

**Міністерство освіти і науки України**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і логістики



**КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:**

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ  
ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Головний керівник – к.е.н., доцент Наталя КОРСІКОВА

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «Особливості формування сучасної системи мотивації персоналу  
підприємства»**

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.1.5

Здобувачка: Анастасія БУГАЙЧУК

Керівник: д.е.н., проф. Катерина КОЗАК

**Кваліфікаційна робота допускається до захисту**

Рішення кафедри від 12.05.2026 р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики \_\_\_\_\_ Ірина СЕДІКОВА

(підпис)

Одеса – 2026 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І  
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Кафедра	Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти	Перший (бакалаврський)
Галузь знань	D «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління та адміністрування»)
Спеціальність	D (073) Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри МіЛ

\_\_\_\_\_ (підпис)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2026 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

здобувачці вищої освіти

**Анастасії БУГАЙЧУК**

(ім'я прізвище)

1. Тема роботи: «Особливості формування сучасної системи мотивації персоналу підприємства» наказом по університету від 30.03.2026 р. № 128-03.
2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.
3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.
4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади системи мотивації персоналу підприємства. 1.1. Сутність, зміст і класифікація мотивації праці: теоретичні підходи. 1.2. Методи та інструменти формування сучасної системи мотивації персоналу. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві. 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ОНТУ. 2.2. Аналіз чинних мотиваційних програм у закладах вищої освіти. 2.3. Оцінка ефективності мотиваційних механізмів ОНТУ. Висновки до розділу 2. Розділ 3. Проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ОНТУ як інструмент підвищення продуктивності праці. 3.1. Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу. 3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 23, рисунків 9.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання прийняла до виконання \_\_\_\_\_  
(підпис)

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02- 15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03- 18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03- 30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03- 15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04 - 26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04 - 30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 - 05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05 - 11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05- 15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05 - 20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05 - 26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06 - 10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06 - 15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06 - 24.06.26	

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.  
Здобувач-дипломник \_\_\_\_\_ Анастасія БУГАЙЧУК

## АНОТАЦІЯ

**Актуальність теми обумовлена** необхідністю формування ефективних систем мотивації персоналу в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та відтоку кваліфікованих кадрів, що зумовлює актуальність дослідження.

У першому розділі «**Теоретичні засади системи мотивації персоналу підприємства**» визначено сутність, зміст і класифікацію мотивації праці персоналу, систематизовано змістові та процесуальні теорії мотивації та методи формування сучасних мотиваційних систем, удосконалено власне визначення системи мотивації персоналу.

У другому розділі «**Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві**» проаналізовано організаційно-економічну характеристику ОНТУ, оцінено чинні мотиваційні програми у ЗВО, проведено бенчмаркінговий та SWOT-аналіз системи мотивації. Інтегральна оцінка ефективності системи склала 2,625 бала з 5 можливих.

У третьому розділі «**Проект удосконалення системи мотивації персоналу ОНТУ**» запропоновано чотири заходи: KPI-система оцінювання НПП, конкурс наукової продуктивності, програма «Академічна кар'єра ОНТУ», корпоративне партнерство.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 86 сторінок, 23 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

**Ключові слова:** мотивація персоналу, система мотивації, людський капітал, стимулювання, KPI, нематеріальна мотивація, заклади вищої освіти, плинність кадрів, продуктивність праці.

## SUMMARY

**The relevance of this topic** is driven by the need to develop effective staff motivation systems under conditions of digital transformation, martial law, and the outflow of qualified personnel.

The first section "**Theoretical Foundations of the Staff Motivation System**" defines the essence, content, and classification of labour motivation, systematizes content-based and process-based motivation theories, and characterizes modern methods and tools for building motivation systems.

The second section "**Analysis of the Staff Motivation System**" provides an organizational and economic profile of ONTU, evaluates current motivational programmes in higher education institutions through benchmarking and SWOT analysis. The integral effectiveness score of the system is 2.625 out of 5.

The third section "**Project for Improving the Staff Motivation System of ONTU**" proposes four measures: a KPI-based assessment system, a research productivity contest, the "Academic Career ONTU" programme, and a corporate partnership model..

**The bachelor's thesis contains** 86 pages, 23 tables, 10 drawings. The list of references includes 35 items.

**Keywords:** staff motivation, motivation system, human capital, incentives, KPI, non-material motivation, higher education institutions, staff turnover, labour productivity.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність, зміст і класифікація мотивації праці: теоретичні підходи ...	9
1.2. Методи та інструменти формування сучасної системи мотивації персоналу .....	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	24
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ОНТУ .....	24
2.2. Аналіз чинних мотиваційних програм у закладах вищої освіти.....	32
2.3. Оцінка ефективності мотиваційних механізмів ОНТУ .....	42
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ.....	57
3.1. Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу .....	57
3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів ...	65
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	77
ДОДАТКИ .....	81

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Мотивація персоналу є однією з центральних проблем сучасного менеджменту, оскільки від рівня зацікавленості кожного працівника у результатах власної праці безпосередньо залежить загальна ефективність організації. Зміни ринкового середовища, цифровізація виробничих процесів та соціально-економічні трансформації, спровоковані повномасштабним збройним вторгненням росії в Україну, суттєво змінили пріоритети і стимули, що впливають на трудову поведінку людей.

**Ступінь дослідження проблеми.** Питання мотивації праці та формування відповідних управлінських систем розробляли як зарубіжні, так і вітчизняні дослідники. Серед визнаних теоретичних концепцій - ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума. В Україні значний внесок у розроблення теоретико-методологічних засад зробили А. М. Колот, С. О. Цимбалюк, О. О. Герасименко, К. Б. Козак, Н. М. Корсікова та інші науковці. Водночас дослідники фіксують, що в умовах воєнного часу і трансформацій ринку праці чинні мотиваційні системи потребують суттєвого перегляду.

**Мета та завдання дослідження.** Метою роботи є дослідження теоретичних засад і практики формування системи мотивації персоналу підприємства та розроблення пропозицій щодо її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити сутність, зміст і класифікацію мотивації праці персоналу;
- дослідