовою поведінкою, а й важливим чинником забезпечення економічної безпеки, стабільності та довгострокового розвитку.

Отже, мотивація персоналу має визначальне значення для підприємств базових галузей економіки, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість продукції, рівень виробничої безпеки та фінансові результати діяльності. Галузева специфіка зумовлює необхідність поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів з урахуванням умов праці, професійних ризиків та соціальних потреб працівників. Ефективна система мотивації сприяє формуванню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та підвищенню

конкурентоспроможності підприємств базових галузей економіки, що є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища.

1.2 Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного часу

Воєнний стан суттєво трансформував функціонування ринку праці України. З початком повномасштабної війни значна частина підприємств була змушена призупинити або повністю припинити діяльність, що спричинило скорочення зайнятості та втрату мільйонів робочих місць [10, с. 76-77]. Руйнування виробничої інфраструктури та релокація бізнесу посилили нестабільність на ринку праці та зменшили кількість доступних вакансій .

Одночасно суттєво активізувалися міграційні процеси, що призвело до втрат людського капіталу та зміни структури пропозиції робочої сили. На мою думку, саме міграція стала одним із ключових факторів формування дисбалансу між попитом і пропозицією праці, оскільки в окремих регіонах виникла гостра нестача кадрів, тоді як в інших - зросла конкуренція за обмежену кількість робочих місць.

В умовах воєнної нестабільності значно посилилася конкуренція на ринку праці: на одну вакансію може претендувати від 15 до 50 осіб залежно від регіону та сфери діяльності [12, с. 121]. Це свідчить про переважання попиту на робочі місця над їх пропозицією та формування ринку роботодавця. Я вважаю, що така ситуація змушує працівників погоджуватися на менш вигідні або нестабільні умови праці, що впливає на рівень їх соціальної захищеності.

Крім того, війна сприяла поширенню неповної зайнятості, скороченого робочого часу та тимчасового призупинення трудових договорів . Це, на мою думку, формує довгострокові ризики для ефективного використання трудового потенціалу країни та потребує адаптації державної політики у сфері зайнятості.

Таким чином, воєнний стан спричинив глибоку структурну перебудову ринку праці України. Він не лише зменшив рівень зайнятості, а й змінив характер

трудових відносин, посилив конкуренцію та вплинув на поведінкові стратегії як працівників, так і роботодавців

Для більш системного розуміння цих процесів доцільно узагальнити основні зміни, що відбулися на ринку праці України під впливом воєнного стану, що представлено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 - Основні структурні зміни на ринку праці України під впливом воєнного стану

Напрямок змін	Розширена характеристика
Скорочення зайнятості	Зменшення кількості робочих місць через зупинку підприємств, руйнування інфраструктури та порушення виробничих ланцюгів.
Поширення неповної та прихованої зайнятості	Переведення працівників на скорочений робочий час, відпустки без збереження заробітної плати, тимчасове призупинення трудових відносин.
Міграція робочої сили	Внутрішні переміщення та виїзд за кордон змінюють структуру пропозиції праці та поглиблюють регіональні диспропорції.
Посилення конкуренції за вакансії	Зростає кількість претендентів на одну вакансію, що ускладнює працевлаштування та підсилює позиції роботодавця.
Дисбаланс попиту й пропозиції праці	Одночасно скорочується кількість вакансій і зростає конкуренція серед шукачів роботи; посилюється невідповідність між потребами роботодавців і наявними компетенціями працівників.

Джерело: узагальнено на основі [10, с. 76–79; 12, с. 121–122; 11].

Аналіз структурних змін свідчить про те, що воєнний стан став каталізатором глибокої трансформації ринку праці України. Якщо на початковому етапі домінували кризові явища - скорочення зайнятості та зростання безробіття, то згодом почали проявлятися адаптаційні механізми, зокрема релокація підприємств і часткове відновлення економічної активності.

На мою думку, особливо суттєвим є посилення конкуренції на ринку праці, що змінює баланс сил між роботодавцем і працівником. У таких умовах працівники частіше змушені погоджуватися на менш стабільні умови зайнятості, що підвищує соціально-економічні ризики.

Водночас позитивною тенденцією є поступова адаптація бізнесу та відновлення економічної активності, що свідчить про наявність внутрішніх ресурсів для стабілізації ситуації. Це дозволяє зробити висновок, що сучасний

етап розвитку ринку праці характеризується поєднанням кризових явищ і процесів структурного оновлення.

Поглиблюючи аналіз впливу воєнного стану на ринок праці, доцільно розглянути зміни ключових кількісних і якісних параметрів зайнятості, які безпосередньо впливають на мотиваційні очікування працівників та кадрову політику підприємств. Узагальнені результати такого аналізу подано в табл. 1.11

Таблиця 1.11 - Ключові зміни параметрів ринку праці України в умовах воєнного стану

Параметр	Характеристика змін
Чисельність трудових ресурсів	Скорочення економічно активного населення через демографічні втрати, мобілізацію та масштабну зовнішню міграцію.
Рівень зайнятості	Зниження зайнятості у 2022-2023 рр., нерівномірне відновлення в регіонах із різним рівнем безпеки та економічної активності.
Безробіття та економічна неактивність	Зростання безробіття та розширення економічної неактивності, зокрема серед вимушено переміщених осіб.
Міграційні процеси	Масовий виїзд населення за кордон і внутрішня релокація, що призвели до регіональних дисбалансів пропозиції праці.
Структурні дисбаланси ринку праці	Невідповідність між професійною структурою пропозиції праці та потребами економіки, дефіцит кадрів у технічних і виробничих спеціальностях.

Джерело: узагальнено на основі [13]

На мою думку, найбільш критичною зміною є не просто тимчасове зростання безробіття, а саме структурне скорочення трудового потенціалу країни. Йдеться не лише про кількісне зменшення економічно активного населення, а й про втрату його якісних характеристик - професійних компетенцій, досвіду, людського капіталу. Поєднання демографічних втрат, масштабної міграції та професійних дисбалансів формує довгострокові ризики для економічного відновлення України.

Я вважаю, що в умовах воєнного стану проблема ринку праці виходить за межі звичайних циклічних коливань. Якщо раніше безробіття могло розглядатися як тимчасове явище, пов'язане зі спадом економічної активності, то сьогодні ми спостерігаємо глибшу трансформацію структури трудових

ресурсів. Особливо небезпечним є відтік кваліфікованих фахівців та молоді, що може ускладнити повоєнну модернізацію економіки.

На моє переконання, кадрова політика підприємств і державна політика зайнятості повинні бути спрямовані не лише на стабілізацію поточної ситуації, а й на стратегічне збереження людського капіталу. Важливо створювати умови для повернення мігрантів, стимулювати перекваліфікацію працівників, підтримувати професійний розвиток і забезпечувати гідні умови праці навіть у складних економічних умовах. Без цього післявоєнне відновлення може зіткнутися з дефіцитом кадрів та зниженням конкурентоспроможності економіки. Таким чином, трансформація ринку праці в умовах війни має не лише соціальний, а й стратегічний вимір, оскільки саме стан трудового потенціалу визначатиме темпи та якість економічного відновлення країни.

Для виявлення цього взаємозв'язку доцільно розглянути вплив воєнного стану на ключові мотиваційні чинники та продуктивність праці, що відображено в табл. 1.12.

Таблиця 1.12 - Вплив воєнного стану на мотивацію та результативність праці в Україні

Аспект	Прояв впливу
Матеріальна мотивація	Зниження можливостей матеріального стимулювання через фінансові втрати підприємств, зменшення обсягів виробництва та нестабільність економічного середовища.
Нематеріальна мотивація	Зростання значення безпеки праці, стабільності зайнятості, підтримки з боку керівництва та довіри всередині колективу.
Лояльність персоналу	Посилення залежності лояльності працівників від рівня соціальної відповідальності роботодавця та збереження робочих місць.
Продуктивність праці	Визначається не лише професійними компетенціями, а й психологічним станом працівників, рівнем стресового навантаження та організаційною підтримкою.
Соціальна значущість праці	Праця набуває стратегічного значення як фактор економічної стійкості та післявоєнного відновлення країни

Джерело: узагальнено на основі [14]

На мою думку, воєнний стан суттєво змінив природу трудової мотивації в Україні. Якщо в довоєнний період основними стимулами були матеріальна винагорода та кар'єрне зростання, то сьогодні пріоритетними стають стабільність, безпека та соціальна підтримка. Працівники більше орієнтуються на збереження робочого місця, ніж на максимізацію доходів.

Я вважаю, що в умовах воєнної економіки соціальна відповідальність роботодавця стає ключовим фактором формування лояльності персоналу. Підприємства, які підтримують працівників і забезпечують належні умови праці, отримують вищий рівень довіри, що позитивно впливає на результативність праці.

Важливу роль відіграє й психологічний стан працівників, оскільки тривожність і невизначеність можуть знижувати продуктивність. Тому управлінські рішення мають враховувати не лише економічні, а й соціально-психологічні аспекти мотивації.

Отже, в умовах воєнного стану ефективність праці визначається не лише матеріальним стимулюванням, а комплексним підходом до управління людським капіталом. Основні особливості мотивації персоналу підприємств України в цих умовах узагальнено в табл. 1.13.

Таблиця 1.13 - Особливості мотивації персоналу підприємств України в умовах воєнного стану

Напрямок мотивації	Зміст
Безпека зайнятості	В умовах воєнної нестабільності ключовим стимулом для працівників стає впевненість у збереженні робочого місця та стабільності трудових відносин.
Соціальна підтримка	Зростає потреба у психологічній допомозі, підтримці внутрішньо переміщених осіб, турботі про добробут працівників і їхніх сімей.
Гнучкість організації праці	Підприємства адаптують графіки роботи, впроваджують дистанційні та змішані формати зайнятості, що виступає важливим мотиваційним чинником.
Комунікація та довіра	Прозорість управлінських рішень, регулярне інформування працівників та відкритий діалог підвищують рівень довіри та залученості персоналу.

Джерело: складено автором

На мою думку, воєнний стан суттєво змінив природу трудової мотивації в Україні. Якщо раніше основними стимулами були матеріальна винагорода та кар'єрне зростання, то сьогодні пріоритетними стають стабільність, безпека та соціальна підтримка. Працівники більше орієнтуються на збереження робочого місця, ніж на максимізацію доходів.

Я вважаю, що в умовах воєнної економіки соціальна відповідальність роботодавця є ключовим фактором формування лояльності персоналу. Підприємства, які підтримують працівників і забезпечують належні умови праці, отримують вищий рівень довіри та залученості колективу, що позитивно впливає на результативність праці.

Важливим є також психологічний стан працівників, оскільки тривожність і невизначеність можуть знижувати продуктивність. Тому управлінські рішення мають враховувати не лише економічні, а й соціально-психологічні аспекти мотивації.

Отже, в умовах воєнного стану ефективність праці визначається комплексним підходом до управління людським капіталом, що поєднує підтримку, соціальну відповідальність і стратегічне бачення відновлення економіки.

З огляду на це доцільно узагальнити основні особливості мотивації персоналу підприємств України в умовах воєнного стану, що представлено в табл. 1.14.

Таблиця 1.14 - Основні зміни в організації праці підприємств України в умовах воєнного стану

Напрямок змін	Характеристика змін
Форми зайнятості	Активне впровадження дистанційної та гібридної роботи, використання неповної зайнятості та строкових трудових договорів у зв'язку з нестабільністю виробничих процесів.
Режим роботи	Запровадження гнучкого графіка, скороченого робочого часу та змінного режиму роботи з урахуванням безпекових ризиків і перебоїв енергопостачання.

Продовження таблиці 1.14

Просторова організація праці	Релокація підприємств у більш безпечні регіони України, децентралізація окремих виробничих та управлінських функцій.
Організація робочих місць	Адаптація робочих місць до умов воєнного стану: облаштування укриттів, використання автономних джерел енергозабезпечення, перегляд вимог до безпеки праці.
Комунікації та управління	Перехід до цифрових каналів управлінської та виробничої комунікації, використання онлайн-платформ для координації діяльності персоналу.

Джерело: узагальнено на основі [10].

Дані свідчать, що організація праці в умовах воєнного стану стала більш гнучкою, децентралізованою та адаптивною. Основною метою таких змін є забезпечення безперервності діяльності підприємств та мінімізація ризиків для персоналу, що водночас впливає на підходи до управління людськими ресурсами.

Поряд зі змінами в організації праці, суттєво трансформувалися підходи до управління персоналом. Воєнний час актуалізував необхідність швидкого прийняття рішень, посилення ролі комунікації, психологічної підтримки та довіри між керівництвом і працівниками. Управлінські функції дедалі більше орієнтуються на підтримку персоналу, а не лише на контроль виконання завдань.

Для узагальнення змін у системі управління персоналом підприємств України в умовах воєнного стану розглянемо табл. 1.15

Таблиця 1.15 - Зміни в управлінні персоналом підприємств України в умовах воєнного стану

Сфера управління	Зміст управлінських змін
Кадрова стратегія та фокус HR	Зміщення акценту з “максимізації ефективності” на збереження/утримання персоналу та підтримання працездатності колективу в умовах форс-мажорів.
Кадрове планування	Перегляд кадрових планів під воєнні ризики: пріоритизація критичних функцій, забезпечення заміщення/ротації, обережність із довгостроковими прогнозами, фокус на збереженні компетенцій.
Організація трудових відносин і режимів роботи	Адаптація організації праці до вимог воєнного часу (зокрема обмеження/можливості, що впливають із трудового регулювання у воєнний період), визначення прийнятних режимів і тривалості робочого часу відповідно до умов підприємства.

Продовження таблиці 1.15

Мотивація персоналу	Посилення нематеріальної мотивації, орієнтація на взаємопідтримку/емпатію, розвиток внутрішньої солідарності (у т.ч. через спільні ініціативи підтримки працівників).
Контроль і оцінювання результатів праці	Контроль як інструмент оцінювання результатів і використання робочого часу, виявлення перевантажених/проблемних процесів та оперативне коригування; відхід від “жорсткої формальності” до більш гнучкого контролю в реальних умовах.

Джерело: узагальнено на основі [15].

На мою думку, воєнний стан “перевернув” логіку управління персоналом: якщо в нормальних умовах HR часто працює на зростання продуктивності та оптимізацію витрат, то в кризових реаліях головним стає збереження життєздатності колективу. Я бачу це як перехід до антикризової моделі, де ключові рішення приймаються швидше, а пріоритети зміщуються на утримання людей, підтримку працездатності та мінімізацію ризиків.

Також, на мою думку, змінюється “ядро” мотивації: не стільки премії чи формальні KPI, скільки відчуття захищеності, підтримки та довіри. Це прямо впливає на результативність, бо працівник у стані виснаження або тривоги фізично не може підтримувати стабільну продуктивність. Тому психологічна підтримка й якісні комунікації в таких умовах я б розглядала не як “додаткову опцію”, а як управлінський інструмент, який знижує втрати ефективності.

І ще один момент, який я вважаю принциповим: оцінювання результатів праці під час війни має бути гнучким. Жорсткі метрики без урахування реальних обмежень (безпекових, логістичних, енергетичних) демотивують і руйнують довіру. Тому для підприємств критично важливо поєднувати контроль із регулюванням процесів - тобто не лише “вимірювати”, а й оперативно змінювати організацію роботи, щоб люди могли виконувати завдання в доступних умовах.

Для узагальнення впливу змін в організації праці та управлінні персоналом на діяльність підприємств доцільно розглянути табл. 1.16

Таблиця 1.16 - Наслідки змін в організації праці та управлінні персоналом для підприємств

Напрямок впливу	Характеристика наслідків
Ефективність діяльності / продуктивність	Після початкового шоку відбувається адаптація процесів; у дослідженнях фіксуються як падіння, так і відновлення/зростання продуктивності (залежно від підприємства й умов).
Кадрова стійкість	Загострюється дефіцит кадрів і зростає цінність утримання ключових працівників; підприємства активніше інвестують у збереження компетенцій та навчання/перенавчання персоналу.
Організаційні практики	Поширюються дистанційні/цифрові формати роботи й комунікацій, переглядаються внутрішні процедури та координація команд.
Управлінська гнучкість	Посилюється роль гнучких режимів (гнучкий графік тощо), швидких управлінських рішень і адаптивних моделей організації праці.
Підтримка персоналу	Зростає потреба в інструментах підтримки працівників, зокрема у заходах психологічної підтримки/ментального здоров'я (як фактор збереження працездатності).

Джерело: узагальнено на основі [13, с.145].

Зміни в організації праці та системі управління персоналом у період воєнного стану мають комплексний і довгостроковий характер. Первинне зниження продуктивності поступово змінюється адаптацією підприємств до нових умов через перегляд внутрішніх процесів, впровадження гнучких форматів роботи та вдосконалення управлінських рішень. Це свідчить про формування нової моделі функціонування бізнесу в умовах нестабільності.

Особливого значення набуває кадрова стійкість. Дефіцит трудових ресурсів і міграційні процеси підвищують цінність кваліфікованих працівників, тому підприємства все більше уваги приділяють збереженню персоналу, розвитку компетентностей і професійному навчанню. У таких умовах людський капітал стає одним із ключових факторів стабільності діяльності підприємства.

Важливу роль відіграє управлінська гнучкість, яка передбачає здатність швидко реагувати на зміни, адаптувати умови праці та підтримувати персонал. Це сприяє не лише збереженню ефективності роботи, а й підвищенню стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Воєнний стан також суттєво змінив підходи до мотивації персоналу. Якщо раніше основний акцент робився на матеріальному стимулюванні та кар'єрному розвитку, то сьогодні ключового значення набувають стабільність, безпека праці та соціальна підтримка. Для працівників важливими стають гарантія збереження робочого місця, своєчасна виплата заробітної плати, можливість дистанційної роботи, гнучкий графік та підтримка з боку роботодавця.

Соціальні гарантії в умовах воєнного часу перетворюються на важливий інструмент утримання персоналу. Підтримка працівників у складних життєвих ситуаціях, психологічна допомога та створення безпечних умов праці формують довіру до підприємства й підвищують рівень лояльності персоналу.

Таким чином, поєднання стабільності, безпеки та соціальної відповідальності формує нову модель мотивації персоналу в умовах воєнного часу. Підприємства, які здатні забезпечити ці умови, отримують більш стійкий і залучений персонал, що є важливою передумовою їх стабільного розвитку.

З метою систематизації ключових складових стабільності як мотиваційного чинника розглянемо табл. 17.

Таблиця 1.17 - Складові стабільності як фактор мотивації персоналу в умовах воєнного стану

Складова стабільності	Зміст та мотиваційне значення
Збереження робочого місця	Забезпечує базову впевненість у майбутньому, знижує рівень тривожності та формує готовність працівника залишатися в організації навіть за складних умов.
Регулярність і передбачуваність виплат	Підтримує фінансову безпеку працівників, посилює довіру до роботодавця та формує відчуття організаційної надійності.
Прозорість управлінських рішень	Зменшує інформаційну невизначеність, мінімізує чутки та підвищує рівень довіри до керівництва.
Довгостроковість трудових відносин	Формує відповідальність працівників за результати діяльності підприємства та підвищує рівень їх залученості.
Соціальні гарантії (відпустки, лікарняні, підтримка ВПО)	Демонструють соціальну відповідальність роботодавця та зміцнюють емоційну прив'язаність до організації.

Джерело: узагальнено на основі [15; 16].

В умовах воєнного стану стабільність стає визначальною передумовою збереження трудової активності персоналу. Працівники орієнтуються не стільки на додаткові стимули, скільки на гарантії передбачуваності, чесності управлінських рішень і реальної підтримки з боку роботодавця. Забезпечення соціальних гарантій, відкритої комунікації та безпечних умов праці формує довіру, яка трансформується в лояльність і відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків. Саме ці чинники дозволяють підприємствам утримувати кадровий потенціал і підтримувати результативність діяльності навіть у кризових умовах.

Для узагальнення основних напрямів забезпечення безпеки персоналу розглянемо табл. 18.

Таблиця 1.18 - Роль безпеки праці у формуванні мотивації персоналу підприємств

Напрямок безпеки	Характеристика впливу на мотивацію
Фізична безпека	У воєнних умовах ризики безпеки на робочому місці потребують нових стандартів організації роботи та більш безпечних практик. Це підсилює відчуття захищеності й підтримує готовність працівника виконувати обов'язки.
Організаційна безпека	Чіткі правила організації праці (режими роботи/відпочинку, визначені обов'язки, узгоджені графіки) зменшують хаос і невизначеність, що прямо підтримує мотивацію й працездатність.
Психологічна безпека	Зростання соціально-психологічного тиску вимагає уваги до психологічної підтримки та профілактики вигорання; надмірно жорсткий контроль може давати негативні наслідки (пригнічення, падіння мотивації), тому акцент зміщується на підтримку й керування результатом, а не "тиском".
Інформаційна безпека	Визначені канали/формати комунікації та правила взаємодії зменшують "комунікаційні провали", знижують тривожність і допомагають утримувати залученість персоналу.
Соціальна підтримка	Коли організація враховує соціальну природу праці та реальні ризики середовища, це позитивно впливає на ефективність і сприйняття роботодавця (працівники відчують турботу й справедливість).

Джерело: узагальнено на основі [17;18].

Узагальнюючи, слід зазначити, що безпека праці в умовах воєнного стану виступає не лише прямим обов'язком роботодавця, а й важливим інструментом впливу на мотивацію персоналу. Створення безпечних умов діяльності сприяє зміцненню довіри до керівництва, підвищує рівень лояльності працівників та забезпечує збереження кадрового потенціалу підприємства в кризових умовах.

Водночас суттєву роль у мотиваційній системі відіграють соціальні гарантії, які виконують компенсаторну функцію в умовах економічної нестабільності. Надання соціальних виплат, підтримка мобілізованих працівників, внутрішньо переміщених осіб та членів їхніх сімей формують позитивну репутацію підприємства, посилюють нематеріальну мотивацію та сприяють зміцненню корпоративної згуртованості. Зміст та роль соціальних гарантій у мотивації персоналу узагальнено в табл. 1.19

Таблиця 1.19 - Соціальні гарантії як інструмент мотивації персоналу в умовах воєнного стану

Вид соціальної гарантії	Зміст у воєнних умовах	Мотиваційний ефект
Гарантії збереження зайнятості	Підтримка робочих місць в умовах скорочення економічної активності та нестабільності ринку праці	Формує впевненість у майбутньому та знижує страх втрати роботи
Підтримка доходів працівників	Компенсаційні механізми, адаптація оплати праці в умовах воєнної економіки	Зменшує соціальну напругу та підтримує трудову активність
Соціальний захист вразливих груп	Підтримка працівників, які зазнали переміщення або втратили стабільні умови праці	Сприяє збереженню людського капіталу
Регулювання трудових відносин у воєнний період	Адаптація законодавчих норм до умов воєнного стану, зміна режимів роботи	Підвищує передбачуваність і стабільність трудових відносин
Соціальна відповідальність роботодавця	Роль підприємств у забезпеченні базових соціальних стандартів в умовах воєнної економіки	Підсилює довіру до роботодавця та формує лояльність персоналу
Підтримка стійкості трудових колективів	Необхідність збереження професійного потенціалу та соціальної згуртованості	Сприяє внутрішній стабільності та адаптації підприємства

Джерело: узагальнено на основі [19, с.214-238, 312-329].

Інформація, узагальнена в таблиці, підтверджує, що соціальні гарантії виступають ключовим чинником довгострокової мотивації персоналу. Вони знижують рівень соціальної напруги та посилюють прихильність працівників до підприємства.

У період воєнного стану стабільність, безпека та соціальні гарантії набувають статусу фундаментальних елементів мотиваційної системи підприємств України. Вони формують основу довіри між роботодавцем і працівниками, сприяють збереженню кадрового потенціалу та підтримують працездатність трудових колективів в умовах підвищених ризиків. За таких умов ефективна мотивація персоналу ґрунтується не стільки на матеріальному стимулюванні, скільки на соціальній відповідальності бізнесу та людськоорієнтованому підході до управління.

Кризові умови функціонування підприємств у період воєнного стану посилюють невизначеність і змінюють мотиваційну логіку працівників. Під впливом постійного стресу та загроз безпеці мотивація набуває більш адаптаційного характеру: працівники очікують від роботодавця не лише стимулювання результатів, а й забезпечення умов, які дають змогу стабільно працювати в ризиковому середовищі. У цих умовах зростає роль факторів, пов'язаних із психологічною підтримкою, безпечними умовами праці, гнучкістю організації роботи та прозорою комунікацією з персоналом [20, с. 7-8].

Водночас суттєво підсилюється значення стабільності доходу як базового елементу мотивації: регулярна й передбачувана оплата праці сприймається як основа фінансової безпеки працівника та чинник, що підтримує готовність виконувати посадові обов'язки навіть у складних обставинах [20, с. 32-33]. Тому мотиваційна політика підприємств у кризовий період об'єктивно зміщується від переважно "розвиткових" стимулів до комплексу заходів підтримки працівників, який поєднує безпеку, комунікацію, гнучкість та гарантії оплати пра

Для більш глибокого розуміння змін доцільно проаналізувати, як саме трансформуються мотиваційні чинники персоналу в кризових умовах.

Таблиця 1.20 - Трансформація мотиваційних чинників персоналу в умовах кризи

Мотиваційний чинник	Характеристика у стабільних умовах	Прояв у кризових умовах
Матеріальна винагорода	Стимул до підвищення добробуту та якості життя	Перетворюється на інструмент базової фінансової стабільності, бо фіксується помітне зниження доходів у частини населення.
Зайнятість / збереження роботи	Нормальна умова трудових відносин	Стає критичною мотиваційною ціллю: війна та кризи різко впливають на бажання працювати і продуктивність, що вимагає від бізнесу нових підходів утримання персоналу.
Нематеріальна мотивація	Доповнює матеріальні стимули (визнання, залучення тощо)	Зростає значущість нематеріальних інструментів, бо класичні підходи можуть бути “недостатньо ефективними” в умовах війни; потрібні методи, що підтримують лояльність і не посилюють стрес.
Психологічний комфорт / ментальне здоров’я	Фактор задоволеності працею	Стає умовою збереження працездатності: підкреслюється масштаб психологічних наслідків війни та потреба в допомозі; мотиваційні рішення мають не “обтяжувати” працівника додатковим стресом.
Контроль і стиль управління	Інструмент дисципліни та стандартів	У кризі акцент зміщується на гнучку та ефективну систему мотивації; підхід “жорсткий контроль/санкції” потребує обережності, бо головне — зберегти продуктивність без посилення напруги.
Залученість / лояльність до підприємства	Підтримується розвитком і кар’єрними перспективами	У воєнних умовах підприємства змушені шукати нові способи підвищення лояльності та привабливості на ринку праці.
Професійний розвиток і самореалізація	Довгострокова мотиваційна мета	Послаблюється, бо в джерелі прямо зазначено: кризи впливають на бажання людей розвиватися і підвищувати продуктивність; пріоритети зміщуються до “виживання/стабільності”.

Джерело: узагальнено на основі [2, с.2-4].

Аналіз трансформації мотиваційних чинників свідчить про істотну зміну пріоритетів персоналу в умовах кризи. Якщо у стабільному середовищі домінують стимули розвитку та професійного зростання, то в період воєнної нестабільності ключового значення набувають фактори збереження зайнятості, фінансової передбачуваності та психологічної підтримки. Мотивація набуває більш захисного характеру, орієнтованого на стабільність і безпеку.

За таких умов ефективність управління персоналом визначається здатністю підприємства своєчасно адаптувати мотиваційну систему до нових соціально-економічних ризиків і підтримувати внутрішню стійкість трудового колективу.

З огляду на трансформацію мотиваційних чинників у кризових умовах важливо проаналізувати зміну ролі матеріальних і нематеріальних стимулів у системі мотивації персоналу. Таке узагальнення представлено в табл. 1.21.

Таблиця 1.21 - Зміна ролі матеріальних і нематеріальних стимулів у кризових умовах

Група стимулів	Сутність змін у кризі	Мотиваційний ефект	Приклади прояву
Заробітна плата (фінансова стабільність)	Фокус зміщується з “зростання” на стабільність і передбачуваність винагороди	Формує відчуття фінансової опори та знижує напругу	Важливість матеріальної мотивації як відображення фінансової стабільності та здатності реагувати на непередбачувані обставини
Компенсації/допомога у кризових ситуаціях	Матеріальні стимули набувають форми компенсацій і підтримки, а не «бонусів за результат»	Підсилює відчуття захищеності та справедливості	Компенсації, пов’язані з релокацією; асистенція постраждалим сім’ям; збереження зарплати мобілізованим
Соціальні пільги та розширення соцпакета	Акцент на підтримці здоров’я та базових потреб	Підвищує лояльність і зменшує тривожність	Розширені плани медичного страхування; інші “пакетні” рішення підтримки
Безпека та забезпечення засобами захисту	Безпека стає частиною мотиваційного “обміну” між працівником і роботодавцем	Підсилює довіру до роботодавця, підтримує готовність працювати	Забезпечення засобами індивідуального захисту як один із нових методів мотивації в кризі
Гнучкі умови праці (формати/графіки)	Перехід від стандартизованих режимів до адаптації під потреби працівників	Підвищує залученість і знижує виснаження	Дистанційна робота, гнучкий графік як інструменти мотивації у воєнних умовах

Продовження таблиці 1.21

Підтримка у релокації/побутових ризиках	Підприємство частково бере на себе “нестандартні” потреби працівника (переміщення/житло)	Зміцнює прихильність і утримує персонал	Підтримка при релокації; допомога в забезпеченні притулку
Визнання та моральна підтримка	Зростає значення нематеріальних стимулів, які не підсилюють стрес	Знижує тривожність, підтримує командну стійкість	Потреба “балансу між матеріальними та нематеріальними факторами”; індивідуальний підхід до потреб працівника
Комунікація та довіра	Від “формальних повідомлень” до підтримуючої й зрозумілої взаємодії	Формує довіру до керівництва, стабілізує поведінку персоналу	Наголос на балансі факторів та індивідуальному підході як умові ефективного управління в кризі

Джерело: узагальнено на основі [22, с.7-8].

У кризових умовах змінюється сама логіка мотивації працівників: на перший план виходить не зростання доходів, а стабільність і відчуття опори. Заробітна плата важлива насамперед як гарантія своєчасності й передбачуваності, а соціальні пільги та підтримка з боку підприємства сприймаються як реальна турбота, що підсилює лояльність персоналу. Також помітно зростає значення нематеріальних стимулів: визнання, підтримки, зрозумілої комунікації та гнучких умов праці, адже саме вони допомагають знизити тривожність і зберегти залученість персоналу. Водночас важливого значення набуває довіра до керівництва, оскільки відкритість управлінських рішень і своєчасне інформування працівників формують відчуття впевненості навіть в умовах невизначеності.

Крім того, ефективна мотиваційна система в кризовий період має бути не лише адаптивною, а й достатньо гнучкою для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та потреби персоналу. У результаті мотиваційна система в кризу більше орієнтується на безпеку, підтримку і довіру між працівниками та керівництвом.

З огляду на трансформацію мотиваційних пріоритетів працівників у кризових умовах, доцільно розглянути основні напрями адаптації мотиваційної

політики підприємств до сучасних викликів. Таке узагальнення представлено в табл. 1.22.

Таблиця 1.22 - Адаптація мотиваційної політики підприємств у кризових умовах

Напрямок адаптації	Зміст заходів	Результат для персоналу
Гнучке управління трудовими процесами	Перегляд режимів праці, зміна графіків роботи, поєднання дистанційних та очних форматів, оптимізація навантаження відповідно до воєнних обмежень	Підвищення лояльності, зниження перевтоми, адаптація до нових умов праці
Соціальна підтримка працівників	Посилення ролі роботодавця у забезпеченні базових соціальних гарантій, підтримка працівників у разі переміщення або втрати стабільних умов праці	Зміцнення довіри до підприємства, відчуття захищеності
Психологічна стабілізація колективу	Урахування психологічних наслідків війни, створення підтримуючого середовища, мінімізація соціальної напруги	Збереження працездатності та зниження рівня тривожності
Індивідуалізація управління персоналом	Урахування особистих життєвих обставин працівників, гнучкість у прийнятті управлінських рішень	Утримання персоналу та збереження кадрового потенціалу
Підтримка корпоративної згуртованості	Формування спільної відповідальності, посилення внутрішньої солідарності, підтримка командної взаємодії	Підвищення внутрішньої мотивації та стабільності колективу
Збереження зайнятості як стратегічний пріоритет	Орієнтація підприємств на збереження робочих місць та трудового потенціалу в умовах воєнної економіки	Підтримка впевненості у майбутньому та зниження соціальної напруги

Джерело: узагальнено на основі [16 с. 6-16].

У кризових умовах підприємства змушені змінювати підходи до мотивації персоналу, адже звичайні способи стимулювання вже не дають такого результату, як раніше. Для працівників стає важливішою стабільність, підтримка та впевненість у завтрашньому дні. Тому підприємства переходять до більш гнучкого управління, змінюють графіки роботи, враховують життєві обставини співробітників та намагаються зберегти робочі місця.

Велике значення має соціальна й психологічна підтримка, оскільки в умовах війни працівники перебувають у постійному стресі. Коли керівництво проявляє

розуміння, підтримує колектив і створює відчуття спільної мети, це допомагає зберегти працездатність і внутрішню мотивацію.

Отже, адаптація мотиваційної політики в кризі спрямована передусім на збереження персоналу, підтримку довіри та забезпечення стабільності роботи підприємства.

1.3 Ключові показники ефективності (KPI) як інструмент мотивації персоналу

У сучасній системі управління результативністю діяльності організацій ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) виступають одним із основних інструментів вимірювання досягнення стратегічних цілей. На відміну від звичайних показників діяльності, KPI орієнтовані саме на ті аспекти роботи підприємства, які мають вирішальне значення для його успіху. Вони дозволяють оцінювати не лише факт виконання завдань, а й рівень досягнення запланованих результатів [23].

У системі управління розрізняють різні види показників. Залежно від змісту виділяють фінансові та нефінансові KPI. Фінансові показники відображають економічні результати діяльності підприємства, тоді як нефінансові характеризують процеси та чинники, що забезпечують досягнення цих результатів. Крім того, показники можуть бути стратегічними та операційними: стратегічні пов'язані з довгостроковими цілями розвитку організації, а операційні застосовуються для контролю поточної діяльності та щоденного управління результативністю [23].

Таким чином, система KPI забезпечує зв'язок між стратегічними орієнтирами підприємства та конкретними вимірюваними показниками діяльності, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Для більш глибокого розуміння сутності КРІ доцільно розглянути їх основні характеристики, які визначають ефективність функціонування цієї системи. Подальший аналіз наведено в табл. 1.23.

Таблиця 1.23 - Основні характеристики ключових показників ефективності

Характеристика	Деталізоване пояснення відповідно до підходу Parmenter
Орієнтація на ключові фактори успіху	КРІ повинні бути безпосередньо пов'язані з критичними факторами успіху підприємства та впливати на стратегічні результати діяльності.
Вплив на поведінку персоналу	Показник має стимулювати необхідні дії працівників і впливати на управлінські рішення, а не лише фіксувати результат.
Регулярність вимірювання	КРІ мають відстежуватися з певною періодичністю (щоденно, щотижнево або щомісячно), що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення.
Чіткість і зрозумілість	Формулювання показника повинно бути однозначним і зрозумілим для всіх відповідальних осіб.
Обмежена кількість	Ефективна система повинна містити невелику кількість справді ключових показників, щоб уникнути розпорошення уваги.
Відповідальність за досягнення	За кожним КРІ повинна бути закріплена конкретна відповідальна особа або підрозділ.
Зв'язок із цілями організації	КРІ мають відображати прогрес у досягненні стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Джерело: узагальнено на основі [23].

Отже, з наведених характеристик видно, що КРІ - це не просто набір показників для контролю діяльності підприємства. Вони мають чітко пов'язуватися зі стратегічними цілями та відображати саме ті результати, які є визначальними для успіху організації. Важливо, щоб показники були зрозумілими, вимірюваними та реально досяжними, адже лише за таких умов вони можуть виконувати свою мотиваційну та управлінську функцію.

Також значення має кількість КРІ: надмірна кількість показників ускладнює контроль і знижує ефективність системи. Чітка часово визначена оцінка результатів і закріплення відповідальності за досягнення показників дозволяють зробити систему КРІ дієвим інструментом управління.

Таким чином, ефективність системи КРІ залежить не лише від правильного вибору показників, а й від того, наскільки грамотно вони впроваджені та

інтегровані у загальну систему управління підприємством. Далі ми розглянемо таблицю класифікаціями KPI за рівнем управління у табл. 1.24.

Таблиця 1.24 - Класифікація KPI за рівнем управління

Рівень застосування	Зміст та особливості	Приклади показників
Стратегічні KPI	Показники, що застосовуються на рівні вищого керівництва та відображають досягнення стратегічних цілей організації в довгостроковій перспективі.	Рентабельність підприємства; частка ринку; темпи зростання прибутку.
Тактичні KPI	Показники рівня структурних підрозділів або напрямів діяльності, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей через середньострокові плани та управлінські рішення.	Виконання плану продажів відділом; рівень витрат підрозділу; продуктивність виробничої лінії.
Операційні KPI	Показники поточної діяльності, що використовуються для щоденного контролю процесів і виконання конкретних завдань.	Кількість виконаних замовлень; рівень браку продукції; швидкість обробки звернень клієнтів.

Джерело: узагальнено на основі [24, с. 10].

З наведеної таблиці видно, що KPI диференціюються залежно від рівня управління та виконують різні функції в системі менеджменту підприємства. Стратегічні KPI орієнтовані на досягнення довгострокових цілей, тактичні забезпечують реалізацію стратегічних рішень на рівні підрозділів, а операційні використовуються для контролю поточної діяльності. Узгодженість цих рівнів забезпечує ефективність функціонування системи управління підприємством. Таблиця 1.25 - Розширена класифікація KPI за характером вимірювання та об'єктом оцінювання.

Водночас класифікація KPI не обмежується лише рівнем управління. Для більш комплексного розуміння сутності цих показників доцільно розглянути їх розподіл за способом вимірювання, об'єктом оцінювання та змістом. Таке узагальнення представлено в табл. 1.25.

Таблиця 1.25 - Розширена класифікація KPI за характером вимірювання та об'єктом оцінювання

Ознака класифікації	Вид KPI	Характеристика
За способом вимірювання	Кількісні KPI	Показники, що виражаються числовими значеннями та легко вимірюються (наприклад, обсяг продажів, кількість виробленої продукції, рівень витрат).
	Якісні KPI	Показники, що описують нематеріальні аспекти діяльності (наприклад, задоволеність клієнтів, якість обслуговування, рівень співпраці в команді) і можуть вимагати опитування чи експертної оцінки.
За об'єктом оцінювання	Індивідуальні KPI	KPI, які застосовуються до окремих працівників для оцінки їх результативності та внеску в роботу організації.
	Командні KPI	KPI, що оцінюють результативність цілої групи або підрозділу, сприяють взаємній відповідальності та командній роботі.
За змістом	Фінансові KPI	Показники, пов'язані з фінансовими результатами діяльності (прибуток, рентабельність, доходи, витрати).
	Нефінансові KPI	Показники, що відображають процеси, соціальні складові або якісні аспекти роботи (ефективність процесів, інновації, задоволеність працівників).

Джерело: узагальнено на основі [24, с.10-14].

З наведеної таблиці видно, що KPI можна класифікувати за різними ознаками, залежно від того, що саме оцінюється і яким способом це вимірюється. Одні показники мають чітке числове значення, тому їх легко порахувати та порівняти. Інші пов'язані з якісними характеристиками, наприклад рівнем задоволеності клієнтів або ефективністю командної роботи, тому потребують додаткових методів оцінювання.

Також важливо, що KPI можуть стосуватися як окремого працівника, так і всієї команди. Індивідуальні показники більше орієнтовані на особистий внесок, тоді як командні формують відповідальність за спільний результат. Окремо виділяють фінансові та нефінансові показники: перші відображають економічні результати діяльності підприємства, а другі - процеси, якість роботи та соціальні аспекти.

Таким чином, система KPI є багаторівневою та різноплановою. Саме поєднання різних видів показників дозволяє отримати більш повну картину

результативності діяльності підприємства і зробити управління більш обґрунтованим.

Формування системи КРІ (ключових показників ефективності) варто розглядати як частину управління, орієнтованого на результат: показники потрібні не “для звітності”, а для того, щоб чітко бачити прогрес у досягненні цілей і вчасно коригувати дії. У наукових джерелах підкреслюється, що КРІ мають бути пов’язані з цілями організації та критичними факторами успіху, адже саме цей фокус відрізняє КРІ від звичайних операційних показників.

Важливо, що ефективність можна вимірювати на різних рівнях, і це впливає на те, як формуються показники: стратегічний рівень (оцінка організації загалом), операційний (процеси/операції підрозділів) та індивідуальний (результативність окремих працівників). Тому система КРІ має бути узгодженою між рівнями: стратегічні цілі мають “розкладатися” на більш конкретні задачі підрозділів і показники щоденної роботи.

Один із ключових принципів - обмежена кількість КРІ. Якщо показників занадто багато, увага розпорошується і керувати результативністю стає складніше. У роботі наведено підходи, де оптимальна кількість ключових показників часто подається як невеликий діапазон (наприклад, 4-10), а також згадується позиція, що загальна кількість КРІ у системі не має бути надмірною (наприклад, до 20).

Ще один принцип - чіткість і вимірюваність. КРІ мають бути зрозумілими, однозначно визначеними та такими, що реально можна виміряти й перевірити. У статті для характеристики “якісних” КРІ описано підхід SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність, обмеженість у часі) і також згадується підхід CREAM (зрозумілість, відповідність, економічність, адекватність, можливість моніторингу). Це дає практичну логіку: якщо показник неясний або його не можна стабільно відстежувати, він не буде працювати як управлінський інструмент.

Окремо виділяється принцип правильного використання КРІ: важливо заздалегідь розуміти, для чого показники вводяться, як будуть збиратися дані,

хто відповідальний за моніторинг, яка періодичність вимірювання, та чи можна довіряти інформації з KPI під час прийняття рішень. Тобто KPI мають бути не лише “правильно сформульовані”, а й організаційно забезпечені (дані, контроль якості, зрозумілий порядок роботи з показниками). [25, с. 112–120]. Для систематизації зазначених принципів доцільно представити їх у структурованому вигляді табл. 1.26.

Таблиця 1.26 - Основні принципи формування KPI в системі управління персоналом

Принцип	Зміст принципу	Практичне значення для підприємства
Стратегічна спрямованість	KPI повинні бути безпосередньо пов'язані зі стратегічною ціллю організації та сприяти її реалізації	Забезпечує орієнтацію персоналу на досягнення довгострокових результатів
Взаємозв'язок зі збалансованою системою показників (BSC)	KPI є складовою системи збалансованих показників, що охоплює фінансові та нефінансові аспекти діяльності	Дозволяє комплексно оцінювати діяльність організації
Обмежена кількість показників	Визначаються лише найважливіші показники, що відображають ключові чинники успіху	Підвищує концентрацію на пріоритетних завданнях
Вимірюваність	Показники повинні мати кількісне вираження або можливість чіткої оцінки	Забезпечує об'єктивність оцінювання результатів
Підконтрольність	На показник повинна існувати можливість управлінського впливу	Дозволяє реально впливати на досягнення результату
Єдність для організації	KPI мають бути узгоджені між рівнями управління	Забезпечує координацію дій керівництва і персоналу
Стимулююча функція	Показники повинні бути пов'язані із системою мотивації	Підвищує зацікавленість працівників у досягненні результатів
Регулярність використання	Система KPI повинна застосовуватися постійно, а не епізодично	Забезпечує сталість контролю та коригування діяльності
Відповідність принципам SMART	KPI повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі	Підвищує чіткість формулювання та ефективність реалізації цілей

Джерело: узагальнено на основі [26, с.81-91].

Отже, на мою думку, формування системи KPI - це не просто визначення певних показників для звітності, а цілісний управлінський процес, який має стратегічне значення для підприємства. Як видно з наведеної таблиці, ключові показники ефективності повинні бути чітко пов'язані зі стратегічними цілями організації, бути вимірюваними, зрозумілими та реалістичними. Якщо ці принципи не дотримуються, система KPI втрачає свій зміст і перетворюється лише на формальність.

Я вважаю, що особливо важливим є принцип обмеженої кількості показників, адже надмірна їх кількість лише ускладнює контроль і розпорошує увагу працівників. Також значну роль відіграє прозорість і регулярність застосування KPI, оскільки саме це формує довіру до системи оцінювання та дозволяє своєчасно коригувати діяльність підприємства.

Таким чином, ефективність KPI залежить не лише від правильності їх розробки, а й від системного використання, узгодженості між рівнями управління та орієнтації на досягнення стратегічного результату. Саме за таких умов система KPI стає дієвим інструментом підвищення результативності управління персоналом.

На мою думку, систему KPI у межах мотивації персоналу не варто сприймати просто як набір показників або інструмент для звітності. Насправді це цілісний механізм управління, який пов'язує стратегічні цілі підприємства з повсякденною діяльністю працівників. Саме через таку взаємодію показники ефективності починають реально впливати на результат, а не існують формально.

Перш за все, формування системи KPI повинно починатися зі стратегії підприємства. Тобто спочатку визначається, куди компанія рухається, яких довгострокових результатів прагне досягти, які напрями є пріоритетними. Якщо показники не пов'язані з цими орієнтирами, вони втрачають свій зміст і не можуть виконувати управлінську функцію.

Далі стратегічні цілі трансформуються у конкретні, вимірювані показники. На цьому етапі дуже важливо, щоб KPI були зрозумілими для працівників,

реалістичними та такими, на які вони дійсно можуть впливати. Людина повинна чітко усвідомлювати, що саме від неї очікується і яким чином її особистий внесок відображається у загальному результаті підприємства.

Після встановлення показників система починає впливати на поведінку персоналу. Працівник, розуміючи зв'язок між виконанням KPI та можливістю отримати винагороду, орієнтує свою діяльність на досягнення визначених результатів. У цьому і проявляється мотиваційна функція KPI: вони спонукають до більшої відповідальності, організованості та зосередженості на пріоритетних завданнях.

Наступним етапом є фіксація фактичних результатів та їх оцінювання. Порівняння запланованих і досягнутих показників дозволяє визначити рівень ефективності роботи як окремих працівників, так і підрозділів загалом. Важливо, щоб цей процес був максимально прозорим, адже від довіри до системи оцінювання залежить її мотиваційний ефект.

Завершальним етапом виступає коригування системи. У разі зміни умов діяльності підприємства або виявлення недоліків у показниках керівництво повинно переглядати встановлені KPI, уточнювати цільові значення або змінювати підходи до стимулювання. Таким чином формується безперервний управлінський цикл, який забезпечує адаптивність системи мотивації та її відповідність стратегічним цілям.

Отже, система KPI у мотивації персоналу функціонує як послідовний і взаємопов'язаний процес, у якому кожен етап логічно впливає з попереднього. Саме така послідовність дозволяє перетворити показники ефективності з формального інструменту контролю на дієвий механізм управління результативністю підприємства.

З огляду на взаємопов'язаний характер функціонування системи KPI доцільно узагальнити логічну послідовність її застосування у мотивації персоналу. Відповідне узагальнення представлено в табл. 1.27.

Таблиця 1.27 – Логічна послідовність функціонування KPI у системі мотивації персоналу

Етап функціонування	Зміст етапу	Управлінське значення та очікувані результати
1. Визначення стратегічних орієнтирів підприємства	На цьому етапі керівництво формує довгострокові цілі розвитку організації, визначає пріоритетні напрями діяльності, бажані фінансові та нефінансові результати, а також окреслює ключові фактори успіху. Саме стратегія задає загальний напрям, у межах якого надалі формуються KPI.	Забезпечується узгодженість системи показників із загальною стратегією підприємства. Це дозволяє уникнути ситуації, коли KPI існують окремо від реальних цілей бізнесу, та формує основу для подальшої побудови ефективної мотиваційної системи.
2. Переклад стратегічних цілей у конкретні KPI	Стратегічні орієнтири трансформуються у чіткі, вимірювані показники із визначенням цільових значень, строків досягнення та відповідальних осіб. Особлива увага приділяється тому, щоб показники були реалістичними та підконтрольними працівникам.	Формуються зрозумілі критерії оцінювання результативності. Працівники отримують конкретні орієнтири діяльності, що підвищує прозорість системи та зменшує ризик суб'єктивного оцінювання.
3. Комунікація KPI та пояснення механізму їх дії	Працівникам доводиться інформація про встановлені показники, порядок їх розрахунку, зв'язок із преміюванням та наслідки невиконання. Важливо забезпечити розуміння не лише формули, а й логіки запровадження KPI.	Підвищується довіра до системи оцінювання та формується усвідомлене ставлення до встановлених показників. Це зменшує опір персоналу та сприяє прийняттю нових правил роботи.
4. Формування поведінкової реакції працівників	Після впровадження KPI працівники коригують свою щоденну діяльність відповідно до встановлених вимог. Вони починають концентрувати зусилля на тих завданнях, які безпосередньо впливають на досягнення показників.	KPI починають виконувати мотиваційну функцію: зростає відповідальність, дисципліна, орієнтація на результат. Поведінка персоналу поступово узгоджується зі стратегічними цілями підприємства.
5. Досягнення та фіксація фактичних результатів	Відбувається накопичення фактичних даних щодо виконання встановлених показників. Фіксуються кількісні та якісні результати діяльності окремих працівників і підрозділів.	Забезпечується можливість об'єктивного вимірювання внеску кожного працівника у загальний результат підприємства. Система стає підґрунтям для справедливого преміювання.

Продовження таблиці 1.27

6. Аналіз результатів та оцінювання ефективності	Проводиться порівняння планових і фактичних значень КРІ, виявляються причини відхилень, оцінюється рівень досягнення поставлених цілей. За потреби здійснюється додатковий аналіз факторів впливу.	Керівництво отримує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень. Забезпечується прозорість преміювання та підвищується обґрунтованість оцінки діяльності персоналу.
7. Коригування показників і мотиваційного механізму	У разі зміни стратегічних пріоритетів, ринкових умов або виявлення неефективності окремих КРІ здійснюється їх перегляд.	Формується безперервний управлінський цикл. Система КРІ залишається актуальною, гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища.

Джерело: узагальнено на основі [23, с. 23–30; 25, с. 112–120; 26, с. 88–91]

Отже, система КРІ у мотивації персоналу є послідовним процесом, у якому стратегічні цілі підприємства трансформуються у конкретні показники, що впливають на поведінку працівників та результати їх діяльності. Важливим етапом є аналіз виконання показників і подальше коригування КРІ або механізму стимулювання, що забезпечує актуальність системи в умовах змін.

Таким чином, КРІ виконують не лише контрольну, а й мотиваційну функцію, сприяючи узгодженню особистих цілей працівників зі стратегічними цілями підприємства.

Впровадження системи КРІ не повинно обмежуватися встановленням показників і прив'язкою їх до преміювання. Важливо оцінювати не лише результати працівників, а й ефективність самого механізму мотивації. На практиці трапляються ситуації, коли КРІ формально функціонують, проте не забезпечують підвищення продуктивності або якості роботи. У таких випадках система потребує перегляду.

Тому оцінка ефективності мотиваційної системи через КРІ є необхідним етапом управління персоналом. Доцільно аналізувати рівень виконання КРІ, динаміку продуктивності праці, плинність кадрів, рівень залученості персоналу та відповідність винагороди досягнутим результатам. Відсутність зв'язку між

результатами праці та винагородою знижує довіру до системи й послаблює її мотиваційний вплив.

Отже, оцінка ефективності системи мотивації на основі КРІ повинна здійснюватися комплексно з урахуванням як економічних результатів, так і поведінкових змін персоналу. Лише за умови регулярного аналізу та своєчасного коригування система КРІ залишається дієвим інструментом управління. Основні напрями оцінки ефективності системи мотивації на основі КРІ узагальнено в табл. 1.28.

Таблиця 1.28 – Основні напрями оцінки ефективності системи мотивації на основі КРІ

Напрямок оцінювання	Зміст оцінювання	Значення для управління
Рівень виконання встановлених КРІ	Аналізується частка працівників, які виконують або перевиконують встановлені показники, а також стабільність досягнутих результатів у динаміці за кілька звітних періодів. Окремо враховується, чи не є виконання формальним та чи відповідає воно реальному внеску у діяльність підприємства.	Дозволяє оцінити, чи дійсно система стимулювання впливає на результативність працівників, а також виявити підрозділи або категорії персоналу, де мотиваційний механізм працює недостатньо ефективно.
Динаміка продуктивності праці	Порівнюються показники продуктивності до впровадження системи КРІ та після її застосування. Аналізується зміна обсягів виконаних робіт, швидкість досягнення результатів, рівень якості виконання завдань.	Дає можливість визначити економічний ефект від впровадження системи мотивації та оцінити, чи сприяють КРІ підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.
Плинність кадрів	Оцінюється рівень звільнень працівників, причини їхнього вибуття, а також стабільність кадрового складу в цілому. Особлива увага приділяється тому, чи пов'язані звільнення з незадоволеністю системою оцінювання або преміювання.	Свідчить про ступінь задоволеності працівників умовами праці та справедливістю мотиваційної системи. Зниження плинності може вказувати на позитивний вплив КРІ.
Рівень залученості персоналу	Аналізується активність працівників у виконанні додаткових завдань, участь у проєктах, ініціативність, відповідальність за результати та готовність брати участь у розвитку підприємства.	Відображає внутрішню мотивацію персоналу та рівень довіри до управлінських рішень. Висока залученість свідчить про позитивне сприйняття системи КРІ.

Продовження таблиці 1.28

Справедливість та прозорість преміювання	Досліджується відповідність між фактично досягнутими результатами та отриманою винагородою, а також зрозумілість механізму розрахунку премій для працівників.	Формує довіру до системи мотивації, зменшує ризик конфліктів у колективі та підвищує рівень задоволеності працівників.
Адаптивність системи КРІ	Оцінюється, наскільки регулярно переглядаються показники, чи враховуються зміни стратегії підприємства, ринкового середовища або внутрішніх умов діяльності.	Забезпечує довгострокову ефективність мотиваційного механізму та дозволяє підтримувати його актуальність у змінних умовах.

Джерело: узагальнено автором на основі [23, с. 23–30; 26, с. 88–91].

Таким чином, оцінювання ефективності системи мотивації на основі КРІ повинно здійснюватися комплексно та враховувати як кількісні, так і якісні показники діяльності персоналу. Наведені у таблиці напрями оцінювання дозволяють отримати цілісне уявлення про результативність функціонування мотиваційного механізму в організації. Зокрема, аналіз рівня виконання встановлених КРІ та динаміки продуктивності праці дає змогу оцінити реальний вплив системи стимулювання на результати роботи працівників. Водночас такі показники, як плинність кадрів і рівень залученості персоналу, дозволяють визначити ступінь задоволеності працівників умовами праці та ефективність управління трудовими ресурсами.

Крім того, важливими умовами ефективності системи КРІ є справедливість і прозорість преміювання, що формують довіру працівників до оцінювання, а також адаптивність системи до стратегічних цілей підприємства та змін зовнішнього середовища. Отже, комплексний підхід до оцінювання дозволяє своєчасно виявляти недоліки системи мотивації та підвищувати результативність управління персоналом. Типові помилки при формуванні КРІ та їх наслідки узагальнено в табл. 1.29.

Таблиця 1.29 - Типові помилки при формуванні KPI та їх наслідки

Типова помилка	Сутність проблеми	Можливі негативні наслідки
Відсутність стратегічної узгодженості	KPI не пов'язані з цілями та стратегією організації	Формальний характер оцінювання, відсутність впливу на досягнення стратегічних результатів
Надмірна кількість показників	Визначається занадто багато KPI без виокремлення ключових	Ускладнення контролю, розпорошення уваги працівників
Невимірюваність показників	Відсутність чітких критеріїв або кількісного вираження	Суб'єктивність оцінювання, зниження довіри до системи
Відсутність стимулюючої функції	KPI не пов'язані із системою мотивації персоналу	Зниження зацікавленості у досягненні результатів
Нереалістичність цілей	Показники не відповідають реальним можливостям	Демотивація працівників, формальне виконання завдань
Нерегулярне використання системи	KPI застосовуються епізодично, без постійного контролю	Втрата управлінського ефекту системи

Джерело: узагальнено на основі [23;25;26].

Отже, можна зробити висновок, що ефективність системи KPI значною мірою залежить не лише від правильного визначення показників, а й від уникнення типових помилок під час їх формування. Як видно з таблиці, найбільшу загрозу становить формальний підхід - коли показники не пов'язані зі стратегією підприємства, встановлюються у надмірній кількості або формулюються нечітко. У такому випадку KPI втрачають своє управлінське значення та не виконують мотиваційної функції.

На мою думку, особливо важливою є реалістичність та вимірюваність показників, оскільки саме вони формують довіру персоналу до системи оцінювання. Якщо працівники не розуміють, за якими критеріями їх оцінюють, або вважають поставлені цілі недосяжними, це призводить до демотивації та зниження продуктивності.

Таким чином, правильне формування KPI передбачає стратегічну узгодженість, чіткість, обмеженість кількості та прозорість розрахунків, що в комплексі забезпечує результативність системи управління персоналом.

Отже, оцінка ефективності системи мотивації через КРІ дозволяє зрозуміти, чи дійсно впроваджені показники працюють на практиці, а не лише існують формально. Важливо аналізувати не тільки рівень виконання встановлених КРІ, а й загальні зміни в роботі персоналу - продуктивність, стабільність колективу, залученість та ставлення працівників до системи преміювання.

Якщо після впровадження КРІ спостерігається позитивна динаміка результатів, зменшується плинність кадрів і підвищується відповідальність працівників, це свідчить про дієвість мотиваційного механізму. Водночас відсутність таких змін або формальне виконання показників може означати, що система потребує перегляду та вдосконалення.

Таким чином, регулярна оцінка ефективності мотивації на основі КРІ є необхідною умовою її стабільного функціонування. Вона дозволяє не лише контролювати результати діяльності, а й своєчасно коригувати управлінські рішення, забезпечуючи узгодженість між цілями підприємства та поведінкою персоналу.

У сучасних умовах діяльності підприємств система ключових показників ефективності не може існувати ізольовано від системи матеріального стимулювання персоналу. На мою думку, КРІ набувають реального управлінського значення лише тоді, коли вони безпосередньо пов'язані з оплатою праці та преміюванням працівників. Якщо показники не впливають на рівень доходу, вони сприймаються як формальний інструмент контролю, а не як мотиваційний механізм.

Вважаю, що ефективна система винагороди повинна забезпечувати зрозумілий і прозорий зв'язок між результатами роботи та розміром матеріального заохочення. Працівник має чітко розуміти, за які саме показники він отримує премію і яким чином його особистий внесок впливає на загальні результати діяльності підприємства. Саме КРІ у такому випадку виступають кількісним вимірником цього внеску.

Крім того, важливим є те, щоб винагорода базувалася на досягненні конкретних, заздалегідь визначених результатів. Такий підхід забезпечує

об'єктивність оцінювання та зменшує ризик суб'єктивного прийняття управлінських рішень. Якщо ж система оплати праці не пов'язана з показниками результативності, вона поступово втрачає стимулюючий характер і не спонукає працівників до підвищення продуктивності.

Особливу роль відіграє структура заробітної плати, яка поєднує фіксовану та змінну частини, причому саме змінна складова має залежати від рівня виконання KPI. Такий підхід дозволяє поєднати стабільність доходу працівника з мотивацією до досягнення вищих результатів. Основні моделі інтеграції KPI в систему оплати праці наведено в табл. 1.30.

Таблиця 1.30 - Моделі інтеграції KPI в систему оплати праці

Модель	Сутність механізму	Особливості застосування	Переваги та можливі ризики
Бонус за досягнення цільових KPI	Премія виплачується за виконання визначених ключових показників, що прямо пов'язані зі стратегічними цілями	Застосовується для індивідуальних KPI з чіткими критеріями оцінювання	Перевага - посилює відповідальність за результат; ризик – зосередження лише на вимірюваних показниках
Градаційна система стимулювання	Розмір винагороди залежить від рівня досягнення або перевищення встановлених цільових значень KPI	Доцільна при необхідності стимулювати високі результати	Перевага - мотивує до покращення показників; ризик - можливе спотворення даних
Поєднання індивідуальних і командних KPI	Частина змінної винагороди залежить від особистих результатів, частина - від показників підрозділу	Використовується для формування командної відповідальності	Перевага - баланс індивідуальної та колективної ефективності; ризик – залежність результату від інших
Довгострокова орієнтація на стратегічні KPI	Винагорода пов'язується з досягненням стратегічних показників у середньо- або довгостроковій перспективі	Застосовується для управлінського персоналу	Перевага - орієнтація на стратегічний розвиток; ризик - відкладений мотиваційний ефект

Джерело: узагальнено на основі [23, с. 45-62; 187-205].

Узагальнюючи наведені моделі інтеграції КРІ в систему оплати праці, можна зробити висновок, що їх ефективність визначається прямим зв'язком із матеріальним стимулюванням. Водночас така система має бути збалансованою, прозорою та враховувати специфіку підприємства, його стратегічні цілі й можливі ризики. Ключові умови ефективного зв'язку КРІ з преміюванням узагальнено в табл. 1.31.

Таблиця 1.31 - Ключові умови ефективного зв'язку КРІ з преміюванням

Умова	Характеристика	Наслідки дотримання	Можливі ризики при порушенні
Чіткий причинно-наслідковий зв'язок	Преміювання повинно базуватися лише на тих КРІ, які реально впливають на критичні чинники успіху організації	Формування орієнтації на стратегічний результат	Формальне виконання другорядних показників
Обмежена кількість показників	У систему преміювання включаються лише ключові КРІ, а не другорядні індикатори	Концентрація на пріоритетах	Розпорошення уваги, зниження ефективності
Вимірюваність та об'єктивність	Показники мають бути чітко вимірюваними, бажано в режимі регулярного моніторингу	Прозорість оцінювання	Суб'єктивність та недовіра
Підконтрольність КРІ працівнику	Працівник повинен мати можливість впливати на показник, за який отримує премію	Підвищення відповідальності	Відчуття несправедливості через залежність від зовнішніх факторів
Регулярність оцінювання	КРІ повинні аналізуватися постійно, а не епізодично	Стабільний мотиваційний ефект	Втрата інтересу до системи
Баланс фінансових і нефінансових КРІ	Преміювання не повинно базуватися лише на фінансових результатах	Підвищення якості процесів та сервісу	Орієнтація лише на короткостроковий прибуток
Поведінкова орієнтація КРІ	КРІ повинні стимулювати бажану поведінку працівників	Узгодження дій персоналу зі стратегією	Маніпуляції показниками

Джерело: узагальнено на основі [23, с. 23–30].

Отже, можна зробити висновок, що ефективний зв'язок КРІ з преміюванням є ключовою умовою дієвості всієї системи мотивації персоналу. Якщо працівник розуміє, за які результати отримує винагороду, це підвищує його зацікавленість

у досягненні встановлених показників. Водночас система має бути справедливою, прозорою та відповідати посадовим обов'язкам працівників.

Поєднання індивідуальних і командних КРІ сприяє підвищенню особистої результативності та розвитку командної взаємодії. Регулярний перегляд показників дозволяє адаптувати систему до змін у діяльності підприємства. Таким чином, комплексний підхід до побудови зв'язку між КРІ і преміюванням забезпечує мотиваційний ефект та підвищує ефективність управління персоналом.

Світова практика демонструє трансформацію КРІ з інструменту оперативного контролю у важливий елемент стратегічного управління. Концептуальною основою сучасного підходу стала модель *Balanced Scorecard*, запропонована Р. Капланом і Д. Нортон, яка передбачає доповнення фінансових показників нефінансовими індикаторами, що відображають внутрішні процеси, клієнтську складову, навчання та розвиток персоналу [28, р. 71–79].

Подальший розвиток концепції підтвердив, що система показників має не лише вимірювати результати, а й забезпечувати трансформацію стратегії у конкретні завдання та цільові орієнтири [27, р. 36–44]. Саме цей підхід став основою широкого впровадження КРІ у країнах Західної Європи та США.

У зарубіжній практиці КРІ використовуються для стратегічного планування, бюджетування, оцінювання персоналу та прийняття управлінських рішень. Важливою особливістю є їх інтеграція в систему корпоративного управління та формування культури результативності.

В Україні КРІ поступово впроваджуються як інструмент підвищення ефективності управління. Дослідження свідчать, що вони розглядаються як складова системи стратегічного управління та збалансованих показників, що забезпечує контроль досягнення цілей і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [26, с. 88–91].

мотивації персоналу. Якщо працівник чітко розуміє, за які саме результати він отримує винагороду і як розраховується премія, це підвищує його

зацікавленість у досягненні встановлених показників. Водночас важливо, щоб система була справедливою, прозорою та відповідала реальним посадовим обов'язкам, інакше вона може викликати недовіру або конфлікти в колективі.

Крім того, поєднання індивідуальних і командних KPI сприяє не лише особистій результативності, а й розвитку командної взаємодії. Регулярний перегляд показників дозволяє адаптувати систему до змін у діяльності підприємства та підтримувати її актуальність. Таким чином, лише комплексний підхід до побудови зв'язку між KPI і преміюванням забезпечує реальний мотиваційний ефект і підвищує загальну ефективність управління персоналом.

Світова практика застосування ключових показників ефективності (KPI) демонструє їх поступову трансформацію з інструменту оперативного контролю у важливий елемент стратегічного управління організацією. Концептуальною основою сучасного підходу до систем вимірювання результативності стала модель *Balanced Scorecard*, запропонована Р. Капланом і Д. Нортонем. У статті «*The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*» автори обґрунтували необхідність доповнення традиційних фінансових показників нефінансовими індикаторами, які відображають процеси, клієнтську складову, навчання та розвиток персоналу [28, р. 71–79].

Запропонована модель дозволила інтегрувати показники діяльності в єдину систему стратегічного управління, що забезпечує зв'язок між довгостроковими цілями підприємства та щоденною операційною діяльністю. Подальший розвиток концепції у праці «*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*» підкреслив, що система показників має не лише вимірювати результати, а й трансформувати стратегію в конкретні завдання, показники та цільові значення [27, р. 36-44]. Саме цей підхід став основою для широкого впровадження KPI у країнах Західної Європи та США.

У зарубіжній практиці KPI використовуються як комплексний інструмент управління: вони слугують основою для стратегічного планування, бюджетування, оцінювання діяльності персоналу та прийняття управлінських рішень. Важливою особливістю є інтеграція показників у систему

корпоративного управління та формування культури результативності, коли кожен працівник розуміє свій внесок у досягнення стратегічних цілей організації.

Щодо української практики, то вітчизняні дослідження засвідчують поступове впровадження систем KPI у діяльність підприємств як інструменту підвищення ефективності управління. У науковій публікації, присвяченій принципам розробки ключових показників ефективності, зазначається, що KPI розглядаються як складова системи стратегічного управління та збалансованих показників, що дозволяє забезпечити контроль за досягненням поставлених цілей і прийняття обґрунтованих управлінських рішень [26, с. 88-91].

Таким чином, зарубіжний досвід характеризується більш раннім впровадженням KPI у систему стратегічного управління, тоді як в Україні їх активне застосування пов'язане з трансформацією систем управління підприємствами. Попри відмінності у темпах впровадження, KPI дедалі більше розглядаються як універсальний інструмент підвищення результативності організацій. Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду застосування KPI наведено в табл. 1.32.

Таблиця 1.32 - Порівняльна характеристика зарубіжного та вітчизняного досвіду застосування KPI

Критерій порівняння	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Стратегічна інтеграція	KPI інтегровані у систему стратегічного управління, безпосередньо пов'язані з місією, баченням та довгостроковими цілями компанії. Використовуються як інструмент реалізації стратегії через Balanced Scorecard	KPI часто застосовуються як інструмент контролю виконання планів, інколи без повної інтеграції у стратегічне управління
Рівень автоматизації	Використання спеціалізованих інформаційних систем (ERP, BI-системи, корпоративні аналітичні платформи), що забезпечують оперативний моніторинг показників у режимі реального часу	Поширені спрощені програмні рішення (Excel, локальні облікові системи) або частково автоматизовані розрахунки
Культура результативності	Високий рівень орієнтації на досягнення вимірюваних цілей.	Культура результативності перебуває на стадії формування;

Продовження таблиці 1.32

Зв'язок із системою мотивації	Чіткий і прозорий механізм преміювання, де змінна частина доходу прямо залежить від виконання КРІ	Зв'язок між КРІ та оплатою праці існує, але інколи має формальний характер або обмежується частиною персоналу
Гнучкість системи	Регулярний перегляд КРІ відповідно до змін ринкового середовища, стратегії та організаційної структури	Перегляд показників відбувається нерегулярно, інколи без системного аналізу їх актуальності
Підхід до нефінансових показників	Значна увага приділяється нефінансовим КРІ (задоволеність клієнтів, інноваційність, розвиток персоналу)	Переважають фінансові показники, поступове розширення системи за рахунок нефінансових індикаторів
Методологічна база	Використання міжнародних стандартів стратегічного управління та рекомендацій консалтингових компаній	Адаптація міжнародних методик до національних умов господарювання

Джерело: узагальнено на основі [23;26;27;28].

Отже, проведене порівняння свідчить, що зарубіжний досвід застосування КРІ характеризується вищим рівнем стратегічної інтеграції, автоматизації та зв'язку із системою мотивації, тоді як в українській практиці цей інструмент ще перебуває на етапі активного розвитку та адаптації до національних умов. Водночас специфіка застосування КРІ суттєво залежить не лише від рівня управлінської зрілості підприємства, а й від галузевих особливостей діяльності. Галузеві особливості застосування КРІ в міжнародній та українській практиці наведено в табл. 1.33.

Таблиця 1.33- Галузеві особливості застосування КРІ у міжнародній та українській практиці

Галузь	Типові КРІ у міжнародній практиці	Особливості застосування в Україні
Виробництво	Показники якості (рівень браку), продуктивність праці, дотримання термінів виконання, фінансові показники ефективності	Впроваджуються поступово; основна увага приділяється контролю якості та виробничих витрат
Банківський сектор	Показники прибутковості (ROA, ROE), управління ризиками, якість кредитного портфеля	Активне використання фінансових КРІ відповідно до міжнародних стандартів

Продовження таблиці 1.33

ІТ-сфера	Дотримання термінів проєктів, задоволеність клієнтів, ефективність команд	КРІ інтегруються у систему проєктного менеджменту та командної роботи
Роздрібна торгівля	Обсяг продажів, середній чек, оборотність запасів	КРІ використовуються як інструмент мотивації персоналу торговельних мереж

Джерело: узагальнено на основі [23-26].

Порівняння міжнародного та українського досвіду застосування КРІ показує, що сам інструмент є універсальним, але його практичне використання залежить від галузі та рівня розвитку управління в організації. У міжнародній практиці показники ефективності вже давно інтегровані в систему стратегічного управління й використовуються не лише для контролю, а й для планування та прийняття рішень. Кожна галузь формує власний набір ключових показників відповідно до специфіки діяльності: у виробництві це якість і продуктивність, у банківському секторі - фінансова стійкість і ризики, в ІТ - виконання проєктів і командна ефективність, у торгівлі - продажі та оборотність товарів.

В українських умовах застосування КРІ також поширене, однак воно часто має більш прикладний характер і залежить від можливостей конкретного підприємства. У багатьох випадках система показників використовується насамперед як інструмент оцінювання та контролю, тоді як її стратегічна роль поступово посилюється. Водночас можна відзначити позитивну динаміку - підприємства дедалі активніше адаптують міжнародні підходи та намагаються пов'язати показники з реальними управлінськими рішеннями.

Можна дійти до висновку що, ефективність застосування КРІ визначається не стільки галуззю, скільки здатністю підприємства правильно обрати релевантні показники, інтегрувати їх у систему управління та використовувати не формально, а як дієвий інструмент розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи було послідовно розкрито теоретичні засади формування системи мотивації персоналу та визначено місце ключових показників ефективності у сучасній системі управління підприємством. Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що мотивація персоналу є не окремим елементом управління, а комплексною системою, яка безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства в цілому.

На основі опрацювання наукових підходів до розуміння сутності мотивації встановлено, що вона має багаторівневий характер і поєднує економічні, психологічні та соціальні чинники. Матеріальні стимули забезпечують базову зацікавленість працівника у виконанні посадових обов'язків, проте довгострокова ефективність діяльності формується завдяки поєднанню фінансових інструментів із нематеріальними методами впливу - професійним розвитком, визнанням, стабільністю, участю в прийнятті рішень та формуванням довіри в колективі. Саме комплексність підходу дозволяє створити стійку систему мотивації, яка не лише стимулює досягнення показників, а й підтримує внутрішню зацікавленість працівників у результатах праці.

Особливу увагу в розділі було приділено трансформації мотиваційних механізмів в умовах воєнного стану. Аналіз показав, що в кризових умовах змінюється ієрархія потреб персоналу: зростає значення стабільності зайнятості, соціальної захищеності, психологічної підтримки та безпеки праці. Це свідчить про те, що система мотивації повинна бути гнучкою та адаптивною, враховувати зовнішні фактори та соціально-економічну ситуацію. У таких умовах роль управління персоналом виходить за межі класичних економічних інструментів і набуває стратегічного характеру.

У ході дослідження також було обґрунтовано, що сучасні підприємства дедалі частіше переходять від суб'єктивних методів оцінювання результатів праці до використання системи ключових показників ефективності (KPI). Доведено, що KPI забезпечують логічний зв'язок між стратегічними цілями

організації та щоденною діяльністю працівників. За умови правильної розробки вони дозволяють конкретизувати очікувані результати, встановити чіткі критерії оцінювання та підвищити об'єктивність управлінських рішень.

Разом із тим було встановлено, що ефективність системи КРІ залежить не лише від правильності формулювання показників, а й від їх інтеграції у систему мотивації та преміювання. Якщо КРІ не пов'язані з матеріальним стимулюванням або використовуються формально, вони втрачають мотиваційний потенціал. Натомість прозорий причинно-наслідковий зв'язок між досягнутими результатами та винагородою підвищує відповідальність працівників і формує орієнтацію на результат.

Окремо в роботі було розглянуто логіку функціонування КРІ у системі мотивації - від визначення стратегічних цілей до оцінювання результатів та коригування показників. Такий підхід дозволяє розглядати КРІ не як статичний перелік індикаторів, а як безперервний управлінський цикл, що забезпечує узгодженість між цілями підприємства та поведінкою персоналу. Водночас підкреслено необхідність регулярного аналізу ефективності самої мотиваційної системи, оскільки лише постійний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти її недоліки та вдосконалювати механізм стимулювання.

Таким чином, у результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що формування ефективної системи мотивації персоналу повинно ґрунтуватися на поєднанні стратегічної орієнтації підприємства, збалансованого використання матеріальних і нематеріальних стимулів та впровадження обґрунтованої системи КРІ. Саме інтеграція цих елементів забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрової стабільності та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Отже, перший розділ створює теоретичну основу для подальшого практичного дослідження та розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА ВИКОРИСТАННЯ КРІ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРНАФТА»)

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Укрнафта»

Публічне акціонерне товариство «Укрнафта» є одним із найбільших підприємств нафтогазової галузі України та відіграє важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки держави. Основними напрямками діяльності компанії є видобуток нафти та природного газу, їх транспортування, переробка та подальша реалізація на внутрішньому ринку нафтопродуктів. Підприємство здійснює комплексну діяльність у сфері нафтогазового виробництва, що охоплює повний виробничий цикл - від геологічної розвідки родовищ та буріння свердловин до переробки вуглеводневої сировини і реалізації готової продукції споживачам.

Підприємство було зареєстроване 31 березня 1994 року та на сьогодні є одним із ключових суб'єктів нафтогазового сектору України. За роки своєї діяльності компанія накопичила значний виробничий та технологічний досвід у сфері видобутку вуглеводнів. ПАТ «Укрнафта» входить до числа найбільших виробників нафти і природного газу в Україні та відіграє важливу роль у формуванні енергетичного потенціалу держави [29]. Значні виробничі потужності підприємства, розгалужена інфраструктура та постійне вдосконалення технологічних процесів забезпечують стабільність роботи компанії та її конкурентоспроможність на енергетичному ринку.

Компанія здійснює діяльність у різних регіонах України, де функціонують нафтогазовидобувні управління, газопереробні заводи, виробничі та сервісні підрозділи, а також широка мережа автозаправних комплексів. Така розгалужена структура діяльності дозволяє підприємству ефективно організовувати виробничі процеси, забезпечувати стабільне постачання енергетичних ресурсів та підтримувати високий рівень операційної ефективності.

Важливим напрямом діяльності підприємства є модернізація виробничої інфраструктури та впровадження сучасних технологій у процеси видобутку і

переробки нафти та газу. Компанія працює над підвищенням ефективності використання ресурсів, оптимізацією виробничих процесів та удосконаленням системи управління, що сприяє стабільному розвитку підприємства.

Окрім виробничої діяльності, ПАТ «Укрнафта» приділяє увагу соціальній відповідальності, підтримці працівників та розвитку регіонів присутності, реалізуючи відповідні соціальні програми.

Таким чином, ПАТ «Укрнафта» є стратегічно важливим підприємством для економіки України, діяльність якого спрямована на забезпечення стабільного видобутку енергетичних ресурсів, розвиток нафтогазової галузі та зміцнення енергетичної незалежності держави. Основні відомості про підприємство подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ПАТ «Укрнафта»

Показник	Характеристика
Повна назва підприємства	Публічне акціонерне товариство «Укрнафта»
Скорочена назва	ПАТ «Укрнафта»
Код ЄДРПОУ	00135390
Дата реєстрації	31 березня 1994 року
Юридична адреса	04053, м. Київ, провулок Несторівський, 3–5
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство
Галузь діяльності	Нафтогазова промисловість
Основний вид діяльності	Видобуток сирої нафти та природного газу
Керівник підприємства	Генеральний директор Сергій Корецький
Кількість працівників	близько 19 556 осіб
Основні напрями діяльності	видобуток нафти і газу, переробка, реалізація нафтопродуктів

Джерело: складено автором на основі даних [30,31]

На основі даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що ПАТ «Укрнафта» є одним із провідних підприємств нафтогазової галузі України, яке має значні виробничі потужності та розгалужену структуру діяльності. Підприємство функціонує протягом тривалого періоду часу та займає важливе місце у забезпеченні енергетичних потреб держави. Основні напрями діяльності компанії пов'язані з видобутком нафти і природного газу, їх подальшою

переробкою та реалізацією нафтопродуктів, що формує основу виробничої діяльності підприємства.

Водночас діяльність ПАТ «Укрнафта» охоплює значно ширший спектр економічних операцій, які визначаються відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД). Основні види економічної діяльності підприємства, що відображають напрями його господарської діяльності, наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні види економічної діяльності ПАТ «Укрнафта»

Код КВЕД	Вид економічної діяльності
06.10	Добування сирої нафти
06.20	Добування природного газу
19.20	Виробництво продуктів нафтоперероблення
35.11	Виробництво електроенергії
35.13	Розподілення електроенергії
35.14	Торгівля електроенергією
46.71	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом
47.30	Роздрібна торгівля паливом
71.12	Діяльність у сфері інжинірингу та технічного консультування
71.20	Технічні випробування та дослідження

Джерело: складено автором на основі даних[30,31]

На основі даних таблиці 2.2 можна зробити висновок, що діяльність ПАТ «Укрнафта» охоплює широкий спектр видів економічної діяльності, які пов'язані з видобутком, переробкою та реалізацією енергетичних ресурсів. Основними видами діяльності підприємства є добування сирої нафти та природного газу, а також виробництво продуктів нафтоперероблення. Водночас компанія здійснює діяльність у сфері енергетики, зокрема виробництва, розподілення та торгівлі електроенергією.

Крім цього, підприємство займається оптовою та роздрібною торгівлею паливом, а також виконує інжинірингові роботи, технічні дослідження та випробування. Це свідчить про те, що діяльність ПАТ «Укрнафта» є комплексною та спрямованою на забезпечення повного виробничого і господарського циклу у нафтогазовій галузі. Така різноманітність видів

економічної діяльності дозволяє підприємству ефективно функціонувати на ринку енергетичних ресурсів та забезпечувати стабільний розвиток компанії.

Отже, проведений аналіз загальної характеристики ПАТ «Укрнафта» свідчить про те, що підприємство є одним із ключових суб'єктів нафтогазової галузі України, діяльність якого має стратегічне значення для забезпечення енергетичної безпеки держави. Компанія має значні виробничі потужності, розгалужену інфраструктуру та широкий спектр видів економічної діяльності, що охоплюють основні етапи нафтогазового виробничого циклу - від видобутку енергетичних ресурсів до їх переробки та реалізації.

Завдяки диверсифікації видів діяльності, ефективному використанню ресурсів та впровадженню сучасних технологій підприємство забезпечує стабільне функціонування та розвиток на енергетичному ринку України. Важливу роль у забезпеченні результативної діяльності компанії відіграє ефективна система управління та чітка організаційна структура підприємства.

У зв'язку з цим доцільно більш детально розглянути особливості організаційної структури управління ПАТ «Укрнафта», що дозволяє забезпечувати координацію діяльності численних виробничих і функціональних підрозділів підприємства.

Ефективність функціонування великого підприємства значною мірою залежить від правильно сформованої системи управління. Для підприємств нафтогазової галузі це питання є особливо важливим, оскільки їх діяльність пов'язана зі складними виробничими процесами та функціонуванням у різних регіонах країни. У таких умовах важливого значення набуває чіткий розподіл управлінських повноважень між структурними підрозділами та налагоджена взаємодія між ними.

ПАТ «Укрнафта» має розгалужену та багаторівневу організаційну структуру управління, що зумовлено масштабами діяльності підприємства та різноманітністю напрямів його господарської діяльності. Структура управління компанії побудована за функціональним принципом, відповідно до якого окремі

підрозділи виконують визначені управлінські та виробничі функції залежно від їх спеціалізації.

Керівництво діяльністю підприємства здійснює генеральний директор, який відповідає за формування стратегічних напрямів розвитку, прийняття ключових управлінських рішень та координацію роботи структурних підрозділів. У системі управління функціонують фінансовий, юридичний, адміністративний, кадровий, маркетинговий та IT-підрозділи.

Важливе місце в організаційній структурі займають виробничі та технічні служби, діяльність яких спрямована на забезпечення процесів видобутку, переробки та реалізації енергетичних ресурсів. До них належать виробничий та інженерний відділи, служби технічного обслуговування обладнання, а також підрозділи постачання і збуту продукції.

Отже, організаційна структура управління ПАТ «Укрнафта» забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами та сприяє раціональному розподілу управлінських функцій. Організаційну структуру управління ПАТ «Укрнафта» представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПАТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором на основі [33]

Аналіз організаційної структури ПАТ «Укрнафта» свідчить про те, що система управління підприємством побудована за ієрархічним принципом із

чітким розподілом функцій між управлінськими та виробничими підрозділами. Центральне місце у структурі займає генеральний директор, який координує діяльність основних функціональних підрозділів та забезпечує реалізацію стратегічних напрямів розвитку підприємства.

Функціональні підрозділи компанії виконують окремі управлінські та виробничі функції, що пов'язані з фінансовим управлінням, кадровою політикою, маркетинговою діяльністю, технічним забезпеченням та організацією виробничих процесів. Такий розподіл функцій сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, забезпечує спеціалізацію управлінської діяльності та дозволяє оптимізувати процес прийняття управлінських рішень.

Крім того, наявність виробничих підрозділів забезпечує реалізацію основних видів діяльності компанії, пов'язаних із видобутком, переробкою та реалізацією енергетичних ресурсів. Таким чином, організаційна структура ПАТ «Укрнафта» забезпечує ефективну координацію діяльності підприємства. Функціональну характеристику основних структурних підрозділів ПАТ «Укрнафта» наведено в табл. 2.3

Таблиця 2.3- Функціональна характеристика основних структурних підрозділів ПАТ «Укрнафта»

Структурний підрозділ	Основні функції	Значення для управління підприємством
Генеральний директор	Здійснює загальне керівництво підприємством, визначає стратегічні напрями розвитку, приймає ключові управлінські рішення та координує діяльність усіх структурних підрозділів	Забезпечує стратегічне управління компанією та контроль за ефективністю діяльності підприємства
Фінансовий відділ	Організовує фінансове планування, контроль за використанням фінансових ресурсів, формування фінансової звітності та управління бюджетом підприємства	Забезпечує фінансову стабільність підприємства та ефективне використання фінансових ресурсів
Юридичний відділ	Здійснює правове забезпечення діяльності підприємства, супроводжує господарські договори, представляє інтереси компанії у правових питаннях	Забезпечує законність діяльності підприємства та мінімізує правові ризики

Продовження таблиці 2.3

Відділ кадрів (HR-служба)	Організовує процеси підбору, адаптації, розвитку та оцінювання персоналу підприємства	Формує кадровий потенціал компанії та сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу
Маркетинговий відділ	Аналізує ринок нафтопродуктів, формує маркетингову політику підприємства, сприяє розвитку збуту продукції	Забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку енергетичних ресурсів
Технічний відділ	Контролює технічний стан виробничого обладнання, координує технологічні процеси видобутку та переробки ресурсів	Забезпечує ефективне функціонування виробничих процесів
Інженерний відділ	Розробляє технічні рішення, впроваджує нові технології у виробничі процеси	Підвищує технологічний рівень підприємства
Виробничий відділ	Організовує процеси видобутку, переробки та реалізації нафтогазових ресурсів	Забезпечує виконання основної діяльності підприємства
Відділ постачання	Забезпечує підприємство необхідними матеріально-технічними ресурсами	Сприяє безперервності виробничих процесів
Відділ збуту	Організовує реалізацію нафтопродуктів та взаємодію з клієнтами	Забезпечує формування доходів підприємства
Відділ ЗЕД	Організовує зовнішньоекономічну діяльність підприємства, координує експорт та імпорт продукції	Забезпечує розвиток міжнародної діяльності підприємства

Джерело: складено автором [32]

Аналіз функціональної характеристики основних структурних підрозділів ПАТ «Укрнафта» свідчить про наявність чітко сформованої системи управління підприємством, у якій кожен підрозділ виконує окремі функції та забезпечує реалізацію відповідних напрямів діяльності. Організаційна структура охоплює як управлінські, так і виробничі підрозділи, що дозволяє забезпечити координацію виробничих, фінансових, кадрових і зовнішньоекономічних процесів.

Важливу роль у системі управління відіграють фінансовий, юридичний та HR-підрозділи, оскільки саме вони забезпечують фінансову стабільність, правовий супровід діяльності та формування кадрового потенціалу підприємства. Водночас виробничий, технічний та інженерний відділи

забезпечують безперервність виробничих процесів і впровадження сучасних технологічних рішень.

Окреме значення мають маркетинговий відділ, відділ збуту та відділ ЗЕД, діяльність яких спрямована на підтримання конкурентоспроможності підприємства, розвиток ринків збуту та забезпечення зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, організаційна структура ПАТ «Укрнафта» є комплексною та функціонально збалансованою, що сприяє ефективному управлінню підприємством, забезпечує взаємодію між підрозділами та створює умови для стабільного функціонування компанії в сучасних умовах.

Одним із важливих показників ефективності діяльності підприємства є його кадровий потенціал, який характеризується чисельністю працівників, рівнем їх професійної підготовки та структурою персоналу. Для підприємств нафтогазової галузі значення трудових ресурсів є особливо важливим, оскільки виробнича діяльність пов'язана зі складними технологічними процесами видобутку, транспортування та переробки енергетичних ресурсів.

ПАТ «Укрнафта» є одним із найбільших роботодавців у нафтогазовій галузі України. Значна чисельність працівників підприємства пояснюється масштабами його діяльності, наявністю великої кількості виробничих підрозділів, нафтогазовидобувних управлінь, газопереробних заводів та розгалуженою мережею автозаправних комплексів на території України.

Аналіз чисельності працівників підприємства свідчить про відносну стабільність кадрового складу компанії протягом останніх років. Так, у 2022 році чисельність персоналу становила 19 146 осіб, у 2023 році - 18 332 працівники, у 2024 році - 18 926 осіб, а у 2025 році кількість працівників збільшилась до 19 556 осіб [30]. Незначні коливання чисельності персоналу можуть бути пов'язані з оптимізацією організаційної структури підприємства, змінами у виробничих процесах, а також розвитком окремих напрямів діяльності компанії.

Важливим показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства є дохід на одного працівника, який характеризує рівень

продуктивності праці на підприємстві. За даними аналітичної системи Opendatabot, у 2022 році дохід на одного працівника становив 2 133 247 грн, у 2023 році - 5 191 436 грн, у 2024 році - 5 558 451 грн, а у 2025 році - 5 084 976 грн [30]. Зростання цього показника у 2023–2024 роках свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства та збільшення обсягів реалізації продукції.

Крім цього, важливим показником соціально-економічного розвитку підприємства є рівень середньої заробітної плати працівників. За досліджуваний період спостерігається поступове зростання середньої заробітної плати на підприємстві. Зокрема, у 2022 році середня заробітна плата становила 16 283 грн, у 2023 році - 24 125 грн, у 2024 році - 32 390 грн, а у 2025 році 37 472 грн [30]. Така тенденція свідчить про підвищення рівня соціального забезпечення працівників та зростання економічних результатів діяльності підприємства.

Для наочного відображення змін чисельності персоналу ПАТ «Укрнафта» протягом досліджуваного періоду доцільно подати відповідні дані у вигляді графічного зображення (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності персоналу ПАТ «Укрнафта» у 2022–2025 роках

Джерело: складено автором на основі [30]

Як видно з рисунка 2.2, чисельність персоналу ПАТ «Укрнафта» у 2022–2025 роках характеризується відносною стабільністю із незначним зменшенням у 2023 році та подальшим зростанням у 2024–2025 роках.

Для більш детального аналізу кадрового потенціалу підприємства важливо розглянути не лише загальну чисельність працівників, але й структуру персоналу за основними категоріями, що дозволяє оцінити організацію управління трудовими ресурсами та роль окремих груп працівників у діяльності підприємства. Структура персоналу представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура персоналу ПАТ «Укрнафта» за категоріями

Категорія персоналу	Характеристика діяльності	Значення для функціонування підприємства
Керівники	Генеральний директор, керівники департаментів, начальники управлінь та підрозділів	Забезпечують стратегічне управління підприємством та прийняття ключових управлінських рішень
Спеціалісти	Економісти, юристи, маркетологи, фінансові аналітики, HR-спеціалісти	Забезпечують функціонування адміністративних та управлінських процесів
Інженерно-технічний персонал	Інженери, технологи, фахівці з експлуатації обладнання	Забезпечують технічний супровід виробничих процесів та впровадження нових технологій
Виробничий персонал	Бурильники, оператори видобутку, працівники нафтогазовидобувних підприємств	Безпосередньо забезпечують процес видобутку та переробки нафти і газу
Обслуговуючий персонал	Працівники логістики, технічного обслуговування, допоміжних служб	Підтримують безперервність виробничих процесів та забезпечують функціонування інфраструктури
Персонал мережі АЗК	Оператори автозаправних комплексів, адміністратори магазинів, касири	Забезпечують реалізацію нафтопродуктів та обслуговування клієнтів

Джерело: складено автором на основі [29]

На основі даних таблиці можна зробити висновок, що персонал ПАТ «Укрнафта» має чітко структуровану систему розподілу працівників за функціональними категоріями. Кожна група персоналу виконує визначені завдання, що забезпечують ефективне функціонування підприємства та реалізацію його виробничих і управлінських процесів. Особливе значення для діяльності компанії мають виробничий та інженерно-технічний персонал,

оскільки саме вони забезпечують безпосереднє виконання основних технологічних процесів, пов'язаних із видобутком та переробкою нафти і газу.

Водночас керівники та спеціалісти формують управлінську основу підприємства, забезпечують планування, організацію та контроль діяльності компанії. Наявність обслуговуючого персоналу та працівників мережі автозаправних комплексів сприяє підтриманню безперервності виробничих процесів і ефективній реалізації нафтопродуктів на ринку. Таким чином, сформована структура персоналу забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів підприємства та сприяє підвищенню ефективності діяльності ПАТ «Укрнафта».

Важливим етапом аналізу діяльності підприємства є дослідження його фінансово-економічних показників, які відображають результати господарської діяльності, ефективність використання ресурсів та загальний фінансовий стан компанії. До основних фінансово-економічних показників, що характеризують діяльність підприємства, належать дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання та рівень рентабельності. Саме ці показники дають змогу оцінити результативність функціонування підприємства, визначити тенденції його розвитку та рівень фінансової стійкості.

Фінансово-економічні показники також дозволяють оцінити ефективність управління підприємством, рівень використання виробничих ресурсів та можливості подальшого розвитку компанії. Для підприємств нафтогазової галузі такі показники мають особливо важливе значення, оскільки діяльність цих компаній пов'язана зі значними виробничими витратами, масштабними інвестиціями та складними технологічними процесами видобутку і переробки енергетичних ресурсів.

ПАТ «Укрнафта» є одним із найбільших підприємств нафтогазової галузі України, що здійснює видобуток нафти та природного газу, а також реалізацію нафтопродуктів через мережу автозаправних комплексів. Значні масштаби діяльності компанії зумовлюють високі фінансові показники та вагому роль підприємства у формуванні енергетичного потенціалу держави [34]. Підприємство має значні виробничі потужності, розгалужену інфраструктуру та

стабільну систему управління, що дозволяє забезпечувати ефективне функціонування виробничих процесів та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності на ринку енергетичних ресурсів.

Важливу роль у діяльності ПАТ «Укрнафта» відіграє ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. Раціональне використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів сприяє підвищенню результативності діяльності компанії та забезпечує її стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Саме тому аналіз фінансово-економічних показників підприємства дозволяє більш повно оцінити результати його діяльності та визначити основні тенденції розвитку.

За останні роки підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових результатів. Зокрема, у 2023 році чистий прибуток ПАТ «Укрнафта» становив близько 23,6 млрд грн, що було підтверджено результатами незалежного аудиту [35]. У 2024 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 16,38 млрд грн, що також підтверджено міжнародним аудитом компанії [34]. Незважаючи на певне зниження прибутку порівняно з попереднім роком, компанія зберігає високий рівень фінансової результативності та продовжує розвивати виробничу діяльність.

Крім цього, зростання доходів підприємства свідчить про підвищення ефективності його господарської діяльності, розширення обсягів реалізації продукції та зміцнення позицій компанії на ринку нафтопродуктів. Стабільність фінансових показників підприємства є важливим фактором забезпечення його економічної стійкості та подальшого розвитку.

Для більш детального аналізу фінансового стану підприємства доцільно розглянути основні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Укрнафта» за 2022–2025 роки, які наведено у табл. 2.5. З метою підвищення наочності та зручності сприйняття інформації вартісні показники у таблиці подано в млн грн.

Таблиця 2.5 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ПАТ «Укрнафта» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2023/2022, млн грн	2023/2022, %	Відхилення 2025/2024, млн грн	2025/ 2024, %
Дохід	40,87	95,17	105,20	99,44	+54,30	132,86	-5,76	-5,47
Чистий дохід від реалізації продукції	39,91	93,54	103,61	97,80	+53,63	134,37	-5,81	-5,61
Собівартість реалізованої продукції	34,78	61,42	73,28	68,97	+26,64	76,60	-4,31	-5,88
Валовий прибуток	5,13	32,12	30,33	28,83	+26,98	525,86	-1,50	-4,93
Інші операційні доходи	2,95	4,81	4,37	4,01	+1,87	63,39	-0,35	-8,12
Операційні витрати	8,25	11,44	12,16	11,51	+3,19	38,73	-0,66	-5,40
Фінансовий результат від операційної діяльності	-0,17	25,49	22,53	21,33	+25,66	—	-1,19	-5,31
Фінансові витрати	1,25	1,39	1,77	1,64	+0,14	10,98	-0,13	-7,14
Фінансовий результат до оподаткування	-4,32	24,10	20,76	19,69	+28,41	—	-1,07	-5,15
Чистий фінансовий результат (прибуток)	-5,05	25,74	16,38	21,76	+30,80	—	+5,38	32,87

Джерело: складено автором на основі даних [32]

Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПАТ «Укрнафта» за 2022–2025 роки свідчить про суттєві зміни у фінансових результатах підприємства протягом досліджуваного періоду. Найбільш значні позитивні зміни відбулися у 2023 році, коли дохід підприємства зріс більш ніж удвічі порівняно з 2022 роком, що свідчить про значне розширення обсягів реалізації продукції та підвищення ефективності господарської діяльності. Відповідно до цього суттєво збільшився і валовий прибуток підприємства, який

зріс більш ніж у шість разів, що вказує на покращення результативності виробничо-господарської діяльності компанії.

Разом із тим зростання доходів супроводжувалося збільшенням собівартості реалізованої продукції та операційних витрат, що є характерним для підприємств нафтогазової галузі з огляду на значну матеріалоємність виробництва. У 2024 році підприємство продовжило демонструвати високі фінансові результати, проте темпи зростання окремих показників дещо знизилися.

У 2025 році спостерігається певне зменшення доходу та валового прибутку порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано зі зміною кон'юнктури енергетичного ринку або коливанням обсягів видобутку та реалізації продукції. Водночас позитивною тенденцією є зростання чистого фінансового результату підприємства у 2025 році, що свідчить про покращення ефективності управління витратами та фінансовими ресурсами компанії.

Таким чином, результати проведеного аналізу дають підстави зробити висновок, що ПАТ «Укрнафта» у досліджуваному періоді зберігає достатньо високий рівень фінансово-економічної стабільності та демонструє позитивну динаміку ключових показників діяльності.

Для більш наочного відображення змін фінансових результатів діяльності підприємства доцільно подати відповідні показники у графічному вигляді. Графічне представлення дозволяє більш чітко простежити тенденції зміни доходу та чистого прибутку ПАТ «Укрнафта» протягом досліджуваного періоду та оцінити динаміку фінансових результатів підприємства. Динаміку доходу та чистого прибутку ПАТ «Укрнафта» у 2022–2025 роках подано на рис. 2.3.

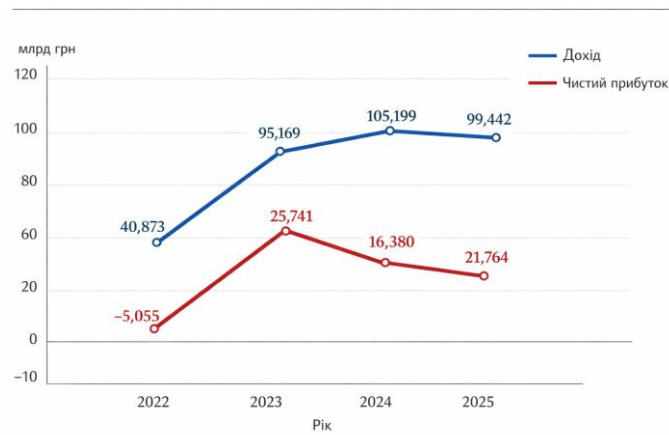


Рисунок 2.3 – Динаміка доходу та чистого прибутку

ПАТ «Укрнафта» у 2022–2025 роках

Джерело: складено автором на основі даних [32]

Як видно з рисунка, дохід ПАТ «Укрнафта» у досліджуваному періоді демонструє загальну тенденцію до зростання. Найбільш суттєве збільшення доходу спостерігається у 2023 році, що пов'язано зі зростанням обсягів реалізації нафтопродуктів та покращенням результатів господарської діяльності підприємства. У 2024 році дохід підприємства продовжує зростати, що свідчить про стабільний розвиток компанії та ефективне використання виробничих ресурсів. Водночас у 2025 році спостерігається незначне зменшення доходу порівняно з попереднім роком, однак його рівень залишається значно вищим, ніж у 2022 році.

Щодо чистого прибутку, то у 2023 році підприємство отримало найбільший фінансовий результат за досліджуваний період. У 2024 році відбулося певне зниження прибутку, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат або змінами у фінансовій політиці підприємства. Проте у 2025 році чистий прибуток знову зріс, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності ПАТ «Укрнафта».

Однак для більш повної та обґрунтованої оцінки фінансового стану підприємства недостатньо обмежуватися аналізом лише абсолютних показників діяльності. Важливе значення має дослідження фінансових коефіцієнтів, які

дозволяють комплексно оцінити рівень платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів підприємства.

З цією метою на основі даних фінансової звітності ПАТ «Укрнафта» було розраховано систему ключових фінансових коефіцієнтів за 2022–2025 роки, результати яких узагальнено та представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні фінансові коефіцієнти ПАТ «Укрнафта» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,52	1,11	1,35	1,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,53	0,67	0,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,32	0,85	0,91	0,71
Коефіцієнт автономії	0,26	0,45	0,59	0,65
Коефіцієнт заборгованості	0,74	0,55	0,41	0,35
Рентабельність активів	-10,81 %	36,07 %	19,46 %	5,65 %
Рентабельність власного капіталу	-41,40 %	80,00 %	32,80 %	8,69 %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПАТ «Укрнафта» за 2022–2025 рр.

Аналіз фінансових коефіцієнтів ПАТ «Укрнафта» за 2022–2025 роки свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану підприємства та підвищення ефективності його діяльності. У 2022 році спостерігалася низька ліквідність підприємства, що підтверджується значенням коефіцієнта поточної ліквідності на рівні 0,52, а також від’ємними показниками рентабельності активів і власного капіталу. Це пояснюється наявністю збитків у звітному періоді та значною часткою поточних зобов’язань у структурі пасивів підприємства.

У 2023 році фінансові показники підприємства суттєво покращилися: зросли коефіцієнти ліквідності, підвищився рівень фінансової незалежності, а також спостерігалось значне зростання рентабельності активів і власного капіталу, що пов’язано зі збільшенням чистого прибутку підприємства. У 2024 році підприємство продовжило демонструвати стабільні фінансові результати, хоча рівень рентабельності дещо знизився порівняно з попереднім роком.

У 2025 році спостерігається подальше зміцнення фінансової стійкості підприємства, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії та зменшенням рівня заборгованості. Водночас показники рентабельності дещо знизилися, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат або змінами у структурі доходів підприємства. Загалом проведений аналіз свідчить про поступове покращення фінансового стану ПАТ «Укрнафта» та підвищення ефективності використання його ресурсів.

Важливим позитивним аспектом є покращення показників ліквідності підприємства упродовж досліджуваного періоду, що свідчить про підвищення здатності ПАТ «Укрнафта» своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Особливо показовим є зростання коефіцієнта поточної ліквідності з 0,52 у 2022 році до 1,33 у 2025 році, що вказує на зміцнення платоспроможності підприємства та більш ефективне управління оборотними активами.

Крім того, позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта автономії та зниження рівня заборгованості, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності ПАТ «Укрнафта» в умовах економічної нестабільності. Показники ефективності використання ресурсів підприємства у 2022–2025 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники ефективності використання ресурсів
ПАТ «Укрнафта» у 2022–2025 рр

Показник	2022	2023	2024	2025
Дохід, млн грн	40,87	95,17	105,20	99,44
Чистий прибуток, млн грн	-4,48	23,60	16,38	5,60
Активи, млн грн	41,49	65,42	84,19	99,03
Кількість працівників, осіб	19 160	18 332	18 926	19 556
Дохід на одного працівника, тис. грн	2 133,25	5 191,44	5 558,45	5 084,98
Прибуток на одного працівника, тис. грн	-233,86	1 287,39	865,33	286,32
Оборотність активів	0,99	1,45	1,25	1,00

Джерело: складено автором на основі [32]

Аналіз показників ефективності використання ресурсів ПАТ «Укрнафта» свідчить про значне покращення результативності діяльності підприємства у досліджуваному періоді. Зокрема, у 2023 році відбулося суттєве зростання доходу підприємства, що позитивно вплинуло на показники ефективності використання активів та продуктивності праці. Показник доходу на одного працівника зріс більш ніж у два рази порівняно з 2022 роком, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Водночас у 2024–2025 роках спостерігається певна стабілізація фінансових результатів підприємства. Незважаючи на зниження чистого прибутку у 2025 році, підприємство продовжує демонструвати позитивні результати діяльності та високий рівень доходу на одного працівника. Показник оборотності активів також залишається на достатньо високому рівні, що свідчить про ефективне використання майна підприємства у процесі господарської діяльності.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що ПАТ «Укрнафта» ефективно використовує наявні ресурси та зберігає стабільні фінансово-економічні результати діяльності.

Для більш наочного відображення змін ефективності використання ресурсів підприємства доцільно розглянути динаміку показників рентабельності активів та власного капіталу ПАТ «Укрнафта» у 2022–2025 роках, що представлено на рис. 2.4.

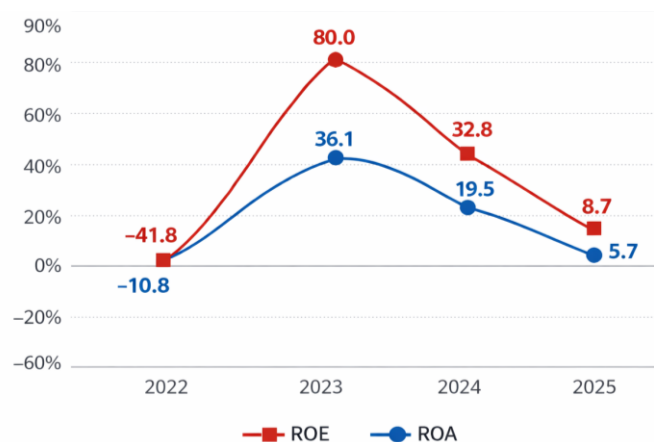


Рисунок 2.4 – Динаміка рентабельності активів та власного капіталу ПАТ «Укрнафта» (2022–2025 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних [32]

Як видно з рисунка 2.10, у 2022 році показники рентабельності активів та власного капіталу мали від’ємне значення, що пояснюється отриманням збитку підприємством у відповідному періоді. У 2023 році відбулося суттєве покращення фінансових результатів, що призвело до значного зростання рівня рентабельності. У 2024 році показники рентабельності дещо знизилися, проте підприємство продовжувало демонструвати стабільну прибуткову діяльність. У 2025 році спостерігається подальше зменшення рівня рентабельності, що пов’язано зі зниженням чистого прибутку підприємства. Незважаючи на це, показники залишаються позитивними, що свідчить про збереження ефективності використання активів та власного капіталу ПАТ «Укрнафта».

2.2 Аналіз існуючої системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта»

Система оплати праці ПАТ «Укрнафта» є комплексною та формується з урахуванням результатів діяльності підприємства, умов ринку праці та специфіки нафтогазової галузі. Вона включає основну заробітну плату, преміальні виплати, надбавки та інші стимули, що забезпечують матеріальну зацікавленість працівників.

Важливою особливістю системи оплати праці є її орієнтація на результат. Зокрема, у звіті правління зазначається, що на підприємстві здійснювався диференційований перегляд посадових окладів із урахуванням індивідуальної оцінки працівників за ключовими показниками ефективності (КРІ), а також підвищувалися тарифні ставки для працівників робітничих професій. Такий підхід свідчить про посилення ролі індивідуальних результатів у формуванні доходів працівників.

Крім того, у компанії було запроваджено єдині підходи до оплати праці незалежно від регіону, що дозволило підвищити прозорість системи винагороди та забезпечити більш справедливий розподіл доходів між працівниками. Це позитивно вплинуло на внутрішній клімат у колективі та рівень довіри до системи мотивації.

Водночас, навіть в умовах економічної нестабільності, підприємство продовжувало застосовувати систему преміювання. Зокрема, у 2020 році, попри відсутність перегляду окладів, працівникам були виплачені премії відповідно до системи KPI, що підтверджує стабільність мотиваційної політики підприємства.

Аналіз галузевих досліджень показує, що рівень заробітної плати в ПАТ «Укрнафта» орієнтується на медіанне значення нафтогазового ринку, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним роботодавцем і утримувати кваліфікований персонал [36]. Враховуючи високий рівень конкуренції за трудові ресурси у галузі, така політика є обґрунтованою та сприяє зниженню плинності кадрів.

Окрім цього, компанія періодично здійснює підвищення рівня оплати праці: оклади інженерно-технічних працівників зростали до 40%, а тарифні ставки робітничих професій - до 55% [37], також впроваджувалися додаткові підвищення на рівні близько 15% [41]. Це свідчить про активну політику матеріального стимулювання персоналу та адаптацію до змін економічного середовища.

У сучасних умовах підприємство продовжує підтримувати конкурентний рівень оплати праці, регулярно переглядає заробітні плати, застосовує систему преміювання відповідно до KPI та забезпечує соціальні гарантії працівникам [38].

Крім того, за даними аналітичних матеріалів, рівень оплати праці у великих енергетичних компаніях України, зокрема й у ПАТ «Укрнафта», демонструє загальну тенденцію до зростання, що пов'язано із підвищенням фінансових результатів підприємств та необхідністю утримання кваліфікованих кадрів в умовах конкуренції на ринку праці [39]. Це додатково підтверджує ефективність обраної підприємством політики матеріального стимулювання.

Таким чином, система оплати праці ПАТ «Укрнафта» є гнучкою, орієнтованою на результат і поєднує як матеріальні, так і нематеріальні інструменти мотивації персоналу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

З метою наочного відображення тенденцій зміни рівня оплати праці відповідні дані представлено на рис. 2.5.

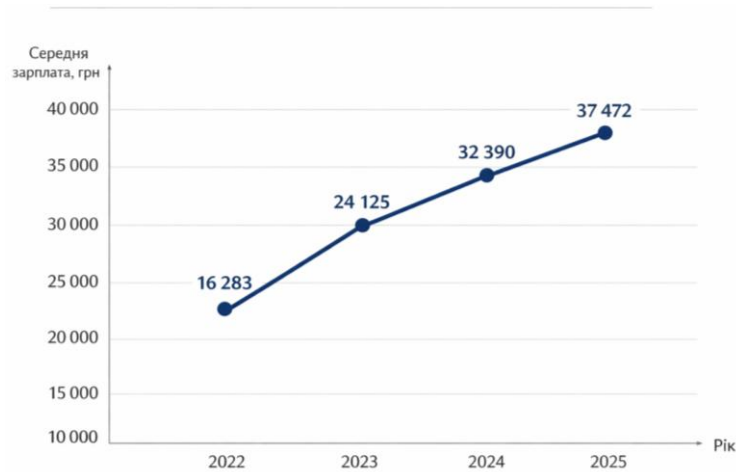


Рисунок 2.5 – Динаміка середньої заробітної плати ПАТ «Укрнафта» у 2022–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [40]

Як видно з рисунка, протягом 2022–2025 років спостерігається стійке зростання середньої заробітної плати працівників ПАТ «Укрнафта». Найбільш суттєве зростання відбулося у 2023 році, після чого темпи підвищення поступово знижуються, але залишаються позитивними. Така динаміка свідчить про стабільну політику підприємства щодо підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу та адаптацію до економічних умов. Динаміка середньої заробітної плати працівників ПАТ «Укрнафта» за 2022–2025 роки наведена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка середньої заробітної плати ПАТ «Укрнафта»

Рік	Середня зарплата, грн	Абсолютне відхилення, грн	Темп зростання, %
2022	16 283	—	—
2023	24 125	+7 842	+48,2
2024	32 390	+8 265	+34,2
2025	37 472	+5 082	+15,7

Джерело: складено автором на основі [40]

Як свідчать дані таблиці 2.7, упродовж 2022–2025 років на підприємстві спостерігається стійка тенденція до зростання середньої заробітної плати. Найбільш значне підвищення відбулося у 2023 році, коли темп зростання склав 48,2%, що пов'язано з покращенням фінансових результатів діяльності підприємства та активною політикою стимулювання персоналу. У наступні роки зростання заробітної плати продовжується, однак темпи поступово знижуються, що свідчить про стабілізацію рівня оплати праці. Загалом, динаміка показує, що ПАТ «Укрнафта» використовує заробітну плату як важливий інструмент мотивації, спрямований на утримання кваліфікованих працівників та підвищення ефективності їх діяльності.

Для більш глибокої оцінки ефективності використання трудових ресурсів доцільно проаналізувати взаємозв'язок між рівнем оплати праці, продуктивністю персоналу та чисельністю працівників. Відповідні показники наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Узагальнені показники оплати праці ПАТ «Укрнафта»

Показник	2022	2023	2024	2025	Відхилення 2023/2022 , %	Відхилення 2025/2024 , %
Середня зарплата, грн	16 283	24 125	32 390	37 472	+48,2%	+15,7%
Дохід на працівника, грн	2 133 247	5 191 436	5 558 451	5 084 976	+143,3%	-8,5%
Кількість працівників, осіб	19 160	18 332	18 926	19 556	-4,3%	+3,3%

Джерело: складено автором на основі[40]

Аналіз узагальнених показників оплати праці ПАТ «Укрнафта» свідчить про позитивну динаміку змін у сфері матеріального стимулювання персоналу. Зокрема, протягом 2022–2025 років спостерігається стабільне зростання середньої заробітної плати, що є результатом цілеспрямованої політики підприємства щодо підвищення рівня оплати праці. Водночас дохід на одного працівника у 2023–2024 роках значно зріс, що свідчить про підвищення

продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів. Проте у 2025 році відбулося незначне зниження цього показника, що може бути пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу або змінами у структурі доходів підприємства.

Чисельність працівників у досліджуваному періоді зазнавала незначних коливань: скорочення у 2023 році змінилося поступовим зростанням у наступні роки. Це свідчить про стабілізацію кадрової політики підприємства. Загалом, отримані результати дозволяють зробити висновок, що система оплати праці ПАТ «Укрнафта» є ефективною та сприяє як підвищенню продуктивності праці, так і забезпеченню належного рівня матеріальної мотивації персоналу.

Система оплати праці на підприємстві відіграє ключову роль у формуванні ефективної мотивації персоналу, оскільки саме вона визначає рівень матеріальної зацікавленості працівників у досягненні результатів діяльності. У ПАТ «Укрнафта» оплата праці має комплексний характер і формується з урахуванням як внутрішніх факторів (результати діяльності підприємства, продуктивність праці), так і зовнішніх умов, зокрема ситуації на ринку праці та специфіки нафтогазової галузі.

На мою думку, важливою перевагою системи оплати праці підприємства є її орієнтація на результативність. Використання підходу, за якого рівень доходу працівника залежить від його особистого внеску та досягнення встановлених показників, дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу. Застосування КРІ у процесі оцінювання працівників робить систему оплати більш прозорою та зрозумілою, що позитивно впливає на рівень довіри до керівництва.

Крім того, заслуговує на увагу практика диференційованого підходу до формування заробітної плати. Перегляд посадових окладів із урахуванням індивідуальних результатів працівників дозволяє більш справедливо розподіляти доходи та стимулює працівників до підвищення власної продуктивності. Це свідчить про те, що підприємство поступово переходить від формального підходу до більш сучасної системи управління персоналом.

Окремо варто відзначити впровадження єдиних принципів оплати праці незалежно від регіону. Такий підхід, на мою думку, є важливим кроком до підвищення соціальної справедливості в колективі, оскільки зменшує дисбаланс у рівнях оплати праці та формує єдині стандарти винагороди. Це також сприяє покращенню внутрішнього клімату та зниженню конфліктності серед працівників.

Важливим аспектом є й те, що підприємство зберігає систему преміювання навіть у складних економічних умовах. Це свідчить про стратегічний підхід до управління персоналом, коли витрати на оплату праці розглядаються не як навантаження, а як інвестиція у розвиток підприємства. Такий підхід дозволяє підтримувати мотивацію працівників навіть у періоди нестабільності та забезпечує збереження кваліфікованого персоналу.

На мою думку, суттєвим фактором ефективності системи оплати праці є її орієнтація на ринкові умови. Підприємство намагається підтримувати рівень заробітної плати на рівні середньогалузевих показників, що дозволяє залишатися конкурентоспроможним роботодавцем. В умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри це є необхідною умовою для збереження трудового потенціалу.

Разом із тим, аналіз динаміки заробітної плати показує, що підприємство активно використовує оплату праці як інструмент мотивації. Зростання середньої заробітної плати у досліджуваному періоді свідчить про покращення фінансового стану підприємства та його можливості інвестувати у персонал. При цьому поступове зниження темпів зростання може вказувати на перехід до більш стабільної та збалансованої політики у сфері оплати праці.

Також варто звернути увагу на взаємозв'язок між рівнем оплати праці та продуктивністю персоналу. Зростання доходу на одного працівника у поєднанні з підвищенням заробітної плати свідчить про ефективне використання трудових ресурсів. Водночас незначне зниження цього показника у останньому періоді може бути пов'язане зі змінами у чисельності персоналу або структурі доходів підприємства, що потребує додаткового аналізу.

У цілому система оплати праці ПАТ «Укрнафта» є достатньо ефективною та відповідає сучасним вимогам управління персоналом. Вона поєднує матеріальне стимулювання, орієнтацію на результат і врахування ринкових умов, що забезпечує належний рівень мотивації працівників.

Таким чином, оплата праці на підприємстві виконує не лише компенсаційну, а й стимулюючу функцію. Її подальший розвиток має бути спрямований на посилення зв'язку між результатами діяльності працівників та рівнем їхньої винагороди.

Для більш детального аналізу системи оплати праці ПАТ «Укрнафта» доцільно розглянути диференціацію заробітної плати за основними категоріями персоналу. Це дозволяє об'єктивніше оцінити особливості матеріальної мотивації працівників, оскільки середня заробітна плата не повною мірою відображає відмінності між окремими категоріями персоналу. Відповідні результати наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Диференціація оплати праці за категоріями персоналу ПАТ «Укрнафта»

Катег. персоналу	Орієнт.рівень зароб. плати, грн	Характеристика системи оплати праці	Особливості мотивації
Упр. персонал	80 000–180 000	Високий рівень посадових окладів, преміювання залежно від стратегічних результатів діяльності	Орієнтація на досягнення стратегічних KPI, ефективність управління та фінансові результати
Інженерно-технічний персонал	35 000–60 000	Оплата праці залежить від складності робіт, кваліфікації та результативності діяльності	Використання KPI, пов'язаних із технологічною ефективністю, якістю робіт та оптимізацією процесів
Вироб. персонал	20 000–40 000	Основу становлять тарифна частина, виробничі доплати та премії	Мотивація через показники продуктивності, виконання планів, якості робіт і дотримання техніки безпеки
Доп. персонал	18 000–28 000	Стабільна система оплати праці з додатковими преміальними виплатами	Орієнтація на своєчасність виконання завдань та підтримку безперервності виробничих процесів

Джерело: складено автором на основі внутрішніх аналітичних матеріалів підприємства

Представлена таблиця свідчить про суттєву диференціацію рівня оплати праці залежно від категорії персоналу та рівня відповідальності працівників. Найвищий рівень заробітної плати характерний для управлінського персоналу, що обумовлено стратегічним характером управлінських рішень та високим рівнем відповідальності. Водночас система мотивації виробничого та інженерно-технічного персоналу більшою мірою орієнтована на результативність праці та досягнення KPI.

Проведений аналіз підтверджує доцільність використання диференційованого підходу до формування системи мотивації персоналу, оскільки різні категорії працівників мають різний вплив на результати діяльності підприємства. Це створює підґрунтя для подальшого вдосконалення системи KPI та посилення взаємозв'язку між результатами праці й рівнем матеріального стимулювання.

Система преміювання й заохочення персоналу ПАТ «Укрнафта» має комплексний характер і поєднує матеріальні та соціальні стимули, що спрямовані на підвищення ефективності праці, залученості персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона базується на принципі взаємозв'язку результатів діяльності працівників із рівнем їхньої винагороди.

Зокрема, на підприємстві застосовується система преміювання на основі ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінювати індивідуальні та колективні результати роботи, забезпечуючи справедливий розподіл винагороди та стимулювання до досягнення встановлених цілей. Важливо, що навіть в умовах економічних обмежень компанія зберігає практику преміювання: наприклад, у 2020 році, попри відсутність перегляду окладів, працівникам були виплачені бонуси за результатами діяльності відповідно до KPI [42; 43].

Крім матеріального стимулювання, підприємство використовує соціальні інструменти підтримки, зокрема матеріальну допомогу у важливих життєвих ситуаціях, соціальні гарантії, елементи страхового захисту та програми лояльності для працівників [43]. Такі заходи сприяють підвищенню соціальної захищеності, лояльності та загального рівня задоволеності персоналу.

Таким чином, система заохочення ПАТ «Укрнафта» поєднує фінансові виплати, соціальну підтримку та нематеріальні стимули, що сприяє підвищенню ефективності праці та утриманню персоналу. Основні інструменти преміювання та заохочення персоналу ПАТ «Укрнафта» узагальнено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Основні інструменти преміювання та заохочення персоналу ПАТ «Укрнафта»

Інструмент мотивації	Характеристика	Показник оцінювання (як вимірюється)	Вплив на персонал
Преміювання за КРІ	Нарахування бонусів залежно від виконання індивідуальних і колективних показників	Частка працівників, що отримали премії (%); середній відсоток премії від окладу (%); рівень досягнення КРІ (%)	Підвищує продуктивність праці та орієнтацію на результат
Регулярний перегляд зарплати	Періодичне коригування рівня оплати праці відповідно до ринку та результатів діяльності	Частота перегляду (раз/рік); частка працівників із підвищенням (%); середній відсоток зростання зарплати	Сприяє утриманню персоналу та підвищує мотивацію
Соціальні виплати	Матеріальна допомога (народження дитини, відновлення житла тощо)	Частка працівників, що отримали допомогу (%); середня кількість виплат на 1 працівника; суб'єктивна оцінка значущості (за опитуванням)	Підвищує лояльність і соціальну захищеність
Медичне забезпечення / допомога	Страховання або компенсації у разі відсутності медичних послуг	Рівень охоплення персоналу (%); частота використання медичних послуг; рівень задоволеності (%)	Покращує умови праці та знижує соціальні ризики
Програми лояльності	Знижки для працівників, бонуси в мережі АЗС	Частка працівників, що користуються (%); середня частота використання (раз/міс); оцінка корисності (за опитуванням)	Підвищує задоволеність працівників
Нематеріальні стимули	Корпоративна культура, підтримка персоналу	Індекс залученості (%); рівень задоволеності роботою (%); участь у корпоративних заходах (%)	Формує залученість і командну роботу

Джерело: складено автором на основі [42; 43].

Аналіз інструментів преміювання та заохочення персоналу ПАТ «Укрнафта», доповнений системою показників їх оцінювання, дозволяє зробити висновок про перехід від формального опису мотиваційної політики до її кількісного вимірювання. Запропоновані показники, зокрема частка премійованих працівників, рівень охоплення соціальними програмами, частота перегляду заробітної плати та індекс залученості персоналу, дають можливість оцінювати ефективність кожного інструменту мотивації на практиці.

Важливим є те, що такі показники мають універсальний характер і можуть застосовуватись для порівняльного аналізу в різні періоди діяльності підприємства. Це дозволяє виявити зміни у підходах до мотивації персоналу під впливом зовнішніх факторів, зокрема економічної нестабільності та умов воєнного часу.

Зокрема, у довоєнний період система мотивації характеризувалася стабільністю та орієнтацією на розвиток персоналу, тоді як у перші роки війни спостерігалось часткове скорочення інтенсивності застосування окремих інструментів. Водночас на сучасному етапі діяльності підприємства відбувається поступове відновлення та адаптація мотиваційної політики, що проявляється у зростанні показників залученості та використання стимулюючих заходів.

Таким чином, використання системи вимірюваних показників створює основу для аналізу динаміки мотиваційних інструментів та оцінки їх ефективності у різних умовах функціонування підприємства.

З метою більш наочного відображення змін у системі мотивації персоналу доцільно узагальнити запропоновані показники та проаналізувати їх динаміку за основними періодами функціонування підприємства: довоєнним періодом, першими роками війни та сучасним етапом. Для цього сформовано узагальнений індекс застосування мотиваційних інструментів, який відображає інтенсивність використання основних заходів стимулювання персоналу.

На основі цього побудовано рис. 2.6, що ілюструє зміну рівня розвитку системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» у зазначені періоди.

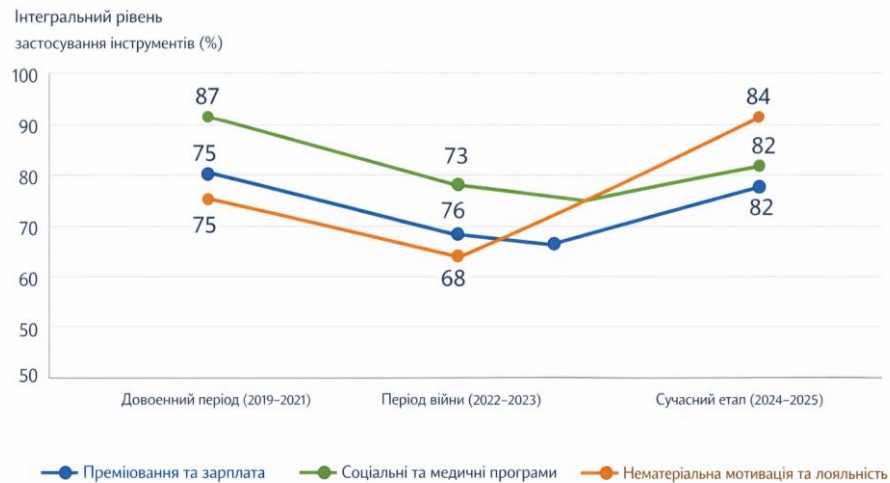


Рисунок 2.6 – Динаміка застосування інструментів мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» за періодами (довоєнний період, період війни, сучасний етап)

Джерело: складено автором

Представлений рисунок відображає динаміку застосування основних інструментів мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» у розрізі трьох ключових періодів: довоєнного, періоду повномасштабної війни та сучасного етапу функціонування підприємства. Узагальнення здійснено на основі показників оцінювання, наведених у табл. 2.11, що дозволяє інтегрально оцінити рівень використання матеріальних, соціальних і нематеріальних стимулів.

Як видно з рисунка, у довоєнний період спостерігався відносно високий рівень застосування всіх груп мотиваційних інструментів. Найбільш розвиненими були соціальні та медичні програми, а також системи преміювання та оплати праці, що свідчить про стабільну кадрову політику та достатній рівень фінансових можливостей підприємства.

У період перших років війни відбулося зниження інтенсивності застосування мотиваційних інструментів за всіма напрямками. Найбільш відчутне скорочення спостерігається у сфері нематеріальної мотивації та програм лояльності, що пояснюється обмеженням ресурсів і зміною пріоритетів діяльності підприємства в умовах кризової ситуації. Водночас навіть у цей період компанія зберігала базові елементи матеріального стимулювання та соціальної підтримки персоналу.

На сучасному етапі простежується позитивна тенденція до відновлення та розвитку системи мотивації. Зокрема, зростає рівень використання нематеріальних стимулів і програм лояльності, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов та орієнтацію на підвищення залученості персоналу. Також поступово відновлюються показники у сфері оплати праці та соціального забезпечення.

Таким чином, динаміка, представлена на рисунку, підтверджує, що система мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» є гнучкою та адаптивною до зовнішніх викликів. Перехід від зниження показників у кризовий період до їх подальшого зростання свідчить про ефективність управлінських рішень у сфері мотивації персоналу та поступове відновлення кадрового потенціалу підприємства.

Соціальна політика ПАТ «Укрнафта» відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи мотивації персоналу, оскільки спрямована не лише на матеріальне забезпечення працівників, а й на створення стабільного та безпечного середовища їхньої професійної діяльності. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, значення соціальних гарантій суттєво посилюється, оскільки вони виступають одним із ключових чинників збереження трудового потенціалу підприємства.

Одним із провідних напрямів соціальної підтримки є надання фінансової допомоги працівникам та їхнім родинам. Компанія забезпечує виплати мобілізованим співробітникам, надає допомогу працівникам, які зазнали поранень, а також підтримує членів їхніх сімей. Такий підхід демонструє високий рівень соціальної відповідальності підприємства та його орієнтацію на довгострокову взаємодію з персоналом [44]. Поряд із цим реалізуються заходи, спрямовані на підтримку ветеранів і працівників, які постраждали внаслідок воєнних дій.

Значну роль у системі соціальних гарантій відіграє забезпечення працівників необхідними соціальними послугами. Зокрема, підприємство організовує доступ до психологічної та юридичної допомоги, що є особливо актуальним в умовах підвищеного рівня невизначеності та стресу. Надання таких

послуг сприяє стабілізації психологічного стану працівників та підвищенню їхньої ефективності у професійній діяльності [45].

Важливим елементом соціальної політики є також підтримка сімей працівників. Компанія реалізує різноманітні соціальні ініціативи, пов'язані з організацією відпочинку та оздоровлення дітей, а також допомогою у вирішенні соціально-побутових питань. Це позитивно впливає на рівень довіри до роботодавця та формує сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі [46].

Додатковим інструментом стимулювання виступають корпоративні програми лояльності та соціальні пільги. Працівники мають можливість користуватися спеціальними умовами, знижками та внутрішніми бонусними механізмами, що підвищує привабливість роботи в компанії та рівень задоволеності персоналу [47].

Отже, система соціальних гарантій ПАТ «Укрнафта» характеризується комплексністю та багаторівневістю, охоплюючи фінансову підтримку, соціальні послуги, програми допомоги та додаткові стимули. Її реалізація сприяє підвищенню мотивації працівників, зміцненню їхньої лояльності та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в умовах сучасних викликів. Основні напрями соціальних гарантій персоналу ПАТ «Укрнафта» доцільно узагальнити у табл.2.13.

Таблиця 2.13– Соціальні гарантії персоналу ПАТ «Укрнафта»

Напрямок соціальних гарантій	Зміст	Показник оцінювання (як вимірюється)	Вплив на персонал
Підтримка мобілізованих працівників	Збереження робочого місця, виплата грошового забезпечення, надання матеріальної допомоги пораненим працівникам та підтримка їхніх сімей	Частка мобілізованих працівників, які отримують підтримку (%); середній розмір допомоги	Підвищує рівень соціальної захищеності та формує довіру до роботодавця

Продовження таблиці 2.13

Допомога ветеранам	Фінансова підтримка після повернення зі служби, сприяння адаптації до цивільної роботи	Частка ветеранів, що повернулись до роботи (%); рівень їх утримання	Сприяє соціальній адаптації та підвищує лояльність працівників
Психологічна та юридична допомога	Надання консультацій, підтримка у кризових ситуаціях, допомога у вирішенні правових питань	Кількість звернень; рівень задоволеності послугами (%)	Знижує рівень стресу та покращує психологічний стан персоналу
Соціальні виплати	Матеріальна допомога у випадках хвороби, народження дитини, складних життєвих обставин	Частка працівників, що отримали виплати (%); середній розмір допомоги	Підвищує впевненість працівників у стабільності та підтримці
Програми для сімей працівників	Організація оздоровлення та відпочинку дітей, підтримка сімей працівників, соціальні ініціативи	Кількість програм; рівень участі працівників (%)	Формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі
Програми лояльності	Надання знижок, бонусів, корпоративних привілеїв, внутрішніх програм заохочення	Рівень використання програм (%); частота використання	Підвищує задоволеність роботою та залученість персоналу
Медичне забезпечення / допомога	Часткове або повне покриття витрат на лікування, матеріальна допомога у разі відсутності медичних послуг	Частка працівників із медпідтримкою (%); витрати на 1 працівника	Зменшує соціальні ризики та підвищує рівень безпеки працівників
Корпоративна підтримка у воєнний час	Додаткові виплати, допомога у відновленні житла, підтримка постраждалих працівників	Кількість випадків допомоги; обсяг витрат на підтримку	Підсилює соціальну відповідальність компанії

Джерело: складено автором на основі [11,12].

Аналіз представлених у табл. 2.13 соціальних гарантій персоналу ПАТ «Укрнафта» свідчить про формування комплексної системи соціальної підтримки, яка охоплює як фінансові, так і нематеріальні аспекти забезпечення працівників. Важливою особливістю є те, що запропоновані показники оцінювання дозволяють не лише якісно, але й кількісно оцінити ефективність реалізації соціальної політики підприємства.

Зокрема, використання таких індикаторів, як частка охоплення працівників соціальними програмами, рівень задоволеності персоналу, обсяги наданої допомоги та інтенсивність використання соціальних послуг, створює можливість для подальшого аналізу динаміки соціальної підтримки в різні періоди діяльності підприємства. Це є особливо важливим в умовах воєнного стану, коли роль соціальних гарантій значно зростає.

Таким чином, запропонована система показників дозволяє оцінити рівень розвитку соціальної політики підприємства у часовому вимірі, що створює підґрунтя для побудови графічної інтерпретації змін у забезпеченні персоналу соціальними гарантіями.

Поряд із узагальненням основних напрямів соціальних гарантій доцільно також оцінити їх у динаміці, оскільки це дозволяє визначити, як змінювався рівень соціальної підтримки персоналу ПАТ «Укрнафта» у різні періоди функціонування підприємства. Особливо важливо простежити ці зміни в розрізі довоєнного періоду, перших років воєнного стану та сучасного етапу діяльності компанії, коли соціальна політика набула ще більшого значення. З цією метою на рис. 2.7 подано динаміку інтегрального рівня розвитку соціальних гарантій персоналу ПАТ «Укрнафта» за відповідними періодами.



Рисунок 2.7 – Динаміка показників соціальних гарантій персоналу ПАТ «Укрнафта» в умовах воєнного часу.

Джерело: складено автором

Представлений графік відображає динаміку ключових показників соціальних гарантій персоналу ПАТ «Укрнафта» у трьох узагальнених періодах: довоєнному, періоді активної фази війни та сучасному етапі функціонування підприємства.

Аналіз даних свідчить, що у довоєнний період система соціальних гарантій характеризувалася відносно стабільним рівнем розвитку: охоплення соціальними виплатами становило близько 65%, доступ до медичного забезпечення - 72%, а рівень задоволеності персоналу соціальною підтримкою - 85%. Це підтверджує наявність сформованої та ефективної соціальної політики підприємства.

У період війни спостерігається зниження всіх досліджуваних показників. Зокрема, охоплення соціальними виплатами скоротилося до 50%, доступ до медичних послуг - до 58%, а рівень задоволеності - до 60%. Така тенденція пояснюється впливом кризових факторів, зокрема економічною нестабільністю, скороченням ресурсів та необхідністю оперативної перебудови діяльності підприємства.

Водночас сучасний етап характеризується поступовим відновленням і навіть покращенням показників. Зокрема, доступ до медичного забезпечення зріс до 78%, рівень задоволеності соціальною підтримкою досяг 78%, а охоплення соціальними виплатами - 75%. Це свідчить про адаптацію підприємства до нових умов, посилення соціальної політики та підвищення її ефективності.

Отже, результати аналізу підтверджують, що соціальні гарантії є важливим інструментом мотивації персоналу, особливо в умовах кризових викликів. Вони не лише забезпечують соціальну стабільність працівників, а й сприяють відновленню їхньої продуктивності та підвищенню лояльності до підприємства.

В умовах воєнного часу система мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» зазнала суттєвих змін, оскільки підприємство зіткнулося не лише з економічними труднощами, а й із серйозними кадровими викликами. На мою думку, у цей період мотивація працівників уже не може розглядатися виключно через рівень заробітної плати чи преміювання, адже для персоналу не менш

важливими стали питання безпеки, соціальної підтримки, стабільності зайнятості та психологічної впевненості у завтрашньому дні.

Однією з найбільш відчутних проблем стало скорочення трудового потенціалу підприємства внаслідок мобілізації працівників. За даними компанії, у 2024-2025 роках майже тисяча співробітників Укрнафти проходили службу в Силах оборони, що створило для підприємства серйозний кадровий дефіцит [48; 50]. У таких умовах мотиваційна система повинна була вирішувати одразу два завдання: з одного боку, підтримувати працівників, які залишилися працювати, а з іншого - забезпечувати допомогу тим, хто був мобілізований або повертався після служби. Це означає, що традиційні механізми стимулювання вже були недостатніми, а сама мотивація стала тісно пов'язаною з питаннями соціальної відповідальності роботодавця [48; 49].

Ще однією проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів, який особливо загострився через втрату частини персоналу та складність швидкого пошуку нових працівників. У матеріалі Delo.ua наголошується, що компанія була змушена активніше залучати молодь, співпрацювати з технічними закладами освіти, розвивати навчальну базу, а також звертатися до працівників пенсійного віку з проханням продовжити роботу. На мою думку, це свідчить про те, що в умовах війни проблема мотивації пов'язана не лише з утриманням персоналу, а й із формуванням нового кадрового резерву, здатного забезпечити безперервність виробничих процесів.

Окремо слід відзначити проблему психологічного виснаження працівників. Воєнний стан, втрати колег, постійна напруга та невизначеність безпосередньо впливають на емоційний стан персоналу і, відповідно, на його мотивацію до праці. Саме тому для Укрнафти важливими стали не лише фінансові стимули, а й психологічна, юридична та соціальна підтримка працівників і ветеранів [49; 50]. Це дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах мотивація праці дедалі більше залежить від здатності підприємства створити для працівника відчуття захищеності та підтримки.

Крім того, у воєнний час посилилася проблема утримання досвідчених працівників. Компанія прямо зазначала, що змушена була докладати додаткових зусиль для збереження фахівців, а також запрошувати до продовження роботи людей пенсійного віку. Це означає, що мотивація персоналу в таких умовах вже виконує не лише стимулюючу, а й стабілізаційну функцію. Працівники повинні бачити не просто винагороду за працю, а розуміти, що компанія готова забезпечити їм належні умови, соціальні гарантії та підтримку в кризових ситуаціях.

Важливо й те, що в умовах війни зростає роль нематеріальної мотивації. Залучення працівників до корпоративної комунікації, розвиток внутрішніх платформ, підтримка командного духу, повага до ветеранів та визнання внеску співробітників у стійкість підприємства стають не менш важливими, ніж прямі фінансові стимули [48; 49]. На мою думку, саме поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів дозволяє підприємству адаптувати мотиваційну політику до кризових умов і водночас зберігати працездатний колектив.

Отже, проблеми мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» в умовах воєнного часу мають багатокомпонентний характер і охоплюють кадровий дефіцит, психологічне навантаження, труднощі з утриманням кваліфікованих фахівців, а також потребу в адаптації ветеранів після повернення до цивільної роботи. У таких умовах ефективна мотивація вже не може обмежуватися лише заробітною платою чи преміями, а повинна включати широку систему соціальної, психологічної та організаційної підтримки працівників. Саме такий підхід, на мою думку, є найбільш доцільним для забезпечення стабільної роботи підприємства у кризовий період. Основні проблеми мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» в умовах воєнного часу та напрями їх подолання доцільно узагальнити у табл. 2.14

Таблиця 2.14 – Проблеми мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» в умовах воєнного часу

Проблема	Прояв проблеми	Можливі напрями реагування підприємства
Скорочення чисельності персоналу через мобілізацію	Вибуття частини працівників із виробничого процесу, зростання навантаження на інших співробітників	Підтримка мобілізованих, залучення нових працівників, формування кадрового резерву
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Складність закриття вакансій, нестача фахівців технічних професій	Співпраця з вишами й коледжами, навчальні програми, залучення молоді та жінок
Психологічне виснаження персоналу	Підвищений рівень стресу, емоційна напруга, зниження мотивації до праці	Психологічна підтримка, внутрішні комунікації, соціальні програми допомоги
Ризик втрати досвідчених працівників	Відтік або вибуття працівників із значним досвідом роботи	Перегляд умов праці, збереження конкурентної оплати, додаткові стимули для утримання кадрів
Адаптація ветеранів до роботи після служби	Труднощі повернення до звичного робочого ритму, потреба в реабілітації та супроводі	Програми підтримки ветеранів, юридична й психологічна допомога, працевлаштування
Зміна структури мотивації	Зростання значення нематеріальних стимулів поряд із фінансовими	Поєднання преміювання, соціальних гарантій, програм лояльності та корпоративної підтримки

Джерело: складено автором на основі [48-50].

Аналіз наведених у таблиці 2.13 даних дає підстави стверджувати, що в умовах воєнного часу мотивація персоналу ПАТ «Укрнафта» суттєво ускладнюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Найбільш відчутними проблемами є кадровий дефіцит, психологічне навантаження та необхідність адаптації ветеранів після повернення до цивільної роботи. У таких умовах підприємство вже не може обмежуватися лише традиційними формами стимулювання, оскільки вони не повною мірою відповідають новим потребам працівників. Водночас практика Укрнафти показує, що поєднання матеріальної підтримки, програм допомоги військовим і ветеранам, розвитку кадрового резерву та нематеріальних інструментів мотивації дозволяє частково компенсувати негативний вплив воєнного часу на персонал. Загалом це свідчить

про необхідність подальшої адаптації мотиваційної політики підприємства до умов нестабільного середовища та посилення її соціальної складової.

В умовах воєнного часу система мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» зазнає суттєвих трансформацій, що обумовлено як зовнішніми економічними викликами, так і внутрішніми кадровими змінами. На мою думку, у цей період мотивація працівників вже не може базуватися виключно на матеріальних стимулах, оскільки на перший план виходять питання безпеки, стабільності зайнятості та соціальної підтримки. Саме тому мотиваційна політика підприємства змушена адаптуватися до нових реалій та враховувати зміну пріоритетів працівників.

Однією з ключових проблем є зменшення трудового потенціалу підприємства внаслідок мобілізації працівників. Значна частина персоналу була залучена до військової служби, що призвело до зростання навантаження на тих працівників, які залишилися працювати. У таких умовах виникає потреба не лише у перерозподілі функціональних обов'язків, але й у пошуку нових підходів до стимулювання праці. На мою думку, це створює ситуацію, коли мотивація має виконувати подвійну функцію: підтримувати ефективність роботи діючого персоналу та водночас забезпечувати соціальну підтримку мобілізованих працівників і їхніх сімей.

Не менш важливою проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів. В умовах війни підприємство стикається зі складнощами у залученні нових працівників, особливо за технічними спеціальностями. Це змушує компанію переглядати підходи до формування кадрового резерву, активніше співпрацювати з освітніми закладами та впроваджувати внутрішні програми навчання. На мою думку, така ситуація свідчить про те, що мотивація персоналу повинна бути спрямована не лише на утримання працівників, а й на формування їх довгострокової зацікавленості у розвитку разом із підприємством.

Окремої уваги заслуговує проблема психологічного стану працівників. Постійна напруга, невизначеність, ризики для життя та здоров'я, а також втрати серед колег негативно впливають на емоційний фон персоналу. Це, у свою чергу,

може знижувати продуктивність праці та рівень залученості. Саме тому, на мою думку, в умовах воєнного часу особливого значення набувають нематеріальні аспекти мотивації, зокрема психологічна підтримка, ефективна комунікація та формування відчуття єдності колективу.

Ще однією суттєвою проблемою є утримання досвідчених працівників. В умовах нестабільності частина персоналу може змінювати місце роботи або взагалі вибувати з ринку праці. Це створює ризики втрати накопиченого досвіду та знань, що є критично важливими для функціонування підприємства. На мою думку, у такій ситуації особливого значення набуває не лише рівень оплати праці, а й створення комфортних умов роботи, забезпечення соціальних гарантій та формування довгострокової впевненості працівників у стабільності підприємства.

Водночас варто відзначити, що в умовах війни змінюється сама структура мотивації. Якщо раніше домінували матеріальні стимули, то тепер дедалі більшого значення набувають нематеріальні фактори, такі як підтримка з боку керівництва, корпоративна культура, визнання внеску працівників та можливість бути причетними до забезпечення стійкості підприємства. На мою думку, саме поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє забезпечити ефективну мотивацію в умовах невизначеності.

Окремим викликом є адаптація працівників після повернення з військової служби. Такі працівники потребують не лише працевлаштування, а й психологічної та соціальної підтримки. Це вимагає від підприємства впровадження спеціальних програм адаптації та реінтеграції, що також стає важливою складовою системи мотивації.

Узагальнюючи, можна зазначити, що проблеми мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» в умовах воєнного часу мають комплексний характер і охоплюють як економічні, так і соціально-психологічні аспекти. На мою думку, ефективне вирішення цих проблем можливе лише за умови переходу від традиційних підходів до більш гнучкої та адаптивної системи мотивації, яка враховує нові потреби працівників та специфіку сучасного середовища.

2.3 Оцінка застосування KPI у системі управління та мотивації персоналу

У сучасних умовах управління персоналом система KPI є одним із найбільш дієвих інструментів оцінювання результативності працівників і підвищення ефективності їх мотивації. На мою думку, для ПАТ «Укрнафта» доцільно розглядати KPI не лише як формальні показники контролю, а як практичний механізм узгодження інтересів працівників із загальними цілями підприємства. Саме через систему ключових показників ефективності можна оцінити, наскільки діяльність персоналу впливає на фінансові результати, продуктивність праці та ефективність використання трудових ресурсів.

Оскільки у відкритому доступі відсутня повна внутрішня система KPI ПАТ «Укрнафта», у цьому підпункті доцільно сформулювати потенційні KPI на основі відкритих аналітичних і фінансових даних підприємства. Такий підхід, на мою думку, є цілком обґрунтованим для аналітичної частини роботи, оскільки дозволяє запропонувати авторське бачення показників, які реально можуть бути використані у системі управління та мотивації персоналу. В основі таких KPI мають бути показники, що безпосередньо пов'язані з результатами діяльності підприємства та можуть бути розраховані на підставі фінансової звітності.

Насамперед для оцінки результативності персоналу доцільно використовувати показники, які відображають зв'язок між чисельністю працівників, витратами на оплату праці та фінансовими результатами підприємства. Це дозволяє перейти від загального аналізу кадрової політики до кількісної оцінки ефективності використання персоналу. На мою думку, для ПАТ «Укрнафта» найбільш доцільними є такі потенційні KPI, як дохід на одного працівника та чистий прибуток на одного працівника, оскільки саме вони дають можливість оцінити внесок персоналу у формування фінансового результату.

Таким чином, у межах цього підпункту доцільно розрахувати два базові потенційні KPI, які характеризують продуктивність праці та результативність

використання трудових ресурсів. Їх розрахунок дає змогу не лише оцінити поточний стан системи мотивації, а й сформулювати основу для подальшого аналізу відповідності КРІ цілям підприємства. Для цього ми скористаємося двома формулами- це **дохід на одного працівника** та **чистий прибуток на одного працівника**. Почнемо з першої формули:

$$KPI_1 = \frac{ЧД}{Чп} \quad (2.1)$$

де

ЧД - чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

Чп - середня кількість працівників, осіб.

Цей показник відображає, який обсяг доходу в середньому припадає на одного працівника підприємства. Його доцільно використовувати як потенційний КРІ продуктивності праці, оскільки він дає змогу оцінити ефективність використання трудових ресурсів.

Поряд із цим, для більш глибокої оцінки результативності діяльності персоналу доцільно враховувати не лише обсяг сформованого доходу, але й кінцевий фінансовий результат підприємства. Саме тому наступним етапом аналізу є розрахунок показника чистого прибутку на одного працівника.

$$KPI_2 = \frac{ЧП}{Чп} \quad (2.2)$$

де

ЧП - чистий прибуток підприємства, тис. грн;

Чп - середня кількість працівників, осіб.

Цей показник характеризує, який фінансовий результат у середньому формує один працівник. На мою думку, саме цей КРІ є особливо важливим для оцінки ефективності системи мотивації, оскільки він демонструє не лише обсяг діяльності, а й її кінцеву результативність.

Дані для розрахунку зазначених потенційних КРІ доцільно узагальнити у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Розрахунок потенційних КРІ результативності персоналу ПАТ «Укрнафта»

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Чисельність персоналу, осіб	Дохід на 1 працівника тис. грн	Чистий прибуток на 1 працівника тис. грн
2022	40 873 012	-4 484 705	19 160	$40\,873\,012 / 19\,160 = 2\,133,25$	$-4\,484\,705 / 19\,160 = -234,07$
2023	95 169 397	23 598 171	18 332	$95\,169\,397 / 18\,332 = 5\,191,44$	$23\,598\,171 / 18\,332 = 1\,287,31$
2024	105 199 240	16 383 630	18 926	$105\,199\,240 / 18\,926 = 5\,558,45$	$16\,383\,630 / 18\,926 = 865,21$
2025	99 441 784	5 599 141	19 556	$99\,441\,784 / 19\,556 = 5\,084,98$	$5\,599\,141 / 19\,556 = 286,31$

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПАТ «Укрнафта»

Аналіз розрахованих показників, наведених у таблиці, свідчить про зміну ефективності використання трудових ресурсів ПАТ «Укрнафта» упродовж досліджуваного періоду. Зокрема, показник доходу на одного працівника демонструє стійку тенденцію до зростання, що вказує на підвищення продуктивності праці та більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. Це може бути пов'язано як із покращенням фінансових результатів діяльності, так і з оптимізацією чисельності персоналу та впровадженням більш ефективних управлінських підходів.

Водночас динаміка чистого прибутку на одного працівника є менш стабільною, що свідчить про вплив не лише внутрішніх факторів, а й зовнішнього середовища, зокрема економічної нестабільності та умов воєнного часу. Коливання цього показника вказує на те, що навіть за зростання обсягів діяльності підприємства кінцевий фінансовий результат може зазнавати суттєвих змін під впливом витрат, податкового навантаження та інших макроекономічних чинників.

На мою думку, отримані результати підтверджують, що підприємство загалом забезпечує ефективне використання трудових ресурсів, однак існує потреба у більш збалансованому підході до формування системи мотивації персоналу. Зокрема, важливо не лише стимулювати зростання продуктивності

праці, але й забезпечувати стабільність фінансових результатів, що прямо впливає на рівень зацікавленості працівників у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Разом із тим, для більш комплексної оцінки системи мотивації персоналу доцільно враховувати не лише результати діяльності, а й рівень витрат підприємства на утримання персоналу. Це дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів у сфері оплати праці та визначити, наскільки витрати на персонал відповідають отриманим результатам діяльності.

У зв'язку з цим особливого значення набуває аналіз показника витрат на оплату праці на одного працівника, який дає змогу визначити середній рівень інвестицій підприємства в людський капітал. Даний показник дозволяє оцінити, чи є рівень матеріального стимулювання достатнім для забезпечення високої продуктивності праці, а також чи відповідає він фінансовим можливостям підприємства.

Таким чином, включення цього показника до системи оцінки КРІ забезпечує більш глибоке розуміння взаємозв'язку між витратами на персонал і результатами його діяльності, що є необхідною умовою для формування ефективної та збалансованої системи мотивації працівників.

Для більш точної оцінки ефективності використання трудових ресурсів та формування відповідного КРІ доцільно скористатися розрахунковою формулою, яка відображає співвідношення між ключовими фінансовими показниками підприємства.

$$KPI_3 = \frac{Воп}{Чп} \quad (2.3)$$

Де

Воп - витрати на оплату праці, тис. грн;

Чп - середня кількість працівників, осіб.

Цей показник відображає середній обсяг витрат підприємства на одного працівника та може використовуватися як індикатор рівня матеріального

стимулювання персоналу. Його аналіз дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство розподіляє фінансові ресурси на оплату праці та чи відповідає цей рівень досягнутим результатам діяльності. Розрахунок витрат на оплату праці на одного працівника за досліджуваний період наведено у табл. 2.16

Таблиця 2.16 – Розрахунок витрат на оплату праці на одного працівника ПАТ «Укрнафта»

Рік	Чистий дохід (ЧД), тис. грн	Середня кількість працівників (Чп), осіб	Розрахунок	Дохід на 1 працівника, тис. грн/особу
2022	40 873 012	19 160	40 873 012 / 19 160	2 133,2
2023	95 169 397	18 332	95 169 397 / 18 332	5 191,4
2024	105 199 240	18 926	105 199 240 / 18 926	5 558,5
2025	99 441 784	19 556	99 441 784 / 19 556	5 084,9

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПАТ «Укрнафта»

Таким чином, проведений аналіз потенційних КРІ дозволяє зробити висновок, що навіть за відсутності формалізованої системи ключових показників ефективності у відкритому доступі, на основі фінансової звітності підприємства можна сформувати обґрунтовану систему оцінювання результативності персоналу.

На мою думку, використання таких показників, як дохід на одного працівника, чистий прибуток на одного працівника та витрати на оплату праці на одного працівника, дозволяє комплексно оцінити ефективність використання трудових ресурсів. Зокрема, перші два показники відображають результативність праці, тоді як третій - рівень інвестицій підприємства у персонал.

Важливим є те, що аналіз цих КРІ у динаміці дає змогу не лише оцінити поточний стан системи мотивації, а й виявити певні дисбаланси між витратами та результатами. У випадку ПАТ «Укрнафта» спостерігається загалом позитивна тенденція до зростання продуктивності праці, що супроводжується підвищенням витрат на персонал, що свідчить про прагнення підприємства підтримувати конкурентний рівень оплати праці.

Разом із тим, в умовах воєнного часу особливої актуальності набуває необхідність більш гнучкого підходу до формування КРІ, оскільки традиційні показники не завжди повною мірою відображають реальні умови функціонування підприємства. Саме тому, на мою думку, система КРІ повинна не лише базуватися на фінансових результатах, а й враховувати соціальні та організаційні аспекти діяльності персоналу.

Отже, сформована система потенційних КРІ може бути використана як основа для подальшого вдосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності мотиваційної політики ПАТ «Укрнафта».

У процесі оцінювання ефективності системи управління персоналом важливим є визначення того, наскільки застосовані або потенційні КРІ відповідають стратегічним цілям підприємства. На мою думку, ключові показники ефективності повинні не лише відображати результати діяльності, а й забезпечувати чіткий взаємозв'язок між витратами на персонал та фінансовими результатами компанії, що є особливо актуальним в умовах обмежених ресурсів і підвищеної невизначеності.

Для ПАТ «Укрнафта» основними цілями діяльності є підвищення прибутковості, ефективне використання ресурсів, а також забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У зв'язку з цим система КРІ повинна бути орієнтована на оцінку саме тих показників, які безпосередньо впливають на формування фінансового результату, продуктивність праці та ефективність управління витратами.

З огляду на це, у межах даного дослідження доцільно використовувати показники, що характеризують ефективність витрат на персонал та їх взаємозв'язок із прибутком підприємства. Такий підхід дозволяє перейти від формального аналізу до більш глибокої аналітичної оцінки результативності системи мотивації, оскільки враховує не лише кінцеві результати діяльності, а й ресурси, які були залучені для їх досягнення.

Крім того, важливо враховувати, що в сучасних умовах господарювання ефективність персоналу визначається не лише обсягами виконаної роботи, а й

економічною доцільністю витрат на його утримання. Саме тому оцінка відповідності КРІ цілям підприємства повинна базуватися на показниках, які дозволяють співвіднести отриманий фінансовий результат із витратами на оплату праці.

Для проведення аналізу відповідності КРІ цілям підприємства доцільно використати такі показники, розрахунок яких здійснюється за відповідними формулами.

Зокрема, першочергову увагу доцільно приділити показникам, що відображають ефективність витрат на персонал та їх вплив на фінансовий результат підприємства. Для цього буде використано коефіцієнт рентабельності персоналу та коефіцієнт ефективності використання персоналу, які дозволяють комплексно оцінити результативність системи мотивації.

Такі показники дають змогу визначити, наскільки витрати на оплату праці є економічно обґрунтованими та чи забезпечують вони досягнення основної мети діяльності підприємства - отримання прибутку. Водночас їх використання дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень у сфері мотивації персоналу та виявити можливі резерви підвищення результативності.

$$KPI_4 = \frac{ЧП}{Воп} \times 100\% \quad (2.4)$$

де

ЧП - чистий прибуток, тис. грн;

Воп - витрати на оплату праці, тис. грн.

Коефіцієнт рентабельності персоналу відображає, наскільки ефективно підприємство використовує витрати на оплату праці для формування прибутку. Іншими словами, цей показник показує, скільки чистого прибутку припадає на кожну гривню, витрачену на персонал.

Зростання значення даного показника свідчить про підвищення ефективності системи мотивації та раціональне використання трудових ресурсів, оскільки витрати на оплату праці забезпечують більший фінансовий результат.

Водночас зниження показника може вказувати на недостатню ефективність витрат на персонал або погіршення фінансових результатів підприємства.

На мою думку, цей КРІ є одним із ключових для оцінки ефективності управління персоналом, оскільки він безпосередньо пов'язує витрати на працівників із кінцевим результатом діяльності підприємства.

$$KPI_5 = \frac{ЧП \setminus Чп}{Воп \setminus Чп} \quad (2.5)$$

де

ЧП - чистий прибуток;

Воп - витрати на оплату праці;

Чп - середня кількість працівників.

Коефіцієнт ефективності використання персоналу відображає співвідношення отриманого фінансового результату та витрат на оплату праці. Іншими словами, він показує, наскільки ефективно підприємство трансформує витрати на персонал у прибуток.

Даний показник дозволяє оцінити результативність використання трудових ресурсів з урахуванням понесених витрат, тобто визначити, чи є витрати на персонал економічно виправданими. Чим вищим є значення показника, тим більш ефективною є система мотивації, оскільки кожна гривня, вкладена у персонал, приносить більший фінансовий результат.

На мою думку, цей КРІ є важливим аналітичним інструментом, оскільки він узагальнює вплив витрат на персонал на кінцеві результати діяльності підприємства та дозволяє оцінити, наскільки система управління персоналом відповідає стратегічним цілям підприємства.

Розрахунок зазначених показників доцільно узагальнити у таблиці, що дозволить наочно оцінити динаміку ефективності використання персоналу та відповідність системи мотивації стратегічним цілям підприємства наведено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Оцінка ефективності використання персоналу на основі показників КРІ ПАТ «Укрнафта»

Рік	Чист. Приб. (ЧП), тис. грн	Витр. на опл. праці (Воп), тис. грн	КРІ4, %	КРІ5, %
2022	-2 430 047	3 743 737	-64,9%	-0,65
2023	23 598 171	5 307 173	445,0%	4,45
2024	16 383 630	7 356 252	222,7%	2,23
2025	5 599 141	8 793 547	63,7%	0,64

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПАТ «Укрнафта»

Аналіз розрахованих показників, наведених у таблиці, свідчить про суттєві зміни ефективності використання персоналу ПАТ «Укрнафта» упродовж 2022–2025 років. Динаміка коефіцієнта рентабельності персоналу та коефіцієнта ефективності використання персоналу є нерівномірною, що відображає вплив як внутрішніх управлінських рішень, так і зовнішніх факторів, зокрема умов воєнного часу.

У 2022 році спостерігається від’ємне значення показників, що зумовлено збитковістю діяльності підприємства. Це свідчить про те, що витрати на персонал у цей період не забезпечували формування прибутку, а система мотивації фактично функціонувала в умовах кризи.

У 2023 році відбулося різке зростання показників, що є наслідком суттєвого покращення фінансових результатів підприємства. Значення КРІ свідчать про високу ефективність використання персоналу, оскільки кожна гривня витрат на оплату праці забезпечувала значний обсяг прибутку. Це може вказувати на посилення ролі КРІ-орієнтованого підходу до управління та підвищення результативності праці.

У 2024–2025 роках спостерігається поступове зниження значень показників, що, на мою думку, пов’язано зі зростанням витрат на оплату праці та одночасним зниженням темпів приросту прибутку. Особливо у 2025 році помітне зменшення ефективності, що може свідчити про зростання навантаження на систему мотивації та необхідність її адаптації до нових умов функціонування.

Загалом отримані результати дають підстави стверджувати, що ефективність використання персоналу на підприємстві має нестабільний характер і значною мірою залежить від фінансових результатів діяльності. Водночас чітко простежується тенденція: зростання прибутку супроводжується підвищенням ефективності мотивації, тоді як його зниження - навпаки, зменшує результативність витрат на персонал.

На мою думку, це свідчить про те, що система KPI на підприємстві загалом відповідає стратегічним цілям, однак потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, доцільним є посилення контролю за ефективністю витрат на персонал, а також впровадження більш гнучких механізмів мотивації, які дозволять підтримувати стабільний рівень результативності навіть у складних умовах діяльності.

Отримані результати дозволяють оцінити ефективність використання витрат на персонал та їх вплив на фінансові результати підприємства. Водночас для більш глибокого аналізу системи мотивації доцільно враховувати не лише співвідношення витрат і прибутку, а й динаміку зміни продуктивності праці персоналу.

На мою думку, саме аналіз змін у часі дає можливість визначити, чи забезпечує система мотивації стабільне зростання ефективності діяльності працівників, а також дозволяє виявити тенденції розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

У зв'язку з цим доцільно перейти до розрахунку показника темпу зростання продуктивності праці, який відображає зміну результативності використання трудових ресурсів у динаміці.

$$T_{\text{пр}} = \frac{(\text{ЧД}/\text{Чп})_t - (\text{ЧД}/\text{Чп})_{t-1}}{(\text{ЧД}/\text{Чп})_{t-1}} \times 100\% \quad (2.6)$$

де

ЧД - чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

Чп - середня кількість працівників, осіб;

t - поточний період.

Даний показник характеризує, як змінюється рівень продуктивності праці працівників у динаміці. Його зростання свідчить про підвищення ефективності використання персоналу та позитивний вплив системи мотивації, тоді як зниження може вказувати на погіршення результативності праці або недостатню ефективність управлінських рішень наведені у табл.2.18.

Таблиця 2.18- Розрахунок темпу зростання продуктивності праці ПАТ «Укрнафта»

Період	Чистий дохід (ЧД), тис. грн	Чисельність (Чп), осіб	Дохід на 1 працівника тис. грн	Формула розрахунку	Результат, %
2022	40 873 012	19 160	40 873 012 / 19 160 = 2 133 247	—	—
2023	95 169 397	18 332	95 169 397 / 18 332 = 5 191 436	$((5\,191\,436 - 2\,133\,247) / 2\,133\,247) \times 100\%$	+143,3%
2024	105 199 240	18 926	105 199 240 / 18 926 = 5 558 451	$((5\,558\,451 - 5\,191\,436) / 5\,191\,436) \times 100\%$	+7,1%
2025	99 441 784	19 556	99 441 784 / 19 556 = 5 084 976	$((5\,084\,976 - 5\,558\,451) / 5\,558\,451) \times 100\%$	-8,5%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПАТ «Укрнафта».

Аналіз динаміки продуктивності праці ПАТ «Укрнафта» за 2022–2025 роки свідчить про суттєві зміни ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Розраховані показники демонструють нерівномірний характер розвитку, що обумовлено як внутрішніми управлінськими рішеннями, так і впливом зовнішніх факторів, зокрема умов воєнного часу.

Зокрема, у 2023 році спостерігається різке зростання продуктивності праці (+143,3%), що пояснюється значним збільшенням чистого доходу при одночасному скороченні чисельності персоналу. Це свідчить про підвищення інтенсивності праці, оптимізацію використання трудових ресурсів та покращення загальної ефективності діяльності підприємства.

У 2024 році темпи зростання продуктивності праці суттєво сповільнюються (+7,1%), що, на мою думку, пов'язано зі стабілізацією діяльності підприємства та поступовим вирівнюванням виробничих процесів. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про перехід до більш збалансованого розвитку без різких коливань ефективності.

Водночас у 2025 році спостерігається зниження продуктивності праці (-8,5%), що може бути зумовлено збільшенням чисельності персоналу, зростанням витрат на його утримання або зниженням темпів приросту доходів. Це свідчить про певне погіршення ефективності використання трудових ресурсів та вказує на наявність резервів для вдосконалення системи мотивації.

Загалом отримані результати підтверджують, що продуктивність праці на підприємстві має пряму залежність від фінансових результатів діяльності та ефективності управління персоналом. При цьому чітко простежується тенденція: у періоди зростання доходів ефективність використання персоналу підвищується, тоді як уповільнення фінансових результатів призводить до зниження продуктивності.

На мою думку, це свідчить про необхідність удосконалення системи КРІ шляхом її адаптації до сучасних умов функціонування підприємства. Зокрема, доцільним є впровадження більш гнучких показників, які враховують не лише фінансові результати, а й ефективність використання трудових ресурсів у динаміці. Це дозволить забезпечити стабільне зростання продуктивності праці та підвищити ефективність системи мотивації персоналу навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У процесі аналізу системи КРІ важливим є не лише оцінювання її ефективності, а й виявлення можливих недоліків та резервів удосконалення. На

мою думку, одним із ключових аспектів є визначення того, наскільки зростання продуктивності праці відповідає темпам зростання витрат на персонал, оскільки саме цей взаємозв'язок відображає реальну ефективність функціонування системи мотивації та її здатність забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємства.

У сучасних умовах ефективна система мотивації повинна забезпечувати випереджаюче зростання результативності праці порівняно з витратами на її забезпечення. Це означає, що кожне збільшення витрат на оплату праці має бути економічно обґрунтованим і супроводжуватися ще більшим приростом продуктивності. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати конкурентоспроможність підприємства, а й формувати стійке зростання фінансових результатів. У протилежному випадку виникає дисбаланс, коли витрати на персонал збільшуються швидше, ніж ефективність їх використання, що призводить до зниження рентабельності та погіршення загального фінансового стану підприємства.

Особливої актуальності цей аспект набуває в умовах воєнного часу, коли підприємства функціонують в умовах обмежених ресурсів, нестабільного попиту, логістичних ускладнень та підвищених ризиків. У таких умовах ефективність кожної гривні, вкладеної у персонал, набуває критичного значення. Будь-яке необґрунтоване зростання витрат на оплату праці без відповідного підвищення продуктивності може негативно вплинути на фінансову стійкість підприємства та його здатність адаптуватися до зовнішніх викликів.

Крім того, аналіз співвідношення темпів зростання продуктивності праці та витрат на оплату праці дозволяє виявити приховані проблеми у системі мотивації, які не завжди є очевидними при дослідженні абсолютних показників. Зокрема, це може свідчити про недостатню ефективність стимулюючих механізмів, формальний характер застосування KPI, відсутність чіткої прив'язки винагороди до результатів діяльності або неузгодженість індивідуальних показників із загальними цілями підприємства.

Також важливо зазначити, що перевищення темпів зростання витрат над продуктивністю може бути наслідком не лише неефективної мотивації, а й недосконалої кадрової політики, зокрема нераціональної структури персоналу, надмірної чисельності або недостатнього рівня кваліфікації працівників. У свою чергу, це потребує комплексного підходу до вдосконалення системи управління персоналом, який включає як перегляд KPI, так і оптимізацію кадрових процесів.

Таким чином, оцінка співвідношення темпів зростання продуктивності праці та витрат на персонал дозволяє не лише визначити ефективність функціонування системи мотивації, а й виявити ключові напрями її вдосконалення. Саме тому доцільно використати узагальнюючий показник, який забезпечує комплексну оцінку збалансованості цих процесів та дозволяє обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Для цього використаємо наступну формулу:

$$K_{\text{вип}} = \frac{T_{\text{пр}}}{T_{\text{зп}}} \quad (2.7)$$

де

$T_{\text{пр}}$ - темп зростання продуктивності праці;

$T_{\text{зп}}$ - темп зростання витрат на оплату праці на одного працівника.

Даний показник відображає співвідношення темпів зростання продуктивності праці та витрат на персонал і дозволяє оцінити, чи є економічно обґрунтованим підвищення витрат на оплату праці. Якщо значення коефіцієнта перевищує одиницю, це свідчить про те, що продуктивність праці зростає швидше, ніж витрати на персонал, що є позитивною тенденцією та вказує на ефективність системи мотивації. У випадку, коли значення показника є меншим за одиницю, це означає, що витрати на персонал зростають швидше, ніж результативність праці, що може свідчити про неефективне використання трудових ресурсів або недосконалість стимулюючих механізмів. Якщо ж

значення коефіцієнта наближається до одиниці, це характеризує відносно збалансований розвиток, однак без суттєвого підвищення ефективності діяльності персоналу.

Розрахунок коефіцієнта випередження продуктивності над оплатою праці доцільно представити у вигляді таблиці, що дозволить наочно оцінити співвідношення темпів зростання ключових показників та виявити наявні проблеми у системі мотивації персоналу дані представлені у табл. 2.19.

Таблиця 2.19 - Розрахунок коефіцієнта випередження продуктивності над оплатою праці ПАТ «Укрнафта»

Період	Дохід на 1 працівника, грн	Витрати на оплату праці, тис. грн	Чисельність, осіб	Витрати на 1 працівника, тис. грн	Тпр, %	Тзп, %	Квип
2022	2 133 247	3 743 737	19 160	$3\,743\,737 / 19\,160 = 195\,394$	—	—	—
2023	5 191 436	5 307 173	18 332	$5\,307\,173 / 18\,332 = 289\,522$	+143,3%	$((289\,522 - 195\,394) / 195\,394) \times 100 = +48,2\%$	2,97
2024	5 558 451	7 356 252	18 926	$7\,356\,252 / 18\,926 = 388\,649$	+7,1%	$((388\,649 - 289\,522) / 289\,522) \times 100 = +34,2\%$	0,21
2025	5 084 976	8 793 547	19 556	$8\,793\,547 / 19\,556 = 449\,695$	-8,5%	$((449\,695 - 388\,649) / 388\,649) \times 100 = +15,7\%$	-0,54

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ПАТ «Укрнафта».

Аналіз коефіцієнта випередження продуктивності праці над оплатою праці ПАТ «Укрнафта» свідчить про неоднозначну динаміку ефективності системи мотивації персоналу у 2022–2025 роках. У 2023 році значення коефіцієнта становило 2,97, що є позитивним результатом, оскільки темпи зростання продуктивності праці суттєво перевищували темпи зростання витрат на оплату праці. Це свідчить про те, що збільшення витрат на персонал у цей період було економічно обґрунтованим і супроводжувалося значно вищим приростом результативності праці.

У 2024 році ситуація змінилася: коефіцієнт знизився до 0,21, що вказує на суттєве уповільнення зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення витрат на оплату праці. Це означає, що приріст витрат на персонал уже не забезпечував відповідного приросту ефективності праці, а отже, система мотивації почала втрачати свою результативність у частині економічної віддачі.

Найбільш проблемною є ситуація у 2025 році, коли значення коефіцієнта набуло від'ємного значення (-0,54). Це свідчить про одночасне зниження продуктивності праці та подальше зростання витрат на оплату праці. Така тенденція є негативною, оскільки вказує на наявність дисбалансу між витратами на персонал і результатами його праці. Фактично це означає, що існуюча система мотивації не забезпечує належного рівня віддачі від вкладених у персонал ресурсів.

Загалом результати розрахунків дають підстави стверджувати, що у ПАТ «Укрнафта» наявні певні недоліки у системі КРІ та мотивації персоналу. Зокрема, зростання витрат на оплату праці не в усі роки супроводжується відповідним підвищенням продуктивності праці, що свідчить про потребу в удосконаленні підходів до стимулювання працівників. На мою думку, основним резервом удосконалення є посилення зв'язку між результатами праці та рівнем матеріального заохочення, а також адаптація КРІ до сучасних умов діяльності підприємства.

Отже, розрахований коефіцієнт випередження продуктивності праці над оплатою праці є доцільним інструментом для виявлення проблем у системі мотивації персоналу, оскільки дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує витрати на персонал для досягнення кращих результатів діяльності.

З метою більш детального узагальнення виявлених проблем та визначення можливих напрямів їх усунення доцільно систематизувати основні недоліки системи мотивації персоналу та запропонувати шляхи їх удосконалення, що наведено у табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Основні недоліки системи мотивації ПАТ «Укрнафта» та шляхи їх усунення

Виявлена проблема	Прояв проблеми	Причини	Вплив	Напрями удосконалення	Очікуваний результат
Невідповідність темпів зростання витрат на персонал і продуктивності праці	Зростання витрат без відповідного підвищення продуктивності	Слабкий зв'язок винагороди з результатами праці	Неефективне використання трудових ресурсів	Посилення залежності преміювання від КРІ	Зростання продуктивності праці
Зниження ефективності і мотивації у 2024–2025 рр.	Сповільнення зростання продуктивності при збільшенні витрат на персонал	Формальне застосування КРІ	Зниження результативності праці	Перегляд КРІ відповідно до стратегічних цілей	Посилення мотиваційного ефекту
Зростання витрат на оплату праці без приросту ефективності	Підвищення зарплати без суттєвого зростання продуктивності	Відсутність системної оцінки ефективності працівників	Зниження ефективності витрат	Впровадження КРІ, пов'язаних із продуктивністю та фінансовими результатами	Оптимізація витрат на персонал
Недостатня гнучкість мотиваційної системи	Неврахування змін зовнішнього середовища	Відсутність адаптації до кризових умов	Зниження залученості персоналу	Впровадження адаптивних та антикризових КРІ	Підвищення адаптивності персоналу
Обмежене використання нематеріальних стимулів	Переважання матеріального заохочення	Орієнтація лише на фінансові стимули	Зниження довгострокової мотивації	Розвиток корпоративної культури та системи визнання	Зростання лояльності персоналу
Недостатня диференціація винагороди	Подібна оплата праці за різну результативність	Відсутність оцінки індивідуального внеску	Демотивація ефективних працівників	Індивідуалізовані КРІ та диференційована оплата праці	Підвищення продуктивності

Продовження таблиці 2.20

Слабкий зв'язок КРІ зі стратегічним і цілями	КРІ не відображають стратегічні пріоритети	Відсутність інтеграції КРІ у стратегічне управління	Розпорошенн я зусиль персоналу	Узгодження КРІ зі стратегічним і цілями	Підвищення ефективності управління
Недостатній розвиток системи оцінки персоналу	Відсутність регулярного моніторингу результатів	Недосконал і методи оцінювання	Ускладнення управлінських рішень	Регулярна оцінка персоналу на основі КРІ	Підвищення прозорості та контролю

джерело: складено автором на основі проведеного аналізу.

Аналіз даних таблиці свідчить, що система мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» має низку недоліків, які знижують ефективність використання трудових ресурсів. Насамперед спостерігається недостатня узгодженість між витратами на персонал і результатами його діяльності, що вказує на слабкий зв'язок між системою винагороди та досягненнями працівників.

Виявлені проблеми пов'язані з формальним застосуванням КРІ, недостатньою адаптацією системи мотивації до сучасних умов та відсутністю чіткої диференціації винагороди залежно від результативності праці. Це негативно впливає на мотивацію персоналу та обмежує можливості підвищення продуктивності праці.

Важливими недоліками також є недостатній розвиток нематеріальних стимулів і слабка інтеграція КРІ у стратегічне управління підприємством. Водночас запропоновані напрями удосконалення свідчать про значний потенціал підвищення ефективності системи мотивації шляхом удосконалення КРІ, розвитку нематеріального стимулювання та адаптації системи до сучасних умов діяльності.

Отже, удосконалення системи мотивації ПАТ «Укрнафта» має здійснюватися комплексно, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності персоналу та покращенню результатів діяльності підприємства.

Для узагальнення проведених розрахунків основні показники оцінки ефективності застосування КРІ у системі мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» наведено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Узагальнення методики оцінки КРІ у системі мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта»

Показник	Формула розрахунку	2022	2023	2024	2025	Одиниця виміру
Дохід на одного працівника	$KPI1 = ЧД / Чп$	2 133,25	5 191,44	5 558,45	5 084,98	тис. грн/особ у
Чистий прибуток на одного працівника	$KPI2 = ЧП / Чп$	-234,07	1 287,31	865,21	286,31	тис. грн/особ у
Витрати на оплату праці на одного працівника	$KPI3 = Воп / Чп$	195,39	289,52	388,65	449,70	тис. грн/особ у
Рентабельність персоналу	$KPI4 = (ЧП / Воп) \times 100$	-64,9	445,0	222,7	63,7	%
Коефіцієнт ефективності використання персоналу	$KPI5 = (ЧП / Чп) / (Воп / Чп)$	-0,65	4,45	2,23	0,64	коефіцієнт
Темп зростання продуктивності праці	$Тпр = ((ЧД / Чп)t - (ЧД / Чп)t-1) / (ЧД / Чп)t-1 \times 100$	–	+143,3	+7,1	-8,5	%
Коефіцієнт випередження продуктивності праці над оплатою праці	$Квип = Тпр / Тзп$	–	2,97	0,21	-0,54	коефіцієнт

Джерело: складено автором на основі проведених розрахунків за даними фінансової звітності ПАТ «Укрнафта»

Аналіз узагальнених показників оцінки КРІ у системі мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта», представлених у таблиці 2.19, свідчить про суттєві зміни ефективності використання трудових ресурсів упродовж 2022–2025 років.

Насамперед варто відзначити позитивну динаміку показника доходу на одного працівника, який зріс з 2 133,25 тис. грн у 2022 році до 5 558,45 тис. грн

у 2024 році, що свідчить про значне підвищення продуктивності праці. Водночас у 2025 році спостерігається певне зниження цього показника до 5 084,98 тис. грн, що може бути пов'язано зі стабілізацією діяльності підприємства або впливом зовнішніх факторів, зокрема умов воєнного часу.

Показник чистого прибутку на одного працівника демонструє ще більш виражену нестабільність: від від'ємного значення у 2022 році (–234,07 тис. грн) до суттєвого зростання у 2023 році (1 287,31 тис. грн) і подальшого поступового зниження у 2024–2025 роках. Така динаміка свідчить про значний вплив зовнішнього середовища на фінансові результати підприємства, а також про нестійкість ефективності діяльності персоналу.

Разом із цим спостерігається стійке зростання витрат на оплату праці на одного працівника, що зросли більш ніж у два рази протягом досліджуваного періоду. Це свідчить про підвищення рівня матеріального стимулювання персоналу, однак не завжди супроводжується пропорційним зростанням результативності праці.

Особливо показовими є інтегральні показники ефективності. Так, рентабельність персоналу у 2023 році досягла максимального значення (445,0%), що свідчить про високий рівень ефективності використання витрат на персонал. Проте вже у 2024–2025 роках цей показник суттєво знижується, що вказує на зменшення віддачі від вкладених ресурсів.

Аналогічна тенденція спостерігається і за коефіцієнтом ефективності використання персоналу, який після пікового значення у 2023 році (4,45) поступово знижується до 0,64 у 2025 році. Це свідчить про ослаблення зв'язку між витратами на персонал і кінцевими фінансовими результатами.

Динаміка темпів зростання продуктивності праці також має нерівномірний характер: після різкого зростання у 2023 році (+143,3%) темпи суттєво уповільнюються у 2024 році (+7,1%) і переходять у спад у 2025 році (–8,5%). Відповідно, коефіцієнт випередження продуктивності праці над оплатою праці знижується з 2,97 до від'ємного значення (–0,54), що є свідченням дисбалансу між витратами на персонал і результатами його діяльності.

Таким чином, отримані результати дозволяють зробити висновок, що у ПАТ «Укрнафта» спостерігається загалом позитивна тенденція зростання продуктивності праці та рівня оплати праці, однак ефективність використання персоналу має нестабільний характер. Зокрема, у 2024–2025 роках простежується зниження результативності системи мотивації, що свідчить про необхідність її вдосконалення.

На мою думку, ключовим напрямом підвищення ефективності є посилення взаємозв'язку між результатами праці та рівнем матеріального стимулювання, а також адаптація системи КРІ до сучасних умов функціонування підприємства, зокрема в умовах воєнного часу.

В умовах воєнного часу функціонування підприємств суттєво ускладнюється під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що безпосередньо впливає на систему управління персоналом і, зокрема, на ефективність застосування КРІ. На мою думку, традиційні підходи до формування ключових показників ефективності, які були ефективними у стабільних економічних умовах, втрачають свою актуальність у період підвищеної нестабільності та невизначеності.

Для ПАТ «Укрнафта», як великого підприємства нафтогазової галузі, воєнний час супроводжується рядом викликів, серед яких скорочення трудового потенціалу внаслідок мобілізації, порушення виробничих процесів, логістичні обмеження, а також підвищений рівень ризиків і психологічного навантаження на працівників. У таких умовах система КРІ повинна виконувати не лише функцію оцінювання результатів діяльності, а й виступати інструментом підтримки стабільності роботи персоналу та адаптації підприємства до кризових умов.

На мою думку, однією з ключових проблем є те, що традиційні КРІ здебільшого орієнтовані на досягнення максимальних фінансових результатів, тоді як у воєнний період пріоритети діяльності підприємства змінюються. Зокрема, більшого значення набувають показники безперервності виробництва, збереження кадрового потенціалу, забезпечення безпеки працівників та

підтримання мінімально необхідного рівня ефективності. У зв'язку з цим виникає необхідність перегляду структури КРІ та їх адаптації до нових умов функціонування.

Важливим напрямом адаптації КРІ є підвищення їх гнучкості та врахування змін зовнішнього середовища. У періоди зниження обсягів діяльності доцільно акцентувати увагу на відносних показниках ефективності, зокрема продуктивності праці, оптимізації витрат і використанні ресурсів.

У воєнних умовах зростає роль нематеріальних КРІ, пов'язаних із залученістю персоналу, рівнем задоволеності працівників, стабільністю колективу та адаптацією ветеранів. За умов підвищеного стресу саме соціальна підтримка та внутрішня стабільність колективу стають важливими чинниками ефективної діяльності підприємства.

Важливим аспектом також є індивідуалізація КРІ з урахуванням різних умов праці та можливостей працівників. Застосування єдиних показників для всіх категорій персоналу в сучасних умовах є недостатньо ефективним.

Проведений аналіз свідчить, що адаптація КРІ до умов воєнного часу є необхідною для ПАТ «Укрнафта», оскільки сприяє підвищенню ефективності мотивації персоналу та стабільності діяльності підприємства. Поєднання гнучких, результативних і соціально орієнтованих КРІ дозволить зміцнити кадровий потенціал та забезпечити стійкість підприємства.

У зв'язку з цим виникає необхідність перегляду підходів до формування КРІ з урахуванням нових умов функціонування підприємства. Для наочного відображення таких змін доцільно порівняти підходи до формування КРІ у довоєнний та воєнний періоди (табл. 2.22).

Таблиця 2.22 - Трансформація підходів до формування КРІ в умовах воєнного часу

Критерій	Довоєнний період	Воєнний період
Основна мета КРІ	Орієнтація на максимізацію прибутку, розширення діяльності та досягнення високих темпів економічного зростання	Забезпечення стабільності функціонування підприємства, підтримання безперервності виробничих процесів та мінімізація ризиків діяльності
Орієнтація показників	Переважає орієнтація на фінансові результати, обсяги виробництва та показники прибутковості	Формування балансу між фінансовими, соціальними та стабілізаційними показниками, включаючи безпеку та збереження персоналу
Продуктивність праці	Орієнтація на максимізацію продуктивності та досягнення найвищих можливих результатів	Підтримання стабільного рівня продуктивності з урахуванням обмежень та зовнішніх факторів
Витрати на персонал	Спрямованість на оптимізацію витрат та підвищення їх ефективності	Орієнтація на підтримку персоналу, збереження кадрового потенціалу та забезпечення соціальних гарантій
Гнучкість КРІ	Відносно стабільна система показників із періодичним переглядом	Висока гнучкість КРІ, необхідність їх оперативного коригування відповідно до змін зовнішнього середовища
Роль нематеріальної мотивації	Другорядна роль порівняно з матеріальними стимулами	Ключова роль у підтримці психологічного стану, лояльності та залученості персоналу
Оцінка персоналу	Уніфікований підхід до оцінювання результатів праці для більшості працівників	Індивідуалізований підхід з урахуванням умов праці, навантаження та особистих обставин працівників
Ризики	Помірний рівень ризиків, прогнозованість діяльності підприємства	Високий рівень ризиків (безпекові, кадрові, економічні), що потребує адаптивних управлінських рішень
Пріоритети управління персоналом	Підвищення ефективності, розвиток персоналу та зростання продуктивності	Збереження персоналу, забезпечення його безпеки, адаптація до кризових умов
Горизонт планування КРІ	Довгострокове планування та стратегічна орієнтація	Скорочення горизонту планування, орієнтація на короткострокові та середньострокові цілі
Взаємозв'язок КРІ з результатами	Чітка орієнтація на фінансові результати та показники ефективності	Більш складний взаємозв'язок, що враховує не лише результат, а й умови його досягнення
Управлінський підхід	Стандартизований підхід до формування КРІ	Ситуаційний та адаптивний підхід до формування показників

Джерело: складено автором.

Аналіз наведених у таблиці даних дозволяє зробити висновок, що в умовах воєнного часу відбувається не просто коригування окремих показників ефективності, а комплексна трансформація всієї системи КРІ. Зокрема, змінюється сама логіка їх формування: від орієнтації виключно на фінансові результати підприємство переходить до більш збалансованого підходу, який враховує соціальні, організаційні та безпекові аспекти діяльності.

На мою думку, ключовою тенденцією є зміщення акценту з максимізації результатів на забезпечення стабільності функціонування підприємства. Це означає, що ефективність діяльності в умовах воєнного часу оцінюється не лише через зростання прибутку, а й через здатність підприємства зберігати кадровий потенціал, підтримувати безперервність виробничих процесів та адаптуватися до зовнішніх викликів. Такий підхід є більш реалістичним і обґрунтованим в умовах високої невизначеності.

Водночас важливо відзначити, що зростає роль нематеріальних чинників мотивації та індивідуалізації підходів до оцінювання персоналу. Це свідчить про поступовий перехід від формалізованої системи КРІ до більш гнучкої та адаптивної моделі управління, яка здатна враховувати реальні умови діяльності працівників.

Таким чином, трансформація КРІ у воєнний період є об'єктивною необхідністю, що забезпечує узгодження системи мотивації з новими умовами функціонування підприємства. Разом із тим, сам факт зміни підходів до формування КРІ потребує їх практичної реалізації через конкретні інструменти та показники, адаптовані до діяльності підприємства.

У зв'язку з цим доцільно більш детально розглянути напрями адаптації КРІ системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта», які можуть бути впроваджені для підвищення ефективності управління персоналом у сучасних умовах (табл.2.23).

Таблиця 2.23 - Напрями адаптації KPI системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта»

Напрямок адаптації	Сутність змін	Приклад KPI	Очікуваний ефект
Гнучкість KPI	Передбачає регулярний перегляд та коригування ключових показників залежно від змін зовнішнього середовища, воєнної ситуації та виробничих можливостей підприємства	Виконання виробничого плану з урахуванням коригувальних коефіцієнтів	Підвищення адаптивності системи управління та можливість швидкого реагування на зміни
Орієнтація на стабільність	Зміщення акценту з досягнення максимальних результатів на забезпечення безперервності діяльності та мінімізацію ризиків	Рівень безперервності виробничих процесів, відсоток виконання критичних операцій	Зниження ризиків зупинки виробництва та забезпечення стабільної роботи підприємства
Соціальна спрямованість	Включення до системи KPI показників, що характеризують соціальну підтримку працівників, зокрема мобілізованих та ветеранів	Рівень утримання персоналу, частка працівників, що повернулися до роботи після служби	Збереження кадрового потенціалу та підвищення лояльності персоналу
Нематеріальна мотивація	Розширення ролі нематеріальних стимулів, таких як визнання, підтримка, розвиток корпоративної культури	Рівень задоволеності персоналу, рівень залученості працівників	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів та покращення психологічного клімату
Індивідуалізація KPI	Формування індивідуальних показників з урахуванням специфіки роботи, навантаження та умов діяльності окремих категорій персоналу	Індивідуальні KPI для виробничого, адміністративного та мобілізованого персоналу	Підвищення справедливості оцінювання та мотивації працівників

Продовження таблиці 2.23

Орієнтація на ефективність витрат	Посилення контролю за співвідношенням результатів діяльності та витрат на персонал	Рентабельність витрат на персонал, прибуток на 1 грн витрат на оплату праці	Підвищення економічної ефективності використання трудових ресурсів
Адаптація до кризових умов	Включення антикризових показників, що враховують нестабільність середовища та обмеженість ресурсів	Виконання КРІ в умовах обмежених ресурсів, рівень виконання плану в кризових умовах	Підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків
Орієнтація на збереження персоналу	Формування КРІ, спрямованих на мінімізацію втрат кадрового потенціалу	Рівень плинності кадрів, коефіцієнт утримання ключових працівників	Збереження досвідчених кадрів та забезпечення безперервності діяльності
Посилення зв'язку КРІ зі стратегією	Узгодження показників ефективності з довгостроковими цілями підприємства	Частка досягнутих стратегічних КРІ	Підвищення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей
Розвиток системи оцінювання	Впровадження регулярного моніторингу результатів та аналізу виконання КРІ	Частота оцінювання персоналу, рівень виконання КРІ	Підвищення керованості персоналом та прозорості системи мотивації

Джерело: складено автором.

Аналіз наведених у таблиці напрямів адаптації КРІ дозволяє зробити висновок, що в умовах воєнного часу система мотивації персоналу повинна трансформуватися з жорстко регламентованої та орієнтованої переважно на фінансові результати у гнучку, багатокомпонентну та соціально орієнтовану модель. Запропоновані напрями адаптації свідчать про необхідність комплексного підходу, який поєднує економічну ефективність із забезпеченням стабільності кадрового потенціалу та підвищенням рівня залученості працівників.

На мою думку, ключовим аспектом є посилення взаємозв'язку між результатами діяльності підприємства та системою мотивації персоналу, що досягається через впровадження КРІ, орієнтованих не лише на фінансовий результат, а й на ефективність використання ресурсів, утримання персоналу та

адаптацію до кризових умов. Особливо важливим є врахування нематеріальних факторів мотивації, які в сучасних умовах відіграють визначальну роль у забезпеченні стабільності колективу.

Водночас запропоновані напрями дозволяють підвищити керованість персоналом, забезпечити прозорість оцінювання результатів праці та сформувати більш справедливую систему винагороди. Це, у свою чергу, сприятиме не лише підвищенню продуктивності праці, а й зміцненню довіри працівників до управлінських рішень підприємства.

Таким чином, адаптація КРІ до умов воєнного часу виступає не просто інструментом удосконалення системи мотивації, а стратегічним чинником забезпечення ефективності діяльності ПАТ «Укрнафта». Реалізація запропонованих напрямів дозволить підприємству підвищити свою стійкість до зовнішніх викликів, забезпечити ефективне використання трудових ресурсів та створити основу для подальшого розвитку навіть в умовах нестабільного середовища.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено ґрунтовний аналіз системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» з урахуванням специфіки діяльності підприємства та сучасних умов його функціонування. Особливу увагу приділено оцінці впливу воєнного стану на ефективність кадрової політики та трансформацію підходів до стимулювання працівників.

У процесі дослідження встановлено, що ПАТ «Укрнафта» функціонує в умовах підвищеної нестабільності, що обумовлює зростання ролі людського капіталу як ключового фактора забезпечення безперервності виробничих процесів. Проведений аналіз організаційно-економічних показників діяльності підприємства засвідчив, що, попри складні зовнішні виклики, компанія демонструє здатність до адаптації, однак ефективність її функціонування значною мірою залежить від якості управління персоналом.

Оцінка існуючої системи мотивації показала, що на підприємстві сформовано комплексну модель стимулювання праці, яка поєднує матеріальні (заробітна плата, преміювання, соціальні виплати) та нематеріальні (визнання, корпоративна культура, можливості професійного розвитку) інструменти. Разом з тим встановлено, що в умовах воєнного часу традиційні механізми мотивації втрачають свою ефективність, оскільки не повною мірою враховують зміну потреб і пріоритетів працівників.

Дослідження проблем мотивації персоналу дозволило виокремити низку ключових викликів, зокрема: скорочення кадрового потенціалу внаслідок мобілізації, дефіцит кваліфікованих спеціалістів, підвищений рівень психоемоційного навантаження, зростання ризиків втрати досвідчених працівників, а також необхідність адаптації персоналу після повернення з військової служби. Вказані фактори суттєво впливають на рівень продуктивності праці та потребують перегляду існуючих підходів до управління персоналом.

Встановлено, що в сучасних умовах ефективна система мотивації повинна мати адаптивний характер і базуватися на балансі матеріальних та нематеріальних стимулів. При цьому особливого значення набувають такі аспекти, як забезпечення соціальної стабільності працівників, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримка психологічного благополуччя персоналу, а також формування відчуття причетності до стратегічних цілей підприємства.

Крім того, важливим інструментом підвищення ефективності мотивації є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє забезпечити прозорість оцінювання результатів праці, підвищити відповідальність працівників та узгодити їх індивідуальні цілі із загальноорганізаційними пріоритетами. Разом з тим, використання KPI потребує адаптації до умов нестабільності та врахування специфіки діяльності підприємства в період воєнного часу.

Таким чином, узагальнення результатів проведеного дослідження дає підстави стверджувати, що система мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» перебуває на етапі трансформації та потребує подальшого вдосконалення.

Ключовими напрямками її розвитку мають стати підвищення гнучкості мотиваційних механізмів, посилення соціальної орієнтованості кадрової політики, розвиток нематеріальних стимулів та впровадження сучасних інструментів управління ефективністю персоналу.

Реалізація зазначених заходів сприятиме не лише підвищенню рівня мотивації працівників, але й забезпеченню стійкості підприємства в умовах невизначеності, збереженню його кадрового потенціалу та формуванню передумов для довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПАТ «УКРНАФТА» НА ОСНОВІ КРІ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1 Обґрунтування доцільності та розробка механізму впровадження КРІ

Врахування специфіки діяльності підприємства є важливою умовою ефективного впровадження системи КРІ, оскільки універсальні підходи до оцінювання персоналу не забезпечують достатньої точності в умовах нафтогазової галузі. Для ПАТ «Укрнафта» характерні складні виробничі процеси, високий рівень відповідальності та залежність результатів діяльності від зовнішніх факторів, тому система КРІ повинна відображати реальні умови роботи персоналу.

Наукові підходи свідчать, що КРІ забезпечують взаємозв'язок між результатами діяльності працівників і стратегічними цілями підприємства, а також підвищують ефективність управління персоналом [55]. При цьому показники мають бути чіткими, вимірюваними та відповідати функціональним обов'язкам працівників [54].

Важливим є диференційований підхід до формування КРІ для різних категорій персоналу. Для виробничих працівників доцільно використовувати показники, пов'язані з обсягами робіт, якістю та дотриманням техніки безпеки, тоді як для управлінського персоналу - показники ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє забезпечити більш об'єктивне оцінювання та справедливий розподіл винагороди.

Крім того, система КРІ повинна виконувати не лише контрольну, а й мотиваційну функцію: підвищувати зацікавленість працівників у досягненні результатів, забезпечувати прозорість оцінювання та формувати зрозумілу систему винагороди [55]. В умовах діяльності ПАТ «Укрнафта» важливо також враховувати виробничі та організаційні ризики, тому система КРІ має бути гнучкою та адаптивною до змін зовнішнього середовища.

Ефективність КРІ значною мірою залежить і від сприйняття системи працівниками. Зрозумілі та реалістичні показники підвищують довіру до системи управління та сприяють формуванню позитивного мотиваційного середовища.

Таким чином, врахування специфіки діяльності ПАТ «Укрнафта» при побудові системи КРІ є необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом. Узагальнені особливості формування КРІ для різних категорій працівників наведено у табл. 3.1, а деталізовані приклади показників та підходів до їх застосування подано у Додатку А-Б.

Таблиця. 3.1 - Особливості формування КРІ з урахуванням специфіки діяльності ПАТ «Укрнафта»

Категорія персоналу	Основні КРІ	Характеристика показників	Особливості застосування
Виробничий персонал	Обсяг видобутку, якість робіт, дотримання техніки безпеки	Відображають безпосередній внесок у виробничий процес та результати діяльності	Акцент на стабільності процесів, мінімізації аварійності та дотриманні стандартів
Інженерно-технічний персонал	Ефективність технологій, оптимізація процесів, зниження витрат	Орієнтовані на підвищення технологічної ефективності та інноваційності	Важливо враховувати вплив технічних рішень на загальну ефективність підприємства
Управлінський персонал	Прибутковість, ефективність використання ресурсів, досягнення стратегічних цілей	Відображають результати управлінських рішень та стратегічного розвитку	Пов'язані з довгостроковими цілями та фінансовими результатами
Допоміжний персонал	Своєчасність виконання завдань, якість обслуговування процесів	Забезпечують безперервність діяльності підприємства	Оцінка через підтримку основних бізнес-процесів
Усі категорії персоналу	Рівень залученості, адаптивність, дисципліна	Характеризують поведінкові та якісні аспекти діяльності	Важливі в умовах нестабільності та змін середовища

Джерело: складено автором на основі [54–55]

Аналіз представлених у таблиці підходів свідчить, що ефективність системи КРІ значною мірою залежить від її адаптації до специфіки діяльності підприємства. Диференціація показників за категоріями персоналу дозволяє більш об'єктивно оцінювати внесок працівників у загальні результати діяльності підприємства та підвищує ефективність системи мотивації.

Для ПАТ «Укрнафта» важливим є врахування виробничих, технологічних та управлінських особливостей, оскільки саме вони визначають структуру та зміст КРІ. Крім кількісних показників, доцільно використовувати й якісні критерії, що характеризують рівень залученості персоналу, адаптивність та здатність працювати в умовах нестабільності.

Запропонований підхід до формування КРІ дозволяє створити більш гнучку та результатуючі систему мотивації, яка враховує специфіку діяльності підприємства та сучасні вимоги до управління персоналом. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та покращенню ефективності управління.

Таким чином, врахування специфіки діяльності ПАТ «Укрнафта» при формуванні системи КРІ є важливою умовою підвищення ефективності управління персоналом. Проведений аналіз підтверджує, що універсальні підходи до оцінювання не забезпечують достатньої точності для підприємств нафтогазового сектору, де значну роль відіграють виробничі, технологічні та ризикові фактори.

Ключовою умовою ефективності КРІ є їх адаптивність, тобто здатність враховувати не лише формальні результати діяльності, а й реальні умови праці персоналу. Саме тому поєднання кількісних і якісних показників забезпечує більш об'єктивне оцінювання внеску працівників у результати діяльності підприємства.

Особливо актуальним це є в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємство функціонує в умовах підвищених ризиків та постійних змін. У таких умовах система КРІ повинна виконувати не лише контрольну, але й

стратегічну функцію, спрямовану на забезпечення стійкості та адаптивності підприємства.

Важливим є також те, що ефективна система KPI формує прозоре та зрозуміле середовище для персоналу, підвищує довіру до системи управління та рівень залученості працівників. Це створює передумови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

Отже, врахування специфіки діяльності ПАТ «Укрнафта» при побудові системи KPI дозволяє сформувати більш гнучку та адаптивну модель мотивації персоналу, яка забезпечує узгодження індивідуальних результатів праці зі стратегічними цілями підприємства.

Механізм мотивації персоналу на основі KPI є одним із найбільш ефективних інструментів управління персоналом, оскільки дозволяє безпосередньо пов'язати результати діяльності працівників із системою винагороди. Такий підхід формує зрозумілу мотиваційну модель, підвищує результативність праці та посилює зацікавленість персоналу у досягненні цілей підприємства.

Ефективний механізм мотивації на основі KPI повинен базуватися на декількох ключових принципах. Насамперед це прозорість, за якої працівники чітко розуміють показники оцінювання, порядок формування винагороди та необхідні результати діяльності. Відсутність прозорості знижує довіру до системи мотивації та негативно впливає на рівень залученості персоналу.

Важливим є також принцип справедливості, відповідно до якого винагорода повинна залежати від реального внеску працівника у результати діяльності підприємства. Це передбачає використання об'єктивних KPI, адаптованих до специфіки діяльності різних категорій персоналу.

Ще одним важливим принципом є гнучкість системи, яка забезпечує її адаптацію до змін зовнішнього середовища, внутрішніх процесів підприємства та стратегічних пріоритетів. В умовах нестабільності та воєнного часу це набуває

особливого значення, оскільки підприємства змушені швидко реагувати на нові виклики.

Особливо актуальним впровадження механізму мотивації на основі KPI є для підприємств нафтогазової галузі, зокрема ПАТ «Укрнафта», діяльність яких характеризується складними виробничими процесами, високим рівнем ризиків та залежністю від зовнішніх факторів [57]. У таких умовах система мотивації повинна враховувати не лише результати діяльності, а й умови їх досягнення.

Важливою складовою механізму є узгодження індивідуальних, групових та загальноорганізаційних KPI. Показники окремих працівників мають бути пов'язані з результатами підрозділів і стратегічними цілями підприємства, що дозволяє сформувати єдину систему управління результативністю.

Крім матеріального стимулювання, механізм мотивації на основі KPI повинен включати й нематеріальні стимули: професійний розвиток, навчання, кар'єрне зростання, визнання результатів праці та участь у прийнятті управлінських рішень. Це сприяє підвищенню залученості персоналу та формуванню довгострокової мотивації.

Важливим елементом механізму є також система зворотного зв'язку. Регулярний аналіз результатів діяльності працівників, оцінювання досягнутих KPI та визначення напрямів покращення сприяють професійному розвитку персоналу та формують культуру постійного вдосконалення [56].

В умовах воєнного часу система мотивації повинна виконувати не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи підтримку персоналу, підвищення рівня лояльності та збереження кадрового потенціалу підприємства.

Отже, механізм мотивації на основі KPI є комплексною системою, яка поєднує економічні, організаційні та соціальні аспекти управління персоналом. Його впровадження сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості роботи та зміцненню кадрового потенціалу підприємства. Основні елементи механізму мотивації на основі KPI узагальнено у табл. 3.2.

Таблиця. 3.2 - Основні елементи механізму мотивації персоналу на основі КРІ

Елемент механізму	Зміст	Роль у системі мотивації
Встановлення КРІ	Визначення ключових показників ефективності відповідно до посадових обов'язків і цілей підприємства	Формує основу оцінювання результатів праці та орієнтири для працівників
Оцінювання результатів	Порівняння фактичних результатів із встановленими КРІ та аналіз рівня їх виконання	Дозволяє оцінити досягнення цілей і приймати управлінські рішення
Система винагороди	Матеріальне стимулювання залежно від рівня виконання КРІ	Забезпечує зв'язок між результатами праці та винагородою
Нематеріальна мотивація	Визнання досягнень, кар'єрний розвиток, навчання та сприятливий клімат у колективі	Підвищує залученість, лояльність і розвиток персоналу
Зворотний зв'язок	Аналіз результатів, обговорення КРІ та рекомендації щодо розвитку	Сприяє підвищенню ефективності та професійному розвитку працівників
Коригування КРІ	Перегляд показників відповідно до змін умов діяльності та стратегічних цілей	Забезпечує актуальність і гнучкість системи мотивації

Джерело: складено автором [56 - 57]

Аналіз представленого механізму мотивації на основі КРІ свідчить про його комплексний характер, оскільки система охоплює основні етапи управління результативністю персоналу - від формування показників до їх коригування відповідно до змін умов діяльності підприємства. Це дозволяє не лише оцінювати результати праці, а й впливати на їх покращення.

Отже, впровадження механізму мотивації на основі КРІ створює основу для підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання робіт та зміцнення кадрового потенціалу підприємства. Узагальнення основних елементів механізму мотивації наведено у табл. 3.2, а додаткові матеріали щодо особливостей формування та застосування КРІ доцільно винести у додаток Б. Водночас важливо оцінити практичний вплив запропонованого механізму на

результати діяльності персоналу та підприємства. Очікувані результати його впровадження узагальнено в табл. 3.3.

Таблиця. 3.3 - Очікувані результати впровадження механізму мотивації на основі KPI

Напрямок впливу	Зміст змін	Очікуваний результат
Продуктивність праці	Підвищення зацікавленості працівників у досягненні встановлених показників через чіткий зв'язок між результатами діяльності та системою винагороди.	Зростання обсягів виробництва, підвищення ефективності використання трудових ресурсів, оптимізація витрат праці та підвищення загальної результативності діяльності підприємства
Якість роботи	Орієнтація працівників на дотримання встановлених стандартів, технологічних вимог і процедур виконання робіт. Посилення контролю за якістю результатів діяльності через KPI	Зниження рівня браку, помилок та виробничих відхилень, підвищення якості продукції та послуг, зменшення витрат, пов'язаних із виправленням недоліків
Мотивація персоналу	Посилення зв'язку між результатами праці та матеріальною і нематеріальною винагородою, формування справедливої системи оцінювання, що враховує індивідуальний внесок працівників	Підвищення рівня задоволеності працівників, зростання їх зацікавленості у досягненні результатів, формування стійкої внутрішньої мотивації та лояльності до підприємства
Організаційна дисципліна	Чітке визначення вимог до результатів роботи, строків виконання завдань та відповідальності працівників. Формування системи контролю за виконанням KPI	Покращення трудової дисципліни, зменшення порушень, підвищення відповідальності працівників за результати своєї діяльності
Управління підприємством	Отримання об'єктивної, систематизованої інформації про результати діяльності персоналу, що дозволяє аналізувати ефективність роботи підрозділів і окремих працівників	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оптимізація процесів управління, своєчасне виявлення проблем та можливостей для розвитку
Стійкість підприємства	Підвищення адаптивності персоналу до змін зовнішнього середовища, розвиток здатності працювати в умовах невизначеності та ризиків, характерних для сучасних умов	Забезпечення стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, зміцнення кадрового потенціалу та здатності до ефективного функціонування в кризових умовах

Джерело: складено автором. [56 – 57].

На мою думку, результати, представлені в таблиці, свідчать про те, що впровадження механізму мотивації на основі KPI має комплексний вплив на діяльність підприємства. Позитивний ефект проявляється не лише у підвищенні продуктивності чи якості роботи, а й у покращенні управління, організаційної дисципліни та загальної ефективності діяльності підприємства.

Ключовою особливістю такого підходу є орієнтація працівників на досягнення конкретних результатів, а не лише на формальне виконання обов'язків. Це сприяє підвищенню відповідальності персоналу, покращенню самоконтролю та більш ефективному виконанню поставлених завдань.

Важливим є також те, що система KPI забезпечує керівництво структурованою інформацією про результати діяльності працівників, що дозволяє своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність функціонування підприємства.

Крім того, в умовах нестабільності система KPI сприяє підвищенню адаптивності персоналу та підтримці стійкості підприємства. Це дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність діяльності.

Отже, впровадження механізму мотивації на основі KPI є важливим інструментом підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Для більш наочного відображення взаємозв'язку основних елементів механізму мотивації доцільно представити його у вигляді схеми, наведеної на рис. 3.1.

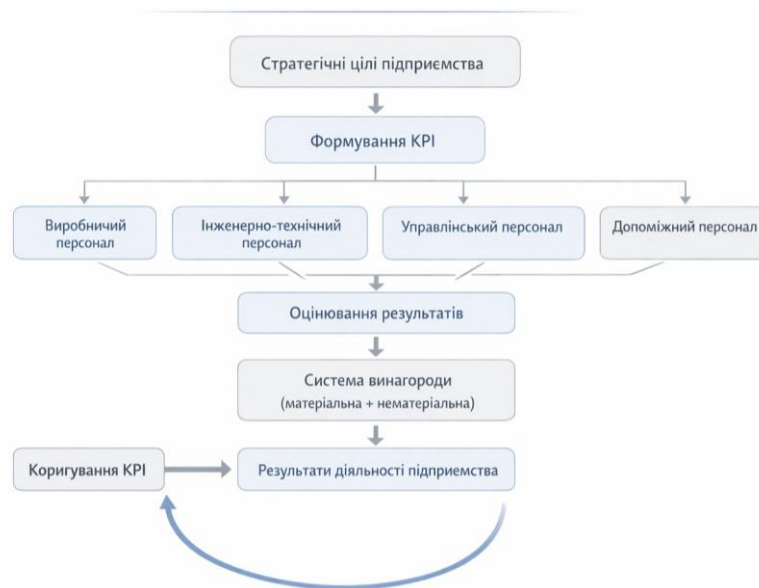


Рисунок 3.1 - Механізм мотивації персоналу на основі KPI

Джерело: складено автором

Схема відображає логіку функціонування механізму мотивації персоналу на основі KPI та демонструє взаємозв'язок між його ключовими елементами - від встановлення показників до їх коригування. Вона наочно показує, що ефективна система мотивації є циклічним процесом, у якому результати оцінювання впливають на формування винагороди та подальше вдосконалення KPI.

На мою думку, представлений механізм забезпечує узгодженість між результатами діяльності працівників і цілями підприємства, що сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, посиленню мотивації та досягненню стабільного розвитку підприємства.

Адаптація системи мотивації персоналу до умов воєнного часу є важливою умовою стабільного функціонування підприємства. Сучасні умови характеризуються високою невизначеністю, економічною нестабільністю, зростанням ризиків та психологічним навантаженням на працівників, тому традиційні підходи до мотивації потребують перегляду.

Як свідчать наукові дослідження, в умовах воєнного стану змінюється структура потреб працівників: пріоритетними стають стабільність зайнятості, гарантованість виплат, безпека та соціальна підтримка [58]. Це означає, що

система мотивації має бути спрямована не лише на стимулювання результатів, а й на забезпечення базових умов праці та підтримку персоналу.

Важливого значення набувають нематеріальні фактори мотивації, зокрема гнучкий графік роботи, психологічна підтримка, безпечні умови праці та допомога працівникам і їхнім сім'ям. Саме ці елементи сприяють збереженню продуктивності та залученості персоналу в кризових умовах [59].

Адаптація системи мотивації також передбачає перегляд підходів до формування KPI. У воєнний час доцільно враховувати не лише кінцеві результати діяльності, а й умови їх досягнення: рівень ризиків, обмеженість ресурсів, складність виконання завдань та зовнішні обставини. Це дозволяє зробити оцінювання більш об'єктивним і справедливим.

Окреме значення має посилення соціальної складової мотивації. Підприємство має підтримувати мобілізованих працівників, ветеранів, військовослужбовців та їхні сім'ї, що сприяє підвищенню лояльності персоналу та зміцненню соціальної відповідальності компанії.

Отже, адаптація системи мотивації до умов воєнного часу передбачає перегляд KPI, посилення соціальної підтримки, розвиток нематеріальної мотивації та забезпечення гнучкості управління. Основні напрями такої адаптації систематизовано у табл. 3.4, а додаткове узагальнення взаємозв'язку між цими напрямками подано у **Додатку В**.

Таблиця. 3.4 - Напрями адаптації системи мотивації персоналу до умов воєнного часу

Напрямок адаптації	Зміст змін	Очікуваний ефект
Забезпечення стабільності	Своєчасна виплата заробітної плати, збереження робочих місць і підтримка працівників	Зниження плинності кадрів та збереження кадрового потенціалу
Посилення нематеріальної мотивації	Гнучкий графік, дистанційна робота, психологічна підтримка та визнання досягнень	Підвищення залученості та мотивації персоналу

Продовження таблиці 3.4

Адаптація КРІ	Перегляд КРІ з урахуванням воєнних умов і зовнішніх обмежень	Підвищення об'єктивності та справедливості оцінювання
Соціальна підтримка	Підтримка працівників, ветеранів та їхніх сімей через соціальні програми	Зростання лояльності та соціальної відповідальності підприємства
Гнучкість управління	Адаптація системи мотивації до змін зовнішнього середовища	Підвищення адаптивності та ефективності управління
Підвищення ролі комунікацій	Розвиток внутрішніх комунікацій та інформування персоналу	Підвищення довіри та зниження невизначеності
Орієнтація на збереження персоналу	Утримання ключових працівників і створення умов для довгострокової співпраці	Збереження кадрового потенціалу та конкурентоспроможності

Джерело: складено автором.

На мою думку, узагальнені напрями адаптації системи мотивації до умов воєнного часу свідчать про зміну підходів до управління персоналом. Якщо в стабільних умовах основний акцент робиться на продуктивності та економічних результатах, то в кризових умовах важливого значення набувають соціальна підтримка, безпека працівників та забезпечення стабільності роботи.

Ключовою особливістю такої адаптації є посилення ролі соціально-психологічних і нематеріальних факторів мотивації. Підтримка персоналу, гнучкість управління, розвиток внутрішніх комунікацій та створення безпечних умов праці стають важливими елементами збереження працездатності колективу.

Важливим є також перегляд системи КРІ з урахуванням реальних умов діяльності підприємства. Врахування ризиків, обмеженості ресурсів та складності виконання завдань дозволяє зробити систему оцінювання більш об'єктивною та справедливою, що сприяє підвищенню довіри до системи мотивації.

Окремої уваги заслуговує соціальна складова, оскільки підприємство в умовах воєнного часу виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, підтримуючи працівників, військовослужбовців, ветеранів та їхні сім'ї. Це позитивно впливає на рівень лояльності персоналу та корпоративну культуру.

Отже, адаптація системи мотивації до умов воєнного часу є важливим інструментом забезпечення стійкості підприємства та збереження кадрового потенціалу. Узагальнення основних напрямів адаптації наведено у табл. 3.4, а взаємозв'язок її ключових елементів доцільно представити у вигляді схеми на рис. 3.2



Рисунок 3.2- Напрями адаптації системи мотивації персоналу до умов воєнного часу

Джерело: складено автором

Представлений рисунок демонструє, що адаптація системи мотивації персоналу до умов воєнного часу має комплексний характер і базується на взаємодії кількох ключових елементів: забезпечення стабільності, гнучкості управління, адаптації KPI, нематеріальної мотивації, соціальної підтримки та ефективних комунікацій.

Особливістю моделі є взаємозв'язок усіх складових системи. Зокрема, адаптація KPI є ефективною лише за умови врахування реальних умов праці, а

забезпечення стабільності потребує належної комунікації та підтримки персоналу.

Крім того, схема підкреслює важливість нематеріальної мотивації та соціальної підтримки, які в умовах воєнного часу сприяють збереженню кадрового потенціалу, підтримці психологічного стану працівників та підвищенню довіри до підприємства.

Таким чином, ефективна адаптація системи мотивації можлива лише за умови комплексного поєднання економічних, соціальних та управлінських інструментів, що забезпечує стабільність діяльності підприємства навіть в умовах високої невизначеності.

З урахуванням проведеного аналізу доцільно узагальнити ключові напрями удосконалення системи КРІ та додаткові інструменти підсилення мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» в умовах воєнного часу. Це дозволяє більш комплексно обґрунтувати запропоновані рекомендації, показати практичні аспекти їх застосування та конкретизувати механізми адаптації системи мотивації до сучасних умов функціонування підприємства.

На мою думку, ефективність впровадження системи мотивації на основі КРІ залежить не лише від правильності сформованих показників, а й від належної організації самого процесу. Навіть добре розроблена система КРІ не забезпечить очікуваного результату без чіткої координації, підтримки керівництва та налагодженого механізму реалізації.

Одним із ключових організаційних аспектів є чіткий розподіл відповідальності між структурними підрозділами та посадовими особами. Визначення відповідальних за розробку, впровадження, моніторинг і коригування КРІ дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечує узгодженість управлінських рішень.

Важливе значення має також підготовка персоналу. Працівники повинні розуміти зміст КРІ, принципи їх формування та вплив на результати діяльності й систему винагороди. Недостатнє інформування може призвести до нерозуміння системи та зниження мотивації персоналу.

Не менш важливим є інформаційне забезпечення системи КРІ. Використання цифрових рішень і програмних продуктів дозволяє автоматизувати процеси збору та аналізу інформації, підвищує точність оцінювання та оперативність прийняття управлінських рішень.

Доцільним є і поетапне впровадження КРІ. Запровадження системи спочатку в окремих підрозділах дає можливість виявити недоліки, перевірити ефективність механізму та своєчасно внести необхідні корективи.

Крім того, важливо забезпечити постійний контроль результатів упровадження КРІ через регулярний моніторинг, аналіз відхилень та оцінювання ефективності системи. Це дозволяє підтримувати її актуальність і вдосконалювати відповідно до потреб підприємства.

Отже, організаційні аспекти впровадження системи мотивації на основі КРІ мають важливе значення для забезпечення її ефективності. Комплексне поєднання чіткої організації, підготовки персоналу, інформаційної підтримки та системного контролю створює основу для успішного функціонування КРІ. Основні організаційні аспекти впровадження системи мотивації на основі КРІ узагальнено в табл. 3.5.

Табл. 3.5 - Організаційні аспекти впровадження системи мотивації на основі КРІ

Організаційний аспект	Зміст заходів	Очікуваний результат
Розподіл відповідальності	Визначення конкретних посадових осіб і структурних підрозділів, відповідальних за розробку, впровадження, контроль та коригування системи КРІ. Передбачає формування чіткої ієрархії управління процесом, закріплення функцій та уникнення дублювання повноважень	Забезпечення узгодженості дій між підрозділами, підвищення керованості процесу впровадження, зниження ризику організаційних помилок
Підготовка персоналу	Проведення системного навчання, тренінгів і консультацій для працівників щодо сутності КРІ, принципів їх формування та впливу на результати діяльності й оплату праці. Формування розуміння цілей впровадження системи	Зниження опору змінам, підвищення рівня сприйняття нововведень, формування позитивного ставлення до системи мотивації

Продовження таблиці 3.5

Інформаційне забезпечення	Впровадження сучасних інформаційних систем і програмного забезпечення для збору, обробки та аналізу КРІ. Автоматизація процесів оцінювання результатів діяльності та формування звітності	Підвищення точності та об'єктивності оцінювання, оперативність отримання інформації, зниження впливу людського фактору
Поетапність впровадження	Реалізація системи КРІ у декілька етапів: пілотне впровадження, тестування, оцінка результатів, подальше масштабування на всі підрозділи. Передбачає поступове охоплення персоналу	Зниження ризиків впровадження, можливість своєчасного виявлення недоліків та їх усунення, підвищення ефективності системи
Контроль і моніторинг	Регулярний аналіз результатів діяльності персоналу, оцінювання виконання КРІ, виявлення відхилень та визначення причин їх виникнення. Використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності системи	Підвищення ефективності функціонування системи КРІ, своєчасне прийняття управлінських рішень, постійне вдосконалення мотиваційного механізму
Комунікації	Забезпечення постійного інформування працівників про зміни в системі КРІ, результати їх діяльності, стратегічні цілі підприємства. Формування відкритого діалогу між керівництвом і персоналом	Підвищення довіри до системи мотивації, зменшення рівня невизначеності, формування прозорого управлінського середовища
Мотиваційна підтримка	Узгодження КРІ із системою матеріального та нематеріального стимулювання. Впровадження бонусів, премій, визнання результатів, можливостей розвитку та кар'єрного зростання	Підвищення зацікавленості працівників у досягненні встановлених показників, зростання продуктивності праці та рівня залученості
Гнучкість організаційної системи	Забезпечення можливості швидкого перегляду КРІ, змін у підходах до оцінювання та мотивації відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх умов діяльності підприємства	Підвищення адаптивності системи мотивації, забезпечення її актуальності та ефективності в довгостроковій перспективі

Джерело: складено автором.

Узагальнені організаційні аспекти впровадження системи мотивації на основі КРІ свідчать про те, що її ефективність залежить не лише від змісту показників, а й від якості організації процесу впровадження. Система КРІ потребує чіткої координації, узгодженості дій та підтримки з боку керівництва.

Важливою особливістю є взаємозв'язок усіх організаційних елементів. Зокрема, ефективне інформаційне забезпечення не дасть результату без належної підготовки персоналу, а чіткий розподіл відповідальності потребує налагоджених комунікацій між підрозділами. Саме тому впровадження KPI має здійснюватися комплексно.

Крім технічної реалізації системи, важливе значення має формування позитивного сприйняття KPI працівниками. Навчання персоналу, комунікаційна підтримка та поєднання KPI із системою матеріального й нематеріального стимулювання сприяють підвищенню довіри до системи мотивації.

Особливу роль відіграють поетапність упровадження та гнучкість системи. Вони дозволяють своєчасно виявляти недоліки, адаптувати KPI до змін зовнішнього середовища та підвищувати ефективність мотиваційного механізму.

Разом з тим, система KPI повинна бути інтегрована в загальну систему управління підприємством і узгоджена з існуючими бізнес-процесами. Важливим фактором успішного впровадження є також підтримка керівництва, оскільки саме управлінський рівень визначає пріоритети розвитку та формує корпоративну культуру.

Крім того, при впровадженні KPI необхідно враховувати особливості персоналу та уникати надмірної складності системи. Надто велика кількість показників або складні методики розрахунку можуть ускладнювати сприйняття системи та знижувати її практичну ефективність.

Отже, організаційне забезпечення впровадження KPI має комплексний характер і охоплює управлінські, інформаційні та соціально-психологічні аспекти.

Для підсилення практичної складової запропонованих рекомендацій та формування більш комплексного підходу до управління персоналом доцільно розглядати систему KPI не як єдиний інструмент мотивації, а як складову ширшої системи управління трудовими ресурсами підприємства. В сучасних умовах ефективність мотивації персоналу значною мірою залежить не лише від

матеріального стимулювання, а й від рівня професійного розвитку працівників, соціальної підтримки, психологічного клімату та адаптивності системи управління до змін зовнішнього середовища.

Особливо актуальним це є для ПАТ «Укрнафта», діяльність якого здійснюється в умовах воєнного часу, високого рівня ризиків та необхідності забезпечення стабільності кадрового потенціалу. Саме тому удосконалення системи мотивації повинно охоплювати не лише розвиток KPI, але й інші напрями управління персоналом, спрямовані на підвищення залученості, лояльності та ефективності працівників.

З метою узагальнення основних напрямів підсилення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» доцільно представити їх у вигляді систематизованої табл. 3.6.

Таблиця 3.6 - Комплексні напрями підсилення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта»

Напрямок удосконалення	Сутність змін	Практичне значення для ПАТ «Укрнафта»	Очікуваний результат
Розвиток системи професійного навчання	Тренінги, підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей	Підвищення професійного рівня персоналу	Зростання ефективності та адаптивності працівників
Посилення психологічної підтримки персоналу	Програми психологічної допомоги та профілактики вигорання	Підтримка працівників в умовах воєнного часу	Зниження рівня стресу та підвищення працездатності
Розвиток внутрішніх комунікацій	Регулярне інформування та взаємодія керівництва з персоналом	Підвищення прозорості управління	Покращення клімату та залученості персоналу
Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації	Поєднання фінансового стимулювання з програмами визнання та розвитку	Формування комплексної системи мотивації	Підвищення лояльності та зниження плинності кадрів

Продовження таблиці 3.6

Удосконалення системи оцінювання результатів праці	Запровадження прозорих критеріїв оцінювання	Забезпечення справедливого оцінювання працівників	Підвищення довіри до системи мотивації
Підвищення гнучкості управління персоналом	Адаптація мотиваційних підходів до змін середовища	Швидше реагування на кризові ситуації	Підвищення стійкості та адаптивності управління
Орієнтація на стратегічний розвиток підприємства	Узгодження мотивації зі стратегічними цілями	Посилення зв'язку між результатами праці та цілями підприємства	Підвищення ефективності управління та досягнення стратегічних результатів

Джерело: складено автором.

Аналіз представлених у таблиці напрямів свідчить про те, що підвищення ефективності системи мотивації персоналу потребує комплексного підходу, який поєднує як матеріальні, так і нематеріальні інструменти впливу на персонал. Водночас система KPI у даному випадку виступає не окремим елементом, а складовою ширшого механізму управління результативністю та поведінкою працівників.

Особливого значення в сучасних умовах набувають напрями, пов'язані з психологічною підтримкою персоналу, розвитком внутрішніх комунікацій, професійним навчанням та підвищенням адаптивності системи управління. Це дозволяє не лише підтримувати продуктивність праці, а й забезпечувати стабільність кадрового потенціалу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Крім того, запропоновані напрями підсилення мотивації сприяють формуванню більш прозорої та справедливої системи управління персоналом, орієнтованої на довгостроковий розвиток підприємства. Поєднання KPI із соціальними, організаційними та розвитковими інструментами дозволяє підвищити рівень залученості працівників, зміцнити їх лояльність та забезпечити більш ефективне досягнення стратегічних цілей ПАТ «Укрнафта».

3.2 Кількісні показники мотивації персоналу підприємства на основі поточних показників KPI

На підприємстві використовується система управління ефективністю, спрямована на оцінювання результатів роботи працівників та їх внеску у досягнення загальних цілей підприємства. Для кожного працівника формуються індивідуальні KPI, пов'язані з цілями підрозділу та підприємства в цілому.

Формування KPI здійснюється поетапно: спочатку визначаються стратегічні цілі підприємства, після чого вони деталізуються у вигляді конкретних завдань для працівників. Такий підхід забезпечує узгодженість між індивідуальними результатами та загальними напрямками діяльності підприємства.

При розробці показників використовується підхід SMART, відповідно до якого KPI повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі. Це робить систему оцінювання більш зрозумілою та дозволяє уникнути нечітких формулювань.

Важливим аспектом є обмеження кількості KPI, оскільки надмірна кількість показників ускладнює контроль та знижує ефективність оцінювання. Крім того, для кожного показника визначаються одиниці вимірювання, цільові значення та вагомість у загальній оцінці результативності працівника.

Таким чином, система формування KPI є достатньо структурованою та забезпечує прозорість оцінювання результатів праці. Водночас її ефективність значною мірою залежить від правильності формування показників і їх відповідності реальним умовам діяльності підприємства, тому KPI потребують регулярного перегляду та адаптації. Для узагальнення особливостей формування KPI на підприємстві та характеристики основних елементів системи доцільно представити їх у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Аналіз системи формування КРІ на підприємстві

Елемент системи КРІ	Зміст / як формується	Показники / значення	Коментар
Загальний підхід до КРІ	КРІ використовується як інструмент оцінки ефективності працівників та досягнення цілей підприємства	Оцінка результатів діяльності працівника за звітний період	КРІ напряду пов'язані з результатами роботи та впливають на винагороду
Етап 1 – визначення цілей	Формуються цілі та задачі відповідно до стратегічних пріоритетів підприємства	Цілі прив'язуються до функцій підрозділу або посади	Важливо, що КРІ не “зі стелі”, а йдуть від цілей компанії
Етап 2 – формування показників	Для кожної цілі визначаються конкретні КРІ	Рекомендується 3–7 КРІ на одного працівника	Це правильно - не перевантажує працівника показниками
Етап 3 – визначення одиниць вимірювання	КРІ вимірюються в кількісних показниках	%, грн, одиниці, терміни виконання	Наприклад: % виконання задач або кількість виконаних робіт
Етап 4 – встановлення ваги КРІ	Кожному показнику присвоюється вага	Приклад: 40% / 40% / 20% = 100%	Це показує важливість кожного КРІ в загальній оцінці
Типи КРІ	КРІ поділяються на кількісні та якісні	Кількісні – мають числове значення; якісні – оцінюються за шкалою	Дає можливість оцінити не тільки цифри, а й якість роботи
Цільові значення КРІ	Встановлюються планові значення для оцінки	Наприклад: 80 / 90 / 100 % виконання	100% = повне виконання КРІ, <75% – низька ефективність
Оцінка виконання КРІ	Розрахунок відбувається в ERP-системі	Фактичні результати порівнюються з плановими	Система автоматизована - менше суб'єктивності
Максимальне значення КРІ	КРІ не може перевищувати 110%	Верхня межа ефективності	Це обмежує “перекося” в оцінці
Частота оцінювання	Оцінка проводиться регулярно	Щомісячно або за звітний період	Дає можливість контролювати результати постійно
Вплив КРІ на оплату праці	КРІ напряду впливають на премію	Використовується формула: Премія = база × коефіцієнт × оцінка КРІ	КРІ = фінансова мотивація працівника
Приклад КРІ	Виконання заявок на транспортне обслуговування	Вага: 40%, одиниця – % виконання	Реальний КРІ з підприємства

Продовження таблиці 3.7

Соціально-мотиваційні показники	Додаткові показники: безпека, умови праці, страхування	Наприклад: 87% працівників застраховані	КРІ враховують не тільки продуктивність, а й умови праці
Кадрові показники	Аналіз чисельності персоналу	~19 556 працівників (2025)	КРІ формуються з урахуванням структури персоналу
Показники охорони праці	Травматизм, витрати на безпеку	252,8 млн грн витрат	Впливають на КРІ безпеки
Медичне страхування	Частина мотиваційної системи	18 219 застрахованих працівників	Входить у нефінансову мотивацію

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Таким чином, система КРІ на підприємстві є достатньо структурованою та формалізованою, що забезпечує прозорість оцінювання результатів працівників. Водночас значна увага приділяється не лише виробничим показникам, але й соціальним аспектам, що позитивно впливає на загальну ефективність персоналу.

Оцінка результативності персоналу на підприємстві базується на системі ключових показників ефективності (КРІ), які мають чітке кількісне вираження та дозволяють об'єктивно визначити рівень виконання поставлених завдань. Такий підхід дає можливість перейти від загальної суб'єктивної оцінки роботи працівника до конкретних вимірюваних результатів, що значно підвищує прозорість системи оцінювання.

Формування кількісних показників відбувається таким чином, щоб кожен працівник мав обмежену, але змістовну кількість КРІ. Як правило, їх кількість варіюється в межах 3–7, що дозволяє уникнути розпорошення уваги та сконцентруватися на найбільш важливих завданнях. Кожен із показників має свою вагу у загальній оцінці, яка розподіляється залежно від значущості конкретного завдання. Наприклад, один із показників може мати вагу 40%, інший - також 40%, а третій - 20%, що в сумі формує 100% загальної оцінки.

Важливою особливістю є те, що для кожного КРІ встановлюються цільові значення різного рівня: мінімальний, плановий та максимальний. Така градація

дозволяє більш гнучко оцінювати результат. Якщо працівник досягає мінімального значення, це означає базовий рівень виконання, планове значення відповідає очікуваному результату, а перевищення плану може враховуватися до певної межі. При цьому система має обмеження максимального рівня виконання (наприклад, до 110%), що не допускає необґрунтованого завищення результатів.

Кількісні показники можуть мати різні форми вимірювання: у відсотках, натуральних показниках або грошовому вираженні. Наприклад, одним із типових КРІ є відсоток виконання заявок або завдань, який безпосередньо відображає ефективність виконання операційної роботи. У такому випадку оцінювання відбувається шляхом порівняння фактичного результату з плановим значенням.

Окрім безпосередніх КРІ, до оцінки результативності персоналу доцільно включати узагальнені кількісні показники, які характеризують стан персоналу та умови його роботи. Це дозволяє розглядати результативність не лише як виконання завдань, а як комплексне явище, що залежить від багатьох факторів.

Для систематизації основних кількісних показників, які використовуються при оцінці результативності персоналу, сформовано табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Кількісні показники результативності персоналу

Напрямок оцінювання	Показник	Значення	Пояснення
Формування КРІ	Кількість показників для одного працівника	3-7 КРІ	Кожного працівника оцінюють не по всьому підряд, а по кількох основних задачах, щоб було зрозуміло, за що саме він відповідає
Вагомість КРІ	Розподіл впливу показників	40% / 40% / 20%	Наприклад, якщо є 3 задачі, то дві з них можуть бути основними (по 40%), а одна - менш важливою (20%)
Рівень виконання КРІ	Оцінка результату	80% - мінімальний рівень; 90% - хороший результат; 100% - повне виконання	Це показує, наскільки добре працівник справився: 80% - ледве виконав, 90% - нормально, 100% - повністю закрив задачу
Максимальне значення	Верхня межа оцінки	до 110%	Якщо працівник перевиконав план, це враховується, але не безкінечно - є обмеження

Продовження таблиці 3.8

Приклад КРІ	Виконання робочих задач	% виконання, вага ~40%	Наприклад, скільки заявок або задач працівник реально закрити від запланованих
Персонал	Загальна кількість працівників	19 556 осіб	Це велике підприємство, тому без системи КРІ контролювати роботу складно
Вік працівників	Середній вік	46 років	Більшість працівників - досвідчені, не молоді, це важливо для підходу до мотивації
Гендерна структура	Частка чоловіків і жінок	74% чоловіки, 26% жінки	Переважає чоловічий персонал, що характерно для виробничих підприємств
Вікові групи	Розподіл працівників за віком	до 35 років - 14%; 35-50 років - 53%; старше 50 років - 33%	Найбільше працівників - це люди середнього віку (35–50 років), молоді - значно менше
Соціальна підтримка	Медичне страхування	18 219 осіб (87% працівників)	Майже всі працівники мають медичне страхування, тобто підприємство реально вкладається в персонал
Використання страхування	Звернення до страхової	15 861 звернення	Працівники не просто мають страховку, а активно нею користуються
Фінансування	Витрати на страхування	133,4 млн грн	Це показує, що соціальна підтримка - не формальна, а реально фінансована
Охорона праці	Безпека на підприємстві	13 нещасних випадків у 2025 р. (було 14 у 2024 р.)	Є невелике покращення ситуації з безпекою
	Виробничі травми	9 випадків (було 12)	Менше травм саме на виробництві - це позитивна динаміка
	Рівень травматизму	0,51 (було 0,69)	Кількісно видно, що ризики зменшуються
	Витрати на безпеку	252,8 млн грн	Підприємство вкладає великі кошти в безпеку працівників
Умови праці	Засоби захисту	88,3 млн грн	Працівників забезпечують спецодягом та захистом
Робочі місця	Шкідливі умови	1 483 робочих місця	Є значна частина робіт із складними умовами, що впливає на мотивацію

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Отже, наведені кількісні показники дозволяють комплексно оцінити результативність персоналу на підприємстві. Видно, що оцінювання базується не лише на виконанні безпосередніх робочих завдань через систему КРІ, а й

враховує ширший контекст - умови праці, рівень безпеки, соціальну підтримку та структуру персоналу.

З одного боку, система KPI має чітку логіку: визначена кількість показників, їх вагомість, рівні виконання та обмеження максимальної оцінки. Це робить процес оцінювання більш зрозумілим і прозорим для працівників. З іншого боку, додаткові кількісні показники, такі як витрати на охорону праці, медичне страхування чи структура персоналу, показують, що підприємство підходить до оцінки результативності більш комплексно, а не лише через виконання планових завдань.

Особливо важливим є те, що значна увага приділяється безпеці праці та соціальному забезпеченню. Зменшення рівня травматизму та високий рівень охоплення працівників медичним страхуванням свідчать про позитивні зміни в організації роботи та турботу про персонал, що також впливає на загальну ефективність діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що система оцінювання результативності персоналу є достатньо структурованою та поєднує як індивідуальні KPI, так і загальні показники діяльності підприємства. Це дозволяє більш об'єктивно оцінювати результати роботи та створює основу для подальшого вдосконалення системи мотивації персоналу.

Проведений аналіз системи оплати праці на підприємстві показує, що матеріальне стимулювання персоналу базується на поєднанні тарифної частини, доплат і надбавок, які формують кінцевий рівень доходу працівника. Основою виступає погодинна тарифна ставка, що залежить від професії, розряду та складності робіт.

Для різних категорій персоналу встановлено диференційовані тарифні ставки. Зокрема, для робітників непромислової групи мінімальна ставка становить 61,466 грн за годину (1 розряд) і зростає до 122,932 грн для 6 розряду. Для операторів АЗС ставки коливаються від 31,618 грн до 49,008 грн за годину залежно від розряду. Для технічно складних професій (машиністи, механізатори)

оплата може перевищувати 186 грн за годину, що відображає рівень відповідальності та складності робіт.

Ключову роль у формуванні доходу відіграють доплати й надбавки. За роботу у важких та шкідливих умовах передбачено до 12% тарифної ставки, а за особливо важкі та шкідливі умови - до 24%. За роботу у вечірній час встановлюється доплата 20% погодинної тарифної ставки, а в нічний час - 40%.

Також застосовуються доплати за суміщення професій, розширення зони обслуговування та виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, які можуть досягати 100% тарифної ставки або посадового окладу.

Стимулюючі надбавки включають доплату за інтенсивність праці - до 12% місячного окладу, а також надбавки за керівництво бригадою: 15% - для бригад 5–10 осіб і 25% - понад 10 осіб.

Для водіїв передбачена надбавка за класність: 10% для водіїв 2 класу та 25% - для 1 класу. В умовах воєнного стану працівники, які працюють у зонах можливих або активних бойових дій, можуть отримувати додатково 30% посадового окладу, а в окремих випадках до 100%. Також передбачена доплата 30% за ліквідацію наслідків руйнувань та аварій.

Окремі доплати встановлюються за специфічні види діяльності: за експедирування вантажів - 25% тарифної ставки, за заправку спецтехніки - 10% за кожен годину роботи. У результаті сукупності таких доплат фактичний дохід працівника може перевищувати базову тарифну ставку на 50–100% і більше.

Аналіз показує, що діюча система є достатньо гнучкою, однак переважно орієнтована на компенсацію умов праці, а не на результативність роботи. Саме тому впровадження КРІ є важливим етапом удосконалення системи стимулювання. КРІ дозволяють сформувати змінну частину заробітної плати, яка напряму залежить від ефективності роботи працівника.

У такому випадку структура доходу включає базову тарифну ставку, компенсаційні доплати та премію за досягнення КРІ. Розмір премії може становити 20–50% базового окладу залежно від рівня виконання показників.

Для різних категорій персоналу КРІ відрізняються. Для операторів АЗС - це обсяг реалізації, середній чек і рівень обслуговування клієнтів; для водіїв - дотримання графіків, економія пального та відсутність аварій; для технічного персоналу - безперебійність роботи обладнання та зниження витрат на ремонт.

Крім матеріальних стимулів, підприємство застосовує соціальні гарантії та виплати. Працівникам може надаватися матеріальна допомога у складних життєвих обставинах, на лікування або у зв'язку із сімейними подіями. Окрему підтримку отримують багатодітні сім'ї, сім'ї з дітьми з інвалідністю, діти-сироти та інші соціально вразливі категорії.

Передбачені також гарантії для донорів у вигляді додаткових оплачуваних днів відпочинку або компенсацій. Важливою складовою є добровільне медичне страхування, яким охоплено близько 87% працівників, а витрати підприємства на його фінансування перевищують 133 млн грн.

Разом із тим, така система соціальної підтримки має переважно непрямий вплив на результативність праці. Її ефективність значно зростає у поєднанні з КРІ, які забезпечують кількісну оцінку результатів діяльності.

Поєднання тарифної системи, доплат, надбавок і КРІ дозволяє сформувати багаторівневу модель мотивації, де:

- тарифна частина забезпечує стабільність доходу;
- доплати компенсують складні умови праці;
- надбавки стимулюють професійний розвиток;
- КРІ орієнтують працівників на досягнення результатів.

Водночас велика кількість доплат і надбавок ускладнює сприйняття структури заробітної плати та не завжди дає працівникам чітке розуміння механізму формування доходу. Крім того, значна частина виплат не залежить від результативності праці, що знижує стимул до підвищення продуктивності.

У цьому контексті впровадження КРІ забезпечує прозорість системи стимулювання, формує пряму залежність між результатом і оплатою праці та дозволяє підприємству більш ефективно управляти витратами на персонал.

При використанні КРІ премія залежить від рівня виконання встановлених показників. Наприклад, при досягненні 100% КРІ працівник отримує повний розмір премії, а при перевиконанні можливе нарахування підвищеної премії - як правило, до 110%.

Таким чином, поєднання існуючої тарифної системи з КРІ дозволяє трансформувати систему матеріального стимулювання з переважно компенсаційної моделі у результатоорієнтовану модель, що сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства

Після детального аналізу системи оплати праці, доплат, надбавок, соціальних виплат та механізмів преміювання можна зробити більш глибоку оцінку ефективності застосування КРІ в системі матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Загалом, діюча система мотивації є комплексною та багаторівневою. Вона включає базову тарифну оплату, значну кількість компенсаційних доплат (за умови праці, режим роботи, додаткові обов'язки) та стимулюючі виплати у вигляді надбавок і премій. Такий підхід забезпечує стабільність доходів працівників і частково враховує специфіку виробничих процесів, зокрема складність та небезпечність виконуваних робіт.

Разом з тим, аналіз показує, що основна частина матеріального стимулювання орієнтована саме на компенсацію умов праці. Наприклад, доплати за нічний час можуть досягати 40%, за роботу у шкідливих умовах - 12–24%, за суміщення або виконання обов'язків відсутнього працівника до 100% окладу. Також передбачені надбавки за інтенсивність праці (до 12%), керівництво бригадою (15–25%), класність водіїв (10–25%), а в умовах воєнного стану - додаткові виплати до 30–100%. Такий підхід забезпечує соціальний захист працівників і частково компенсує складні умови праці, однак не завжди створює достатній стимул для підвищення індивідуальної результативності.

Це свідчить про те, що фактичний дохід працівника може значно перевищувати базову тарифну частину. Проте така система не завжди стимулює підвищення продуктивності, оскільки більшість виплат не має прямої залежності від кінцевих результатів діяльності. У результаті матеріальне стимулювання виконує переважно компенсаційну, а не мотиваційно-результативну функцію.

Саме в цьому контексті КРІ виступають як ключовий інструмент підвищення ефективності мотивації. Вони дозволяють трансформувати систему стимулювання, зробивши її більш результативною.

Після проведеного аналізу доцільно більш детально оцінити, як саме змінюється ефективність системи мотивації при впровадженні КРІ. Для цього порівняємо основні характеристики діючої системи оплати праці з моделлю, доповненою показниками результативності, що представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Оцінка ефективності системи мотивації персоналу із застосуванням КРІ

Напрямок оцінювання	Характеристика діючої системи	Проблемні моменти	Характеристика з урахуванням КРІ	Очікуваний ефект
Структура оплати праці	Тарифна ставка, доплати та надбавки	Складність структури	Базова, компенсаційна та стимулююча частини	Спрощення структури оплати
Прозорість нарахувань	Залежність від багатьох факторів	Незрозумілий механізм нарахування	Премія залежить від КРІ	Зростання довіри до системи
Залежність доходу від результату	Переважає вплив умов праці	Відсутність зв'язку «результат – дохід»	Частина доходу залежить від КРІ	Посилення результативності
Рівень мотивації персоналу	Орієнтація на відпрацьований час	Низька зацікавленість у перевиконанні планів	Орієнтація на досягнення КРІ	Зростання продуктивності
Контроль результативності	Залежність від оцінки керівника	Суб'єктивність оцінювання	Оцінка за кількісними КРІ	Підвищення об'єктивності
Справедливість оплати праці	Однакові доплати за різну ефективність	Відчуття несправедливості	Врахування індивідуального внеску	Посилення мотивації

Продовження таблиці 3.9

Гнучкість стимулювання	Складність зміни тарифів і доплат	Низька адаптивність	Коригування через KPI та премії	Підвищення гнучкості системи
Управління витратами на персонал	Переважають фіксованих витрат	Обмежена оптимізація	Частина витрат стає змінною	Оптимізація фонду оплати праці
Зв'язок з результатами підприємства	Непрямий вплив на результати	Відсутність чіткої залежності	Прямий зв'язок KPI з результатами	Підвищення ефективності діяльності
Вплив умов праці	Значні компенсаційні доплати	Переважають компенсаційної моделі	Поєднання компенсації та стимулювання	Баланс мотивації та компенсації
Преміювання	Наявне, але нечітке	Низька прозорість	Премії залежать від виконання KPI	Посилення мотиваційної ролі премій

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Проведений порівняльний аналіз показує, що впровадження KPI суттєво змінює підхід до матеріального стимулювання персоналу. Якщо у діючій системі основний акцент робиться на компенсацію умов праці (нічні зміни, шкідливі умови, навантаження, воєнні ризики), то використання KPI дозволяє змістити фокус на результативність роботи працівників.

Це означає, що система мотивації переходить від моделі «оплата за умови праці» до моделі «оплата за результат». У такому випадку працівник отримує чітке розуміння того, як його особистий внесок впливає на рівень доходу, що значно підвищує мотивацію та відповідальність.

Водночас проведений аналіз показує, що найбільш ефективним інструментом інтеграції KPI у систему стимулювання виступає саме преміальна частина заробітної плати. Саме через механізм преміювання забезпечується пряма залежність між досягнутими результатами та рівнем матеріальної винагороди. У зв'язку з цим доцільно більш детально розглянути структуру формування премій та особливості їх залежності від KPI, що наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Характеристика формування премій та їх залежності від КРІ

Складова системи	Як формується в діючій системі	Проблемні моменти	З урахуванням КРІ	Очікуваний ефект
Базова заробітна плата	Визначається тарифною ставкою або посадовим окладом залежно від розряду та складності робіт	Не стимулює підвищення ефективності, є фіксованою	Залишається незмінною як гарантована частина доходу	Забезпечує стабільність і соціальну захищеність
Компенсаційні доплати	Нараховуються за умови праці (нічні – до 40%, шкідливі – 12–24%, воєнні – до 30–100%)	Орієнтація на умови, а не на результат	Не залежать від КРІ, але доповнюють систему	Зберігають мотивацію в складних умовах
Премія за виробничі результати	Встановлюється як % від окладу або фонду оплати праці	Не завжди зрозуміло, як формується	Прямо залежить від рівня виконання КРІ (0–100% і більше)	Формує зв'язок «результат – дохід»
Премія за виконання важливих завдань	Надається за рішенням керівництва (фіксовано або у %)	Суб'єктивність оцінки	Прив'язується до досягнення конкретних КРІ	Підвищує мотивацію до виконання пріоритетних задач
Максимальний розмір премії	Обмежується внутрішніми нормативами	Може не враховувати перевиконання	Регулюється через рівень досягнення КРІ	Дозволяє контролювати витрати
Зменшення або позбавлення премії	Застосовується при порушеннях або невиконанні завдань	Не завжди прозорий механізм	Прямо залежить від невиконання КРІ	Підвищує дисципліну і відповідальність
Разові премії та виплати	Надаються за окремі досягнення або події	Відсутність системності	Можуть бути частково прив'язані до КРІ	Посилюють стимулюючу функцію
Надбавки за кваліфікацію (класність, майстерність)	Встановлюються у % (наприклад, 10–25%)	Не пов'язані з поточними результатами	Можуть враховуватись як додатковий КРІ	Стимулюють розвиток персоналу

Продовження таблиці 3.10

Соціальні виплати та гарантії	Медичне страхування (~87% працівників), матеріальна допомога, підтримка сімей	Не пов'язані з результатами праці	Не залежать від КРІ	Підвищують лояльність персоналу
Загальна структура доходу	Складається з окладу + доплат + надбавок	Переважно компенсаційна модель	Оклад + доплати + премії за КРІ	Формується результатоорієнтована система

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Аналіз структури преміювання показує, що саме ця складова є найбільш гнучкою частиною системи оплати праці та має найбільший потенціал для впровадження КРІ. На відміну від тарифної частини, яка забезпечує стабільність, і доплат, що компенсують умови праці, премії можуть прямо залежати від результатів діяльності.

Впровадження КРІ дозволяє перетворити преміювання з частково суб'єктивного інструменту у чітко регламентований механізм, де розмір виплат визначається на основі досягнутих показників. Це забезпечує прозорість, об'єктивність та підвищує довіру працівників до системи оплати праці.

Крім того, така модель дозволяє підприємству більш ефективно управляти фондом оплати праці, оскільки змінна частина витрат напряму залежить від результатів діяльності.

Проведений аналіз показав, що система матеріального стимулювання персоналу на підприємстві є достатньо розвиненою та включає значну кількість елементів, зокрема тарифну оплату праці, доплати, надбавки та різні види преміювання. Така структура дозволяє забезпечити стабільність доходів працівників і враховує специфіку умов праці, включаючи нічні зміни, шкідливі фактори та підвищені ризики.

Разом з тим встановлено, що переважна частина виплат має компенсаційний характер і лише частково пов'язана з результатами діяльності. Це обмежує стимулюючий ефект системи та не забезпечує достатнього рівня зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності.

Впровадження KPI дозволяє суттєво підвищити ефективність системи мотивації, оскільки забезпечує пряму залежність між результатами праці та рівнем матеріального заохочення. Особливо важливу роль у цьому відіграє преміальна складова, яка виступає основним інструментом інтеграції KPI в систему оплати праці.

У результаті застосування KPI система матеріального стимулювання трансформується у більш прозору, гнучку та орієнтовану на результат модель. При цьому зберігається баланс між стабільністю доходів, компенсацією умов праці та стимулюванням ефективності.

3.3 Оцінка економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

На мою думку, визначення витрат на впровадження системи мотивації персоналу на основі KPI є важливим етапом оцінювання ефективності запропонованих заходів. Саме на цьому етапі формується розуміння того, наскільки реалістичним є впровадження системи з точки зору ресурсного забезпечення та чи відповідають очікувані результати понесеним витратам.

Впровадження системи KPI доцільно розглядати не лише як витратний процес, а як інвестицію у підвищення ефективності діяльності підприємства, розвиток кадрового потенціалу та вдосконалення системи управління. Для обґрунтування доцільності таких інвестицій необхідно визначити структуру та основні напрями витрат.

До основних витрат належать витрати на розробку системи KPI, які включають аналіз діяльності підприємства, визначення ключових показників ефективності та формування методики їх оцінювання. Важливе значення має також інформаційне забезпечення, зокрема впровадження або адаптація програмного забезпечення для збору, обробки й аналізу даних.

Суттєвою складовою є витрати на підготовку та навчання персоналу, оскільки працівники повинні розуміти принципи функціонування системи KPI

та власну роль у досягненні встановлених показників. Крім того, необхідно враховувати організаційні та адміністративні витрати, пов'язані з координацією процесів, внутрішніми комунікаціями та управлінським супроводом впровадження системи.

Також доцільно враховувати можливі непрямі витрати, зокрема тимчасове зниження продуктивності праці в період адаптації персоналу до нових умов роботи. Проте такі витрати мають короткостроковий характер і в подальшому компенсуються за рахунок підвищення ефективності діяльності підприємства.

Отже, витрати на впровадження системи КРІ мають комплексний характер та охоплюють фінансові, організаційні й інформаційні ресурси підприємства. Їх оцінювання дозволяє сформулювати обґрунтоване уявлення про доцільність впровадження системи мотивації на основі КРІ та визначити найбільш ресурсомісткі напрями реалізації.

З метою більш детального обґрунтування витрат доцільно використати розрахунковий підхід, який дозволяє визначити загальний обсяг витрат та їх структуру за окремими напрямками. Для цього у подальшому доцільно використати формули розрахунку загальної суми витрат на впровадження системи КРІ та питомої ваги окремих статей витрат у загальній сумі.

$$B_{\text{заг}} = B_{\text{розр}} + B_{\text{прог}} + B_{\text{навч}} + B_{\text{конс}} + B_{\text{адм}} + B_{\text{ін}} \quad (3.1)$$

де

$B_{\text{заг}}$ - загальні витрати на впровадження системи КРІ, грн;

$B_{\text{розр}}$ - витрати на розробку системи КРІ, грн;

$B_{\text{прог}}$ - витрати на програмне забезпечення та технічне налаштування, грн;

$B_{\text{навч}}$ - витрати на навчання персоналу, грн;

$B_{\text{конс}}$ - витрати на консультаційний супровід, грн;

$B_{\text{адм}}$ - адміністративно-організаційні витрати, грн;

$B_{\text{ін}}$ - інші супутні витрати, грн.

Ця формула використовується для визначення повної суми витрат, необхідних для впровадження системи КРІ на підприємстві. Вона дозволяє врахувати основні напрями ресурсного забезпечення та сформулювати загальне уявлення про фінансове навантаження, пов'язане з реалізацією запропонованого заходу.

$$Чі = \frac{Ві}{В_{\text{заг}}} \times 100\% \quad (3.2)$$

де

$Чі$ - частка окремої статті витрат у загальному обсязі, %;

$Ві$ - сума витрат за окремою статтею, грн;

$В_{\text{заг}}$ - загальна сума витрат на впровадження системи КРІ, грн.

Ця формула дає змогу визначити структуру витрат на впровадження системи КРІ та встановити, які саме складові займають найбільшу частку в загальному бюджеті. Це важливо для подальшого аналізу економічної доцільності запропонованих заходів і прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат.

На основі наведених формул доцільно здійснити розрахунок витрат на впровадження системи КРІ та представити отримані результати у вигляді узагальненої табл. 3.11

Таблиця. 3.11 - Розрахунок витрат на впровадження системи КРІ на ПАТ «Укрнафта»

Стаття витрат	Характеристика витрат	Орієнт. сума, грн	Частка у загальній сумі, %	Примітка
Розробка системи КРІ	Витрати на аналіз посад, визначення показників, формування методики оцінювання та підготовку внутрішніх регламентів	28000	$(28000 / 121500) \times 100\% = 23,1$	Передбачає первинне проєктування системи КРІ
Прогр. заб. та техн. налашт.	Налаштування електронних таблиць, внутрішніх цифрових інструментів обліку	32000	$(32000 / 121500) \times 100\% = 26,4$	Враховано використання наявної інфр.п-ства

Продовження таблиці 3.11

Навчання персоналу	Проведення внутрішніх навчань, інструктажів, підготовка методичних матеріалів для керівників і працівників	18000	$(18000 / 121500) \times 100\% = 14,9$	Охоплює ключові категорії персоналу
Консультаційний супровід	Залучення фахівця або робочої групи для методичного супроводу впровадження та перевірки коректності системи	17000	$(17000 / 121500) \times 100\% = 14,0$	Має разовий характер на етапі запуску
Адміністративно-організаційні витрати	Витрати, пов'язані з проведенням нарад, координацією процесу, підготовкою документації та внутрішніх комунікацій	14000	$(14000 / 121500) \times 100\% = 11,6$	Формують організаційну основу впровадження
Інші супутні витрати	Резерв коштів на додаткові налаштування, друк матеріалів, коригування окремих елементів системи	10500	$(10500 / 121500) \times 100\% = 8,7$	Враховує непередбачені витрати
Усього	—	121500	100,0	—

Джерело: складено автором.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що витрати на впровадження системи мотивації персоналу на основі KPI мають структурований та економічно обґрунтований характер. Табл. 3.10 демонструє загальний обсяг необхідних витрат і співвідношення між окремими статтями фінансування.

Найбільшу частку витрат становлять програмне забезпечення та технічне налаштування, а також розробка системи KPI, що пов'язано зі створенням методичної та технічної основи функціонування системи. Водночас витрати на навчання персоналу, консультаційний супровід та організаційне забезпечення, хоча й займають меншу частку, є важливими для ефективного впровадження та практичного використання KPI.

Важливо, що розрахунки виконані із застосуванням відповідних формул, що підвищує їх обґрунтованість та наочність. Це дозволяє простежити логіку формування витрат і оцінити їх значення для підприємства.

Отже, впровадження системи КРІ потребує помірних інвестицій, які мають інвестиційний характер і спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом. Отримані результати підтверджують доцільність реалізації запропонованих заходів та створюють основу для подальшої оцінки їх економічного ефекту.

Оцінювання очікуваного економічного ефекту від впровадження системи мотивації персоналу на основі КРІ є важливим етапом обґрунтування доцільності запропонованих заходів. Саме цей етап дозволяє визначити, наскільки витрати на впровадження системи є виправданими та які результати підприємство може отримати у перспективі.

Економічний ефект від впровадження КРІ проявляється насамперед у підвищенні продуктивності праці персоналу. Чітке визначення цілей, показників оцінювання та зв'язку між результатами діяльності й винагородою стимулює працівників до більш ефективного виконання своїх обов'язків. Це сприяє зростанню обсягів виробництва, покращенню якості робіт і зниженню витрат.

Важливим аспектом є також підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Система КРІ дозволяє більш точно оцінювати результати діяльності працівників, приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати витрати та зменшувати непродуктивні витрати часу й ресурсів.

Крім того, впровадження прозорості та справедливої системи мотивації сприяє зниженню плинності кадрів, що дозволяє скоротити витрати на підбір, адаптацію та навчання нових працівників. Разом із цим система КРІ підвищує якість управління підприємством, оскільки забезпечує керівництво актуальною інформацією про результати діяльності персоналу та дозволяє своєчасно реагувати на можливі відхилення.

Таким чином, економічний ефект від впровадження КРІ має комплексний характер і формується за рахунок зростання продуктивності праці, оптимізації

витрат, підвищення ефективності управління та покращення використання кадрового потенціалу. Сукупна дія цих факторів забезпечує позитивний фінансовий результат для підприємства.

Отже, впровадження системи мотивації на основі КРІ створює передумови для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, а очікуваний ефект може перевищувати понесені витрати, що підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів.

З метою кількісного обґрунтування очікуваного економічного ефекту доцільно провести відповідні розрахунки, які базуються на прогнозованому підвищенні продуктивності праці та оптимізації витрат підприємства. Результати розрахунку очікуваного економічного ефекту від впровадження системи КРІ наведено у табл. 3.12.

Таблиця. 3.12- Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження системи КРІ на ПАТ «Укрнафта»

Показник	Баз. Знач., грн	Кое ф. змін и	Очік. Знач., грн	Розрахунок	Екон. ефект, грн	Примітка
Обсяг виробництва	5 000 000	1,08	5 400 000	$5\,000\,000 \times 1,08$	+400 000	Зростання обсягів виробництва на 8% за рахунок підвищення продуктивності праці персоналу після впровадження КРІ
Виручка від реалізації	6 200 000	1,08	6 696 000	$6\,200\,000 \times 1,08$	+496 000	Збільшення виручки прямо залежить від зростання обсягів виробництва та покращення результатів діяльності
Собівартість продукції	4 800 000	0,96	4 608 000	$4\,800\,000 \times 0,96$	+192 000	Зниження собівартості на 4% завдяки більш ефективному використанню ресурсів і скороченню втрат
Витрати на персонал	1 200 000	0,95	1 140 000	$1\,200\,000 \times 0,95$	+60 000	Оптимізація витрат на оплату праці за рахунок підвищення ефективності

Продовження таблиці 3.12

Втрати від браку	300 000	0,80	240 000	$300\,000 \times 0,80$	+60 000	Зменшення втрат від браку на 20% через підвищення якості виконання робіт
Витрати на плинність кадрів	150 000	0,70	105 000	$150\,000 \times 0,70$	+45 000	Зниження плинності персоналу завдяки підвищенню мотивації та задоволеності працівників
Сумарний економічний ефект	—	—	—	Σ ефектів	+1 253 000	Сукупний результат впровадження системи KPI

Джерело: складено автором.

На основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що впровадження системи мотивації персоналу на основі KPI забезпечує позитивний економічний ефект за рахунок комплексного впливу на основні показники діяльності підприємства. Табл. 3.11 дозволяє оцінити не лише загальний результат впровадження системи, але й механізм його формування через зміну окремих економічних показників.

У процесі розрахунків використано прогнозні коефіцієнти змін, які відображають очікуваний вплив KPI на результати діяльності підприємства. Зокрема, коефіцієнт 1,08 застосовано для обсягу виробництва та виручки, що відображає прогнозоване зростання на 8% унаслідок підвищення продуктивності праці. Коефіцієнт 0,96 характеризує можливе зниження собівартості на 4% завдяки ефективнішому використанню ресурсів, а коефіцієнт 0,95 - скорочення витрат на персонал на 5% у результаті підвищення результативності працівників.

Крім того, у розрахунках враховано коефіцієнт 0,80, який відображає зменшення втрат від браку на 20% через підвищення якості виконання робіт, а також коефіцієнт 0,70, що демонструє зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, на 30% завдяки покращенню мотивації персоналу.

Використані коефіцієнти відображають помірно реалістичний рівень прогнозованих змін без суттєвого завищення очікуваних результатів, що

дозволяє розглядати отримані показники як наближені до практичних умов діяльності підприємства.

Таким чином, сумарний економічний ефект у розмірі 1 253 000 грн свідчить про економічну доцільність впровадження системи КРІ, оскільки очікувані результати перевищують витрати на її реалізацію. Отримані результати підтверджують ефективність запропонованих заходів та доцільність їх впровадження на підприємстві.

Одним із ключових результатів впровадження системи мотивації персоналу на основі КРІ є підвищення продуктивності праці та зміцнення лояльності працівників до підприємства. Саме ці аспекти впливають як на поточні економічні результати діяльності, так і на забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Підвищення продуктивності праці досягається завдяки чіткому визначенню цілей і очікуваних результатів діяльності персоналу. Використання КРІ дозволяє працівникам краще розуміти пріоритетні напрями роботи, критерії оцінювання та зв'язок між результатами праці й рівнем винагороди. Це сприяє більш відповідальному підходу до виконання обов'язків та орієнтації на досягнення конкретних результатів.

Важливу роль відіграє прозорість системи оцінювання. Чітке розуміння принципів нарахування винагороди знижує рівень невизначеності та підвищує довіру до управлінських рішень. У результаті оцінювання діяльності стає більш об'єктивним, що позитивно впливає на мотивацію персоналу.

Крім того, застосування КРІ сприяє покращенню якості виконання робіт. Орієнтація на встановлені показники ефективності стимулює працівників не лише збільшувати обсяги діяльності, але й підвищувати якість результатів, що дозволяє зменшити кількість помилок, втрат і браку.

Система КРІ також позитивно впливає на рівень лояльності персоналу. Запровадження прозорої та справедливої системи мотивації формує довірчі відносини між працівниками та керівництвом, а об'єктивна оцінка результатів підвищує зацікавленість персоналу у досягненні цілей підприємства.

Водночас КРІ створюють умови для індивідуалізованого підходу до мотивації, оскільки врахування особистих результатів працівників сприяє їх залученості та професійному розвитку. Це є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства.

Окремо слід відзначити вплив КРІ на зниження плинності кадрів. Підвищення задоволеності умовами праці та справедливостю оцінювання сприяє формуванню стабільного кадрового складу, що дозволяє скоротити витрати на підбір і навчання нових працівників.

Таким чином, система КРІ комплексно впливає на діяльність персоналу, поєднуючи економічні та соціальні аспекти управління. Підвищення продуктивності праці та рівня лояльності персоналу формують основу для стабільного розвитку підприємства.

З метою більш детального аналізу впливу системи КРІ на діяльність персоналу доцільно узагальнити основні зміни у вигляді аналітичних таблиць. Результати впливу впровадження КРІ на продуктивність праці персоналу наведено у табл. 3.13.

Таблиця. 3.13 - Вплив впровадження системи КРІ на продуктивність праці персоналу

Напрямок впливу	Характер змін	Орієнт. рівень змін, %	Деталізація змін	Пояснення
Продуктивність праці	Зростання	5–10	Підвищення результативності та скорочення часу виконання завдань	Чіткий зв'язок між результатами та винагородою
Якість виконання робіт	Покращення	5–8	Зменшення помилок і браку, дотримання стандартів	Орієнтація на якісне виконання КРІ
Ефективність використання робочого часу	Покращення	5–12	Скорочення простоїв та оптимізація процесів	Орієнтація на своєчасне досягнення результатів
Трудова дисципліна	Підвищення	10–20	Зменшення порушень і підвищення відповідальності	КРІ формують чіткі вимоги до результатів

Продовження таблиці 3.13

Індивідуальна результативність працівників	Зростання	8–15	Підвищення особистої ефективності	Індивідуалізація оцінювання та мотивації
Командна ефективність	Покращення	5–10	Посилення взаємодії між працівниками та підрозділами	Орієнтація на колективні результати
Виконання планових показників	Зростання	15–25	Підвищення рівня досягнення цілей та стабільності результатів	Прив'язка винагороди до виконання КРІ

Джерело: складено автором.

Наведена таблиця дозволяє систематизувати основні напрями впливу системи КРІ на продуктивність праці персоналу та оцінити можливі зміни в діяльності підприємства. Представлені показники мають прогнозний характер і відображають очікуваний ефект від впровадження системи мотивації на основі КРІ.

Аналіз показує, що найбільш суттєві зміни очікуються у сфері виконання планових показників, де прогнозоване зростання становить 15–25%. Це пояснюється прямою залежністю між результатами діяльності та системою винагороди. Водночас підвищення продуктивності праці на 5–10% підтверджує ефективність КРІ як інструменту управління результативністю персоналу.

Важливим результатом є також покращення якісних характеристик праці, зокрема зменшення рівня браку та підвищення якості виконання робіт на 5–8%. Це свідчить про те, що система КРІ впливає не лише на кількісні, але й на якісні результати діяльності.

Крім того, очікується підвищення трудової дисципліни на 10–20% та покращення ефективності використання робочого часу на 5–12%, що сприятиме більш раціональній організації праці. Також прогнозується зростання індивідуальної результативності працівників на 8–15% і покращення командної ефективності на 5–10%, що підтверджує комплексний вплив КРІ на діяльність персоналу.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що впровадження системи КРІ створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення якості роботи та оптимізації використання трудових ресурсів. Це підтверджує доцільність застосування КРІ як ефективного інструменту управління персоналом і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

З метою більш повного аналізу соціального впливу системи КРІ доцільно розглянути її вплив не лише на продуктивність праці, але й на лояльність персоналу та поведінкові характеристики працівників. Узагальнення основних змін наведено у табл. 3.14.

Таблиця. 3.14 - Вплив системи КРІ на лояльність та поведінкові характеристики персоналу

Показник	Характер змін	Орієнтовний рівень змін, %	Деталізація змін	Пояснення
Рівень задоволеності працівників	Зростання	15–30%	Підвищення задоволеності умовами праці, оплатою, системою оцінювання та можливостями розвитку	Формується за рахунок прозорості, зрозумілої та справедливої системи мотивації, яка враховує індивідуальний внесок працівника
Залученість персоналу	Підвищення	10–25%	Активніша участь у досягненні цілей підприємства, зростання відповідальності за результати діяльності	Працівники більше орієнтуються на результат, оскільки їх дохід безпосередньо залежить від виконання КРІ
Лояльність до підприємства	Зміцнення	10–20%	Формування довіри до керівництва, зниження рівня конфліктності, підвищення прихильності до організації	Забезпечується через об'єктивність оцінювання та зрозумілі правила винагороди
Плинність кадрів	Зниження	20–35%	Скорочення кількості звільнень, стабілізація кадрового складу, зменшення потреби в новому наборі персоналу	Підвищення задоволеності та мотивації знижує бажання працівників змінювати місце роботи

Продовження таблиці 3.14

Ініціативність працівників	Підвищення	10–18%	Зростання кількості пропозицій щодо покращення роботи, активність у вирішенні виробничих завдань	Працівники зацікавлені у підвищенні власних результатів і досягненні KPI
Рівень відповідальності персоналу	Підвищення	10–22%	Більш відповідальне ставлення до виконання обов'язків, дотримання строків і стандартів	KPI формують чіткі вимоги до результатів діяльності
Командна взаємодія	Покращення	8–15%	Посилення співпраці між працівниками та підрозділами, узгодженість дій	Орієнтація на досягнення спільних результатів стимулює командну роботу

Джерело: складено автором.

Представлена таблиця дозволяє узагальнити вплив системи KPI на поведінкові характеристики персоналу та рівень його лояльності, що є важливим доповненням до оцінки економічної ефективності. Хоча ці показники мають переважно якісний характер, їх вплив на результати діяльності підприємства є суттєвим.

Аналіз свідчить, що найбільш помітні зміни очікуються у рівні задоволеності працівників та зниженні плинності кадрів. Зокрема, зростання задоволеності на 15–30% сприяє формуванню більш стабільного кадрового середовища, тоді як зниження плинності на 20–35% дозволяє скоротити витрати на підбір і адаптацію персоналу.

Важливим результатом є також підвищення рівня залученості та ініціативності працівників. Це свідчить про формування більш активної участі персоналу у досягненні цілей підприємства та позитивно впливає на загальну ефективність діяльності.

Крім того, зміцнення лояльності до підприємства та підвищення рівня відповідальності персоналу сприяють формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Покращення командної взаємодії додатково забезпечує узгодженість дій працівників і підрозділів.

Таким чином, система КРІ впливає не лише на економічні показники, але й на поведінкові аспекти діяльності персоналу. Підвищення рівня лояльності, залученості та відповідальності працівників створює основу для стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Соціальні результати впровадження системи мотивації персоналу на основі КРІ є важливою складовою оцінки ефективності запропонованих заходів. На відміну від економічних показників, вони відображають якісні зміни у поведінці працівників, рівні їх мотивації, задоволеності та взаємодії в колективі.

Запровадження системи КРІ сприяє формуванню більш прозорого та об'єктивного підходу до оцінювання результатів праці. Чітко визначені показники ефективності дозволяють зменшити суб'єктивність управлінських рішень, що позитивно впливає на рівень довіри працівників до керівництва та створює більш стабільне трудове середовище.

Важливим соціальним результатом є підвищення рівня мотивації персоналу. Система КРІ забезпечує прямий зв'язок між результатами діяльності працівників і системою матеріального та нематеріального заохочення, що стимулює до підвищення ефективності праці та більш відповідального виконання обов'язків.

Крім того, покращується соціально-психологічний клімат у колективі. Прозорість оцінювання та справедливість винагороди сприяють зниженню рівня конфліктності, формуванню довіри та орієнтації працівників на спільний результат.

Суттєвим результатом є також підвищення лояльності персоналу до підприємства. Працівники, які відчують справедливе ставлення та можливість впливати на рівень власного доходу, більш зацікавлені у довгостроковій співпраці, що сприяє зниженню плинності кадрів і збереженню кваліфікованих працівників.

Також система КРІ стимулює розвиток корпоративної культури, орієнтованої на результат, відповідальність і професійний розвиток. Працівники

стають більш залученими до діяльності підприємства та активніше проявляють ініціативу.

Таким чином, соціальні результати впровадження КРІ мають комплексний характер та охоплюють як індивідуальні, так і колективні аспекти діяльності персоналу. Для узагальнення основних соціальних результатів впровадження системи КРІ доцільно представити їх у табл. 3.15.

Таблиця. 3.15 - Соціальні результати впровадження системи мотивації персоналу на основі КРІ

Напрямок соціального впливу	Сутність змін	Вплив на персонал	Очікуваний результат
Підвищення прозорості оцінювання	Чіткі критерії оцінювання на основі КРІ	Зростання розуміння вимог і справедливості оцінювання	Підвищення довіри та зниження конфліктності
Зростання рівня мотивації	Зв'язок між результатами праці та винагородою	Підвищення активності та відповідальності працівників	Зростання продуктивності праці
Покращення соціально-психологічного клімату	Відкриті правила взаємодії та оцінювання	Покращення комунікації та зменшення конфліктів	Підвищення ефективності командної роботи
Зміцнення лояльності персоналу	Справедливе оцінювання та винагорода	Підвищення довіри до підприємства	Зниження плинності кадрів
Розвиток корпоративної культури	Формування культури результативності та відповідальності	Зростання дисципліни та організованості	Підвищення ефективності управління
Підвищення ініціативності працівників	Створення умов для розвитку та самореалізації	Активніше генерування нових ідей	Підвищення конкурентоспроможності
Стабілізація кадрового складу	Підвищення задоволеності умовами праці та розвитку	Зменшення кількості звільнень	Забезпечення стабільності діяльності

Джерело: складено автором.

Узагальнення наведених з таблиці результатів свідчить, що впровадження системи КРІ має комплексний вплив на соціальні аспекти діяльності підприємства. Представлені зміни охоплюють як індивідуальний рівень мотивації працівників, так і загальний стан трудового колективу.

Аналіз показує, що ключовими соціальними результатами є підвищення рівня мотивації, задоволеності персоналу та зміцнення лояльності працівників до підприємства. Прозорість оцінювання й чіткість вимог до результатів діяльності сприяють зниженню рівня невизначеності та формують більш стабільне трудове середовище.

Важливим результатом є також покращення соціально-психологічного клімату та розвиток корпоративної культури. Це проявляється у зниженні конфліктності, покращенні комунікації між працівниками та керівництвом, а також підвищенні командної ефективності.

Крім того, система КРІ сприяє формуванню більш сучасного підходу до управління персоналом, у якому працівник виступає активним учасником процесу досягнення результатів підприємства. Водночас ефективність таких змін значною мірою залежить від реалістичності встановлених показників, їх зрозумілості та підтримки з боку керівництва.

Таким чином, результати, наведені у табл. 3.15, підтверджують, що система КРІ є не лише інструментом економічного стимулювання, але й важливим фактором підвищення ефективності управління персоналом, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було обґрунтовано напрями удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» на основі КРІ в умовах воєнного часу та розроблено практичні рекомендації щодо її впровадження.

У процесі дослідження встановлено, що ефективність системи мотивації значною мірою залежить від врахування специфіки діяльності підприємства, особливостей функціонування персоналу та умов зовнішнього середовища. Визначено, що для ПАТ «Укрнафта» система КРІ повинна поєднувати кількісні та якісні показники, враховувати виробничі, технологічні та організаційні аспекти діяльності, а також забезпечувати зв'язок між результатами праці та системою винагороди.

У роботі розроблено механізм мотивації персоналу на основі КРІ, який охоплює процес формування показників, оцінювання результатів, систему матеріального та нематеріального стимулювання, зворотний зв'язок і коригування КРІ відповідно до змін умов діяльності підприємства. Встановлено, що комплексне поєднання цих елементів дозволяє підвищити прозорість управління персоналом, рівень залученості працівників та ефективність управлінських рішень.

Особливу увагу приділено адаптації системи мотивації до умов воєнного часу. Доведено, що в сучасних умовах важливого значення набувають стабільність зайнятості, соціальна підтримка персоналу, розвиток нематеріальної мотивації та гнучкість системи КРІ. Запропоновані напрями адаптації спрямовані на збереження кадрового потенціалу підприємства, підвищення лояльності працівників та забезпечення стійкості діяльності підприємства в умовах нестабільності.

Проведений аналіз системи формування КРІ на підприємстві показав, що вона є достатньо структурованою та базується на принципах конкретності, вимірюваності та узгодженості показників зі стратегічними цілями підприємства. Разом із тим визначено необхідність удосконалення підходів до оцінювання персоналу через посилення ролі нефінансових показників, розвитку нематеріальної мотивації та забезпечення більшої адаптивності системи.

У межах дослідження здійснено оцінку кількісних показників результативності персоналу та проаналізовано вплив КРІ на систему матеріального стимулювання. Встановлено, що використання КРІ забезпечує

більш об'єктивне оцінювання результатів праці, сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості виконання робіт, зміцненню трудової дисципліни та підвищенню рівня відповідальності персоналу.

Також у розділі було проведено розрахунок витрат на впровадження системи KPI та визначено очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. Отримані результати свідчать про економічну доцільність упровадження системи KPI, оскільки прогнозований ефект перевищує витрати на її реалізацію. Крім економічних результатів, очікується позитивний соціальний ефект, який проявлятиметься у підвищенні рівня лояльності персоналу, зниженні плинності кадрів, покращенні соціально-психологічного клімату та зростанні залученості працівників до досягнення цілей підприємства.

Отже, запропоновані напрями удосконалення системи мотивації персоналу на основі KPI дозволяють сформувати більш гнучку, адаптивну та результатуючі систему управління персоналом, яка забезпечує узгодження індивідуальних результатів праці зі стратегічними цілями ПАТ «Укрнафта» та створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах воєнного часу.

ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи було досліджено систему мотивації персоналу підприємства та визначено основні напрями її вдосконалення в умовах воєнного часу. Під час роботи стало зрозуміло, що мотивація працівників сьогодні відіграє дуже важливу роль для стабільної роботи підприємства, адже саме від рівня зацікавленості персоналу залежить продуктивність праці, відповідальність працівників, якість виконання роботи та загальна ефективність діяльності підприємства.

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти мотивації персоналу, проаналізовано матеріальні та нематеріальні методи мотивації, а також досліджено взаємозв'язок між мотивацією та результативністю праці. Окрему увагу було приділено використанню KPI як інструменту оцінки ефективності працівників. У результаті дослідження було визначено, що найбільш ефективною є комплексна система мотивації, яка поєднує фінансові стимули, можливості розвитку, визнання результатів роботи та підтримку працівників.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ПАТ «Укрнафта» та досліджено особливості системи мотивації персоналу на підприємстві. Було проаналізовано фінансово-економічні показники, систему оплати праці, матеріальні та нематеріальні стимули, а також визначено основні проблеми, які впливають на рівень мотивації працівників. Під час аналізу було встановлено, що існуюча система мотивації потребує вдосконалення, особливо в частині адаптації KPI до умов воєнного часу, посилення нематеріальної мотивації та підвищення рівня залученості персоналу. У третьому розділі було запропоновано напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства на основі KPI. Запропоновані рекомендації спрямовані на поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації, удосконалення системи оцінювання результатів праці, розвиток внутрішньої комунікації та підтримку працівників. Також було обґрунтовано доцільність використання KPI для різних

категорій персоналу та визначено очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Отже, поставлена мета дипломної роботи була досягнута, а всі визначені завдання виконані. Проведене дослідження показало, що ефективна система мотивації персоналу є важливою складовою успішної діяльності підприємства, особливо в умовах нестабільності та постійних змін. Запропоновані рекомендації можуть бути використані ПАТ «Укрнафта» для підвищення продуктивності праці, покращення залученості працівників та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. – New York : Harper & Brothers, 1911. – 144 p.(дата звернення: 19.02.2026)
2. Maslow A. Motivation and Personality. – New York : Harper & Row, 1954. – 411 p. (дата звернення: 19.02.2026)
3. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. – New York : John Wiley & Sons, 1959. – 157 p. (дата звернення: 19.02.2026)
4. Колот А. М. Мотивація персоналу: теорія і практика : монографія. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Савченко В. А. Управління персоналом : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2008. – 102 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. – Київ : Професіонал, 2006. – 512 с.
7. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. – New York : Macmillan, 1933. – 194 p. – (дата звернення: 19.02.2026).
8. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. – 13th ed. – London : Kogan Page, 2014. – 824 p.
9. Пищуліна О., Маркевич К. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації : аналіт. записка. – Київ : Центр Разумкова, 2022. – 21 с. - Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (Дата звернення: 20.02.2026.)
- 10.Штундер І. О. Ринок праці України в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 40. – С. 76–81. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1453/1398> – Дата звернення: 20.02.2026
- 11.Центр економічної стратегії. Трекер економіки під час війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> – Дата звернення: 20.02.2026.

- 12.Олійник Т. І., Жураковська А. В. Ринок праці в Україні під час війни // Молодий вчений. – 2024. – № 1 (125). – С. 121–125. – DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-3> – Режим доступу: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6065/5933> – Дата звернення: 20.02.2026.
- 13.Пищуліна О. М. Трудові ресурси України в умовах воєнного стану. – Центр Разумкова, 2024. – С. 3–15.URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>(дата звернення: 20.02.2026)
- 14.Маршавін Ю. М., Кицак Т. Г., Василенко А. О. Модернізація ринку праці на засадах концепту соціальної відповідальності як базова умова відновлення України // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2023. – № 7. – URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-07-02> (дата звернення: 20.02.2026).
- 15.Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2022. – № 2 (92). – С. 88–92. (дата звернення: 20.02.2026).
- 16.Колот А. М., Герасименко О. О. Праця та зайнятість в умовах воєнного стану: нові виклики та механізми адаптації // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2022. – № 2 (24). – С. 8–20.(дата звернення: 20.02.2026).
- 17.Цалко Т. Р., Невмержицька С. М., Птуха А. Р. Антикризове управління персоналом під час війни // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/29884/1/Tsalko_Nevmerzhytska_Ptuka_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B0_%D1%82%D0%B0_%D1%81%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_2024%2860%29.pdf (дата звернення: 20.02.2026)

- 18.Lopushniak H., Poplavska O., Danylevych N., Kostyshyna T., Raupov R. Organization of labor under conditions of uncertainty: The case of Ukraine // Problems and Perspectives in Management. 2023. Vol. 21, Issue 2. P. 294–308. (дата звернення: 20.02.2026).
- 19.Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. Г. Брінцева та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2012. – 501 с.
- 20.Форостинська А. С. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану : кваліфікаційна робота. – Дніпро, 2024. – 70 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10430/1/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%90.%20%D0%A1..pdf> (дата звернення: 20.02.2026)
- 21.Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-141. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3672/3602/> (дата звернення: 20.02.2026)
- 22.Польгуль Д. С. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-57-44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3160/3083> (дата звернення: 20.02.2026).
- 23.Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. – 3rd ed. – Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2015. – 322 p.URL: https://kpiacademy.uk/wp-content/uploads/2022/04/Key-Performance-Indicators-KPI-Developing-Implementing-and-Using-Winning-KPIs-David-Parmenter-z-lib.org_.pdf (дата звернення: 20.02.2026).
- 24.Domínguez C., Pérez B., Rubio Á. L., Zapata M. A taxonomy for key performance indicators management [Електронний ресурс]. – 48 p. – URL:

<https://investigacion.unirioja.es/documentos/5cf11dc32999523fe8eff0ad/f/6412fd03124b445f6ae66f6d.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).

25.Капітанець С. В. Сутність та загальні принципи побудови ключових показників ефективності (КPI) публічних інституцій // Сталий розвиток економіки. – 2025. – № 4 (55). – С. 112–121. – DOI: 10.32782/2308-1988/2025-55-16. URL:

<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1398> (дата звернення: 20.02.2026).

26.Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери // Управління розвитком складних систем. 2012. № 10. С. 88–91.(дата звернення: 20.02.2026).

27.Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. 1992. Vol. 70, No. 1. P. 71–79.(дата звернення: 20.02.2026).

28.Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.(дата звернення: 20.02.2026).

29.Про компанію- URL:<https://www.ukrnafta.com/pro-kompaniyu> (дата звернення: 11.03.2026)

30.АТ «УКРНАФТА»URL:<https://opendatabot.ua/c/00135390> (дата звернення: 11.03.2026)

31.База даних ПАТ «Укрнафта» URL: <https://smida.gov.ua/db/prof/00135390> (дата звернення: 11.03.2026)

32.АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА"URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8430622#express-universal-file> (дата звернення: 11.03.2026)

33.Загальна характеристика та аналіз системи управління підприємствомURL: <https://studfile.net/preview/7094211/page:4/#7> (дата звернення: 11.03.2026)

34. За 2024 рік «Укрнафта» отримала 16,38 млрд грн чистого прибутку.URL:<https://www.ukrnafta.com/za-2024-rik-ukrnafta-zarobyla-16%2C38-mlrd-grn-chystogo-prybutku-provedeno-nezalezhnyj-audyt>(дата звернення: 11.03.2026)
- 35.«Укрнафта» за 2023 рік отримала майже 24 млрд грн чистого прибутку.URL:<https://ua-energy.org/uk/posts/ukrnafta-za-2023-rik-otrymala-maizhe-24-mlrd-hrn-chystoho-prybutku> (дата звернення: 11.03.2026)
- 36.АТ «Укрнафта». Звіт правління за 2020 рік.URL:https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/25.05.2021/Zvit%20Pravlinnya%202020.pdf (дата звернення: 19.03.2026).
- 37.ZN.ua. «Укрнафта» підвищила оклади і тарифні ставки для персоналу.URL: https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/ukrnafta-pidvischila-okladi-i-tarifni-stavki-dlya-svogo-personalu-na-25-55-246277_.html (дата звернення: 19.03.2026).
- 38.Delo.ua. Як Ukrnafta зберігає лідерство під час війни.URL:<https://delo.ua/energetics/velika-meta-yak-ukrnafta-zberigaje-liderstvo-pid-cas-viini-ta-buduje-maibutnje-ciloyi-galuzi-434882/> (дата звернення: 19.03.2026).
- 39.Слово і Діло. Фінансові результати енергокомпаній та рівень оплати праці. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/04/04/infografika/finansy/yaki-finansovi-rezultaty-pokazuyut-velyki-enerhokompaniyi-ta-skilky-zaroblyayut-yixni-kerivnyky> (дата звернення: 19.03.2026).
- 40.OpenDataBot. Фінансові показники АТ «Укрнафта».URL:<https://opendatabot.ua/c/00135390> (дата звернення: 19.03.2026).
- 41.Укрінформ. Укрнафта підвищує зарплати працівникам. URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2093382-ukrnafta-virisila-z-1-zovtna-pidvisiti-zarplati-pracivnikam.html> (дата звернення: 19.03.2026).
- 42.Delo.ua. Велика мета: як Ukrnafta зберігає лідерство під час війни та буде майбутнє галузі (02.08.2024). – URL: <https://delo.ua/energetics/velika-meta-yak-ukrnafta-zberigaje-liderstvo-pid-cas-viini-ta-buduje-maibutnje-ciloyi-galuzi-434882/> (дата звернення: 19.03.2026)

43. АТ «Укрнафта». Звіт правління ПАТ «Укрнафта» за 2020 рік. – Київ, 2021. – С. 3–4. – URL: https://www.ukrnafta.com/data/Investor_docs/25.05.2021/Zvit%20Pravlinnya%202020.pdf (дата звернення: 19.03.2026)
44. АТ «Укрнафта». Укрнафта виділила понад 127 млн грн на підтримку мобілізованих співробітників та ветеранів. URL: <https://www.ukrnafta.com/ukrnafta-vydilyla-ponad-127-mln-grn-na-pidtrymku-mobilizovanyh-spivrobitnykiv-ta-veteraniv> (дата звернення: 19.03.2026).
45. АТ «Укрнафта». Співпраця з «Простір можливостей»: соціальна, психологічна та юридична допомога. URL: <https://www.ukrnafta.com/ponad-7-tysyach-poslug-dlya-zakhysnykiv-rik-spivpraczi-ukrnafta-ta-prostir-mozhlyvostej> (дата звернення: 19.03.2026).
46. АТ «Укрнафта». Соціальна відповідальність компанії. URL: <https://www.ukrnafta.com/socz%D1%96alna-v%D1%96dpov%D1%96daln%D1%96st> (дата звернення: 19.03.2026).
47. АТ «Укрнафта». Програми лояльності та соціальні ініціативи. URL: <https://www.ukrnafta.com/2-roky-zastosunku-ukrnafta-ponad-dva-miljony-klientiv-zrychna-programa-loyalnosti-ta-dopomoga-vijskovym> (дата звернення: 19.03.2026).
48. Delo.ua. Велика мета: як Ukrnafta зберігає лідерство під час війни та буде майбутнє цілої галузі. 02.08.2024. URL: <https://delo.ua/energetics/velika-meta-yak-ukrnafta-zberigaje-liderstvo-pid-cas-viini-ta-buduje-maibutnje-ciloyi-galuzi-434882/> (дата звернення: 19.03.2026).
49. АТ «Укрнафта». Рік програми «Пліч-о-пліч»: підтримка військових, ветеранів та їхніх сімей від ПАТ «Укрнафта». 10.02.2025. URL: <https://www.ukrnafta.com/rik-programy-plich-o-plich-pidtrymka-vijskovyh-veteraniv-ta-ihnih-simej-vid-pat-ukrnafta> (дата звернення: 19.03.2026).
50. АТ «Укрнафта». «Укрнафта» відкрила нові кабінети «Простір турботи про ветерана» на Чернігівщині. 19.03.2025. URL:

<https://www.ukrnafta.com/ukrnafta-vidkryla-novi-kabinety-prosti-turboty-pro-veterana-na-chernigivshhyni> (дата звернення: 19.03.2026)

51. Дергачова В. В., Ольмезова І. К. Управління персоналом як складова стратегії підприємства // Інтернаука. 2021. №17.(дата звернення: 04.04.2026).

52..Дергачова В. В., Тіщенко В. Ю. Трансформація ролі працівника в умовах цифрової модернізації підприємства // Економічний простір. 2025. №207. С. 313–317. (дата звернення: 04.04.2026).

53..Дергачова В. В., Корнієнко Є. В. Стійкість та адаптивність бізнесу в умовах воєнного стану через цифрову трансформацію управління бізнес-процесами // Актуальні питання економічних наук. 2025.(дата звернення: 04.04.2026).

54. Dvulit Z. P. Human resources management based on key performance indicators (KPI). Lviv Polytechnic National University. 2019. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/jun/16822/semi12019-88-96.pdf> (дата звернення: 04.04.2026).

55. Роль KPI в управлінні персоналом підприємства. ResearchGate. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/391442697_Rol_KPI_v_upravlinni_personalom (дата звернення: 04.04.2026).

56.. Ключові показники ефективності (KPI) у нафтогазовій промисловості. Реальні приклади URL: <https://backstageenergymarketing.com/blog/key-performance-indicators-kpis-in-the-oil-and-gas-industry-real-examples/?utm>(дата звернення: 15.04.2026).

57.Загальні ключові показники ефективності в нафтогазовій галузі URL: <https://auduboncompanies.com/common-key-performance-indicators-in-oil-and-gas/?utm> (дата звернення: 15.04.2026).

58. АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ URL: https://www.researchgate.net/publication/362417290_ADAPTACIA_SISTEMI_MOTIVACII

PRACI_PERSONALU_NA_INNOVACIJNIH_PIDPRIEMSTVAH_STALOGO_ROZVITKU
_PID_CAS_VOENNOGO_STANU_V_UKRAINI (дата звернення: 15.04.2026).

59.. Інструменти операційного менеджменту в оцінці та активізації системи стимулювання персоналу підприємства в умовах воєнного стану URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/436?utm> (дата звернення: 15.04.2026).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Цілі та завдання удосконалення системи мотивації

У сучасних умовах функціонування підприємств система мотивації персоналу повинна розглядатися не як окремий елемент управління, а як важлива складова загальної стратегії підприємства. Саме через ефективну систему мотивації забезпечується узгодження інтересів працівників із цілями підприємства, підвищення продуктивності праці, зростання рівня залученості персоналу та досягнення запланованих результатів діяльності. У наукових дослідженнях обґрунтовано, що система управління персоналом безпосередньо впливає на стратегічну ефективність підприємства, оскільки формує основу його конкурентоспроможності [51].

Для ПАТ «Укрнафта» необхідність удосконалення системи мотивації персоналу зумовлена потребою підвищення ефективності використання трудових ресурсів, посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, а також інтеграції КРІ у систему управління. Водночас на діяльність підприємства впливають воєнний стан, нестабільність економічного середовища та необхідність забезпечення адаптивності системи мотивації [53].

В умовах цифрової трансформації зростають вимоги до компетентності, гнучкості та здатності працівників до навчання, що обумовлює необхідність перегляду підходів до мотивації з урахуванням не лише результатів праці, а й розвитку персоналу [52].

Отже, основною метою удосконалення системи мотивації ПАТ «Укрнафта» є формування ефективної та гнучкої системи КРІ, спрямованої на узгодження індивідуальних результатів праці зі стратегічними цілями підприємства, підвищення продуктивності праці та стабільності діяльності в умовах воєнного часу.

Досягнення цієї мети передбачає удосконалення оцінювання персоналу, посилення зв'язку між результатами праці та винагородою, розвиток нематеріальної мотивації, впровадження гнучких механізмів стимулювання та інтеграцію KPI у стратегічне управління підприємством. З метою узагальнення визначених цілей і завдань доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці.

Таблиця А.1 - Цілі та завдання удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта»

Ціль удосконалення	Завдання	Очікуваний результат
Підвищення продуктивності праці	Впровадження KPI, орієнтованих на результати діяльності	Зростання ефективності праці
Посилення зв'язку між результатами та винагородою	Прив'язка преміювання до досягнення KPI	Підвищення мотивації персоналу
Забезпечення справедливості оплати праці	Диференціація винагороди залежно від результатів	Підвищення задоволеності працівників
Адаптація до воєнних умов	Впровадження гнучких KPI та антикризових механізмів	Стабільність діяльності
Розвиток нематеріальної мотивації	Запровадження програм підтримки та розвитку персоналу	Зростання лояльності
Інтеграція KPI в управління	Включення KPI у стратегічне планування	Узгодження цілей підприємства
Підвищення адаптивності персоналу	Розвиток компетенцій та навчання	Гнучкість та конкурентоспроможність

Джерело: складено автором

Аналіз узагальнених у таблиці цілей та завдань удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» свідчить про необхідність переходу до більш комплексного підходу до управління персоналом. Запропоновані напрями вдосконалення охоплюють як економічні, так і соціальні аспекти мотивації, що є особливо важливим в умовах воєнного часу.

Визначені цілі спрямовані на підвищення продуктивності праці, забезпечення прозорості та справедливості винагороди, а також посилення зв'язку між результатами діяльності та системою стимулювання. Водночас значна увага приділяється розвитку нематеріальної мотивації, що сприяє

підвищенню лояльності персоналу та збереженню кадрового потенціалу підприємства.

Реалізація зазначених завдань дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, покращити результативність діяльності персоналу та сформувати більш адаптивну систему мотивації, здатну функціонувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

Отже, узагальнення цілей і завдань удосконалення системи мотивації персоналу дозволило визначити основні напрями її трансформації. Для більш наочного відображення взаємозв'язку між визначеними цілями, завданнями та очікуваними результатами доцільно представити їх у вигляді схеми.

Відповідно, на рисунку наведено структурно-логічну модель цілей і завдань удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта».



Рисунок А.1 - Структурно-логічна схема цілей і завдань удосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором

Аналіз представленої на рисунку схеми свідчить про комплексний характер удосконалення системи мотивації персоналу, який охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів. Центральне місце займає підвищення ефективності використання персоналу через впровадження сучасних KPI, посилення зв'язку

між результатами праці та системою винагороди, а також розвиток матеріальних і нематеріальних стимулів. Схема також демонструє важливість адаптації системи мотивації до умов воєнного часу, що передбачає її гнучкість, підтримку персоналу та забезпечення стабільності функціонування підприємства. Значна увага приділяється і розвитку компетентностей працівників, що відповідає сучасним умовам цифрової трансформації.

Таким чином, запропонована модель відображає взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та інструментами мотивації персоналу, забезпечуючи системність підходу до управління людськими ресурсами.

Запропонований підхід до удосконалення системи мотивації персоналу є актуальним в умовах сучасного функціонування підприємств, особливо в період воєнного часу. Традиційні методи стимулювання вже не забезпечують достатнього рівня ефективності, що обумовлює необхідність переходу до більш гнучких і адаптивних моделей мотивації. Особливе значення має поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, оскільки саме їх баланс сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й підтриманню психологічної стабільності персоналу. Важливим є також врахування індивідуального внеску працівників через систему KPI, що підвищує рівень залученості та формує відчуття справедливості.

Крім того, удосконалення системи мотивації доцільно розглядати як безперервний процес, що потребує постійного аналізу, коригування та адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову ефективність діяльності підприємства та підтримувати його конкурентоспроможність.

ДОДАТОК Б

Узгодження KPI зі стратегічними цілями підприємства

Узгодження ключових показників ефективності (KPI) зі стратегічними цілями підприємства є важливою складовою формування результативної системи мотивації персоналу. Саме через систему KPI стратегічні орієнтири підприємства трансформуються у конкретні та вимірювані результати діяльності працівників, що забезпечує узгодженість між індивідуальними й корпоративними цілями.

У діяльності ПАТ «Укрнафта» стратегічні цілі охоплюють не лише забезпечення прибутковості, а й підвищення ефективності використання ресурсів, збереження кадрового потенціалу та підтримання стабільності функціонування в умовах воєнного часу. У зв'язку з цим система KPI повинна формуватися таким чином, щоб кожен показник відображав конкретний напрям досягнення стратегічної мети підприємства. Важливою особливістю узгодження KPI зі стратегічними цілями є їх ієрархічна побудова. На верхньому рівні визначаються загальні стратегічні орієнтири підприємства, які деталізуються на рівні структурних підрозділів, а далі трансформуються у показники ефективності окремих працівників. Такий підхід забезпечує прозорість системи оцінювання та чітке розуміння працівниками власного внеску у досягнення загальних результатів.

Крім того, в умовах нестабільного зовнішнього середовища система KPI повинна залишатися гнучкою та адаптивною. Це означає, що показники ефективності мають періодично переглядатися з урахуванням змін стратегічних пріоритетів підприємства, ринкової ситуації та внутрішніх можливостей організації. Особливого значення набуває баланс між фінансовими та нефінансовими показниками. Фінансові KPI відображають кінцеві результати діяльності, тоді як нефінансові характеризують процеси, що забезпечують досягнення цих результатів, зокрема продуктивність праці, рівень залученості

персоналу, ефективність взаємодії та розвиток компетентностей. Поєднання таких показників дозволяє сформувати комплексну систему оцінювання персоналу.

Ефективне узгодження КРІ зі стратегічними цілями підприємства виступає не лише інструментом контролю, а й механізмом управління поведінкою персоналу. Через систему показників підприємство формує орієнтири діяльності працівників та стимулює їх до досягнення результатів, які є важливими для розвитку підприємства. У цьому контексті КРІ виступають інструментом стратегічного управління, а не лише системою оцінювання.

З метою більш детального відображення процесу узгодження КРІ зі стратегічними цілями підприємства доцільно систематизувати їх відповідність у вигляді таблиці, що дозволяє наочно показати взаємозв'язок між стратегічними напрямками розвитку, показниками ефективності та очікуваними результатами діяльності ПАТ «Укрнафта».

Таблиця Б.1- Узгодження КРІ зі стратегічними цілями ПАТ «Укрнафта»

Стратегічна ціль	КРІ	Зміст показника	Управлінське призначення	Очікуваний результат
Підвищення прибутковості діяльності	Рентабельність персоналу (КРІ4)	Відображає співвідношення чистого прибутку до витрат на персонал	Оцінка ефективності вкладень у персонал	Зростання прибутковості
Підвищення продуктивності праці	Дохід на одного працівника (КРІ1)	Характеризує обсяг доходу, створеного одним працівником	Визначення ефективності використання трудових ресурсів	Зростання продуктивності
Оптимізація витрат на персонал	Витрати на оплату праці на одного працівника (КРІ3)	Відображає рівень витрат на персонал у розрахунку на одного працівника	Контроль витрат та їх оптимізація	Підвищення ефективності витрат
Забезпечення ефективності діяльності	Коефіцієнт ефективності персоналу (КРІ5)	Узагальнює співвідношення результатів діяльності та витрат	Комплексна оцінка ефективності персоналу	Збалансованість системи

Продовження таблиці Б.1

Забезпечення стійкості підприємства	Темпи зростання продуктивності праці	Відображають динаміку змін ефективності праці	Оцінка розвитку підприємства	Стабільність діяльності
Підвищення адаптивності персоналу	КРІ розвитку компетентностей	Характеризують рівень професійного розвитку та гнучкості працівників	Формування кадрового потенціалу	Підвищення адаптивності
Підвищення мотивації персоналу	Інтегрований КРІ результативності	Відображає загальний внесок працівника в результати діяльності	Узгодження інтересів працівника і підприємства	Зростання залученості

Джерело: складено автором

Представлена таблиця демонструє, що узгодження КРІ зі стратегічними цілями підприємства дозволяє сформувати комплексну систему оцінювання ефективності персоналу, яка охоплює як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. Це забезпечує більш об'єктивне оцінювання результатів праці та підвищує ефективність управлінських рішень. Встановлено, що кожна стратегічна ціль підприємства відображається у відповідних КРІ, що забезпечує прямий зв'язок між діяльністю працівників і результатами функціонування підприємства. Такий підхід підвищує прозорість системи мотивації, формує чіткі орієнтири для персоналу та посилює відповідальність за досягнення результатів. Особливе значення має те, що запропонована система КРІ дозволяє не лише оцінювати результати діяльності, а й впливати на них, спрямовуючи діяльність працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це підтверджує практичну доцільність використання КРІ в системі управління персоналом ПАТ «Укрнафта».

Для поглиблення аналізу доцільно не лише визначити відповідність КРІ стратегічним цілям підприємства, а й розглянути механізм їх впливу на мотивацію персоналу та результати діяльності підприємства. Це дозволяє оцінити, яким чином система показників трансформується у практичні

управлінські рішення та впливає на ефективність роботи персоналу. У зв'язку з цим доцільно представити деталізовану модель впливу КРІ на систему мотивації персоналу ПАТ «Укрнафта» у вигляді наступної таблиці.

Таблиця Б.2- Механізм впливу КРІ на мотивацію персоналу та результати діяльності ПАТ «Укрнафта»

Елемент системи	Характеристика	Вплив на персонал	Управлінський ефект	Кінцевий результат
Встановлення КРІ	Формування чітких і вимірюваних показників	Чітке розуміння очікувань	Підвищення прозорості управління	Узгодження цілей
Диференціація показників	Розподіл КРІ за рівнями (підприємство – підрозділ – працівник)	Усвідомлення особистого внеску	Підвищення відповідальності	Зростання ефективності
Прив'язка до винагороди	Залежність оплати праці від результатів КРІ	Зростання мотивації до результатів	Посилення результатоорієнтованості	Підвищення продуктивності
Моніторинг та оцінювання	Регулярний контроль виконання КРІ	Самоконтроль працівників	Оперативне управління	Стабільність результатів
Гнучкість КРІ	Адаптація показників до змін середовища	Зниження стресу та невизначеності	Підвищення адаптивності	Стійкість підприємства
Нефінансова мотивація	Визнання, розвиток, кар'єрні можливості	Підвищення залученості	Зниження плинності кадрів	Збереження персоналу
Інтеграція в стратегію	Узгодження КРІ зі стратегічними цілями	Орієнтація на довгострокові результати	Стратегічна узгодженість	Досягнення цілей підприємства

Джерело: складено автором

Представлена модель демонструє, що КРІ виступають не лише інструментом оцінювання діяльності персоналу, а й комплексним механізмом управління його поведінкою. Через систему показників підприємство формує чіткі орієнтири діяльності працівників, визначає пріоритети та стимулює досягнення конкретних результатів.

Особливо важливим є те, що ефективність КРІ залежить не лише від правильності їх формування, а й від механізму впровадження. Ключове значення має зв'язок КРІ із системою винагороди, що безпосередньо впливає на рівень зацікавленості працівників у досягненні встановлених цілей. Водночас надмірна орієнтація виключно на фінансові показники може призводити до короткострокового підходу, тому важливо забезпечити баланс між різними видами КРІ. В умовах діяльності ПАТ «Укрнафта» особливого значення набуває гнучкість системи КРІ. В умовах воєнного часу підприємство функціонує в нестабільному середовищі, тому система показників повинна бути адаптивною, враховувати зміни умов діяльності та дозволяти оперативно коригувати пріоритети.

Крім того, важливим аспектом є поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації. Працівники орієнтуються не лише на рівень доходу, а й на умови праці, можливості професійного розвитку та соціальну підтримку. Врахування цих факторів у системі КРІ сприяє підвищенню рівня залученості персоналу та забезпечує довгострокову ефективність діяльності підприємства.

Отже, аналіз механізму впливу КРІ на систему мотивації персоналу свідчить, що ефективна система показників забезпечує не лише оцінювання результатів діяльності, а й формує поведінкові орієнтири працівників. Це сприяє узгодженню індивідуальних і стратегічних цілей підприємства, підвищенню продуктивності праці та зміцненню кадрового потенціалу.

Таким чином, комплексний підхід до формування КРІ, який поєднує стратегічну орієнтацію, гнучкість та мотиваційну складову, є важливою умовою підвищення ефективності діяльності ПАТ «Укрнафта» в сучасних умовах. Така система дозволяє не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати конкурентні переваги підприємства.

ДОДАТОК В

Формування переліку KPI для різних категорій персоналу

Формування ефективної системи KPI є одним із ключових напрямів удосконалення системи мотивації персоналу. Саме через правильно визначені показники забезпечується зв'язок між результатами праці працівників і стратегічними цілями підприємства. За відсутності такого зв'язку система мотивації втрачає результативність та не забезпечує достатнього рівня зацікавленості персоналу у досягненні високих показників. Система KPI не може бути універсальною для всіх категорій персоналу, оскільки працівники виконують різні функції та мають різний вплив на результати діяльності підприємства. Тому формування переліку KPI повинно здійснюватися з урахуванням специфіки посад, рівня відповідальності та характеру виконуваних завдань. Це дозволяє забезпечити більш об'єктивне та справедливе оцінювання результатів праці.

Особливо актуальним такий підхід є для підприємств нафтогазової галузі, зокрема ПАТ «Укрнафта», діяльність яких пов'язана зі складними виробничими процесами, високими ризиками та залежністю від зовнішніх факторів. У таких умовах система KPI повинна враховувати не лише економічні результати, але й безпекові, технологічні та організаційні аспекти діяльності. Важливим є також забезпечення комплексності системи показників. KPI мають охоплювати різні сторони діяльності працівників: результативність, ефективність, якість виконання роботи, дотримання стандартів, рівень відповідальності та здатність адаптуватися до змін. Це дозволяє оцінювати не лише кінцевий результат, а й процес його досягнення.

Крім того, система KPI повинна бути узгоджена між різними рівнями управління. Показники окремих працівників мають формуватися таким чином, щоб їх досягнення сприяло виконанню цілей підрозділів, а результати

підрозділів - реалізації стратегічних цілей підприємства. Такий підхід забезпечує цілісність системи управління та підвищує її ефективність.

Для більш детального обґрунтування підходів до формування КРІ для різних категорій персоналу доцільно систематизувати їх у розрізі функціональних груп працівників. Це дозволяє наочно продемонструвати відмінності у підходах до оцінювання та підкреслити необхідність диференціації показників. Відповідні результати наведено у таблиці.

Таблиця В.1- Формування переліку КРІ для різних категорій персоналу
ПАТ «Укрнафта»

Категорія персоналу	КРІ	Детальний зміст показника	Практичне значення для підприємства
Виробничий персонал	Продуктивність праці	Відображає обсяг виконаних робіт або видобутку в розрахунку на одного працівника, характеризує ефективність використання трудових ресурсів	Дозволяє оцінити ефективність виробництва та виявити резерви його зростання
	Якість виконання робіт	Характеризує рівень відповідності виконаних робіт встановленим стандартам і вимогам	Сприяє зниженню браку та підвищенню якості продукції
	Дотримання техніки безпеки	Відображає рівень дотримання норм охорони праці та кількість порушень	Забезпечує зниження виробничих ризиків та аварійності
Інженерно-технічний персонал	Ефективність використання обладнання	Показує рівень завантаження обладнання, кількість простоїв та ефективність його роботи	Дозволяє оптимізувати виробничі процеси та знизити витрати
	Впровадження технічних рішень	Оцінює участь у модернізації та вдосконаленні технологій	Сприяє підвищенню технологічного рівня підприємства
Управлінський персонал	Виконання планових показників	Характеризує рівень досягнення встановлених цілей і планів	Відображає ефективність управлінських рішень
	Ефективність використання ресурсів	Показує раціональність використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів	Сприяє підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства

Продовження таблиці В.1

Допоміжний персонал	Своєчасність виконання завдань	Відображає дотримання встановлених термінів виконання робіт	Забезпечує безперервність виробничих процесів
	Якість обслуговування	Характеризує рівень підтримки основних процесів підприємства	Підвищує стабільність функціонування підприємства
Усі категорії	Рівень залученості	Відображає мотивацію працівників, їх зацікавленість у результатах діяльності	Сприяє підвищенню продуктивності праці
	Адаптивність до змін	Характеризує здатність працівників працювати в умовах змін і невизначеності	Забезпечує стійкість підприємства в кризових умовах

Джерело: складено автором на основі [56-57]

Сформований перелік КРІ свідчить про необхідність застосування комплексного та диференційованого підходу до оцінювання персоналу, який враховує функціональні обов'язки працівників, рівень відповідальності та їх внесок у результати діяльності підприємства. Використання єдиних показників для всіх категорій персоналу є недостатньо ефективним, оскільки не дозволяє повною мірою врахувати специфіку виконуваних завдань.

Запропонована система КРІ поєднує кількісні та якісні показники, що дає можливість оцінювати не лише кінцеві результати роботи, але й рівень дотримання стандартів, відповідальність працівників та їх здатність адаптуватися до змін. В умовах сучасної діяльності підприємства це має особливе значення, оскільки ефективність залежить не лише від обсягів виробництва, а й від стабільності, безпеки та гнучкості процесів.

Важливим аспектом є також підвищення прозорості управління персоналом. Чітке визначення критеріїв оцінювання сприяє підвищенню довіри до системи мотивації, формує більш відповідальне ставлення до виконання обов'язків та позитивно впливає на рівень залученості персоналу.

Крім того, запропонована система КРІ орієнтована не лише на оцінювання поточних результатів, а й на забезпечення довгострокової ефективності

діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та збереження кадрового потенціалу. Такий підхід є особливо актуальним для ПАТ «Укрнафта», яке функціонує в умовах підвищених ризиків та потребує адаптивної системи управління.

Отже, формування системи КРІ для різних категорій персоналу є важливим інструментом удосконалення системи мотивації, який забезпечує узгодження індивідуальних результатів праці зі стратегічними цілями підприємства. Це сприяє підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, зміцненню кадрового потенціалу та створює передумови для стабільного розвитку підприємства.

Для більш наочного відображення взаємозв'язку між категоріями персоналу та відповідними КРІ доцільно представити зазначені підходи у вигляді схеми. Така візуалізація дозволяє краще зрозуміти структуру системи КРІ та роль окремих показників у забезпеченні ефективності системи мотивації. Відповідну схему наведено на рисунку.



Рисунок В.1 - Система формування КРІ для різних категорій персоналу
ПАТ «Укрнафта»

Джерело: складено автором на основі узагальнення підходів до формування КРІ для різних категорій персоналу.

Схема відображає взаємозв'язок між категоріями персоналу та відповідними показниками ефективності, що забезпечує комплексний підхід до оцінювання результатів діяльності працівників. Водночас вона демонструє, що система KPI повинна формуватися з урахуванням функціональних особливостей кожної групи працівників, їх ролі в структурі підприємства та впливу на кінцеві результати діяльності.

Представлена структура KPI дозволяє систематизувати підходи до оцінювання персоналу та забезпечити узгодженість між індивідуальними результатами праці і стратегічними цілями підприємства. Це сприяє підвищенню ефективності управління та формуванню єдиного напрямку діяльності всіх підрозділів.

Крім того, візуалізація системи KPI у вигляді схеми дозволяє чітко простежити логіку її побудови та взаємозв'язки між окремими елементами, що підвищує зрозумілість системи для працівників і полегшує її практичне впровадження. Це позитивно впливає на рівень мотивації персоналу, підвищує прозорість оцінювання та сприяє формуванню більш ефективної системи управління результативністю.

Отже, використання структурованої та візуалізованої системи KPI є важливим інструментом удосконалення мотивації персоналу, який дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання, зміцнити взаємозв'язок між результатами праці та винагородою, а також забезпечити стабільний розвиток підприємства в сучасних умовах.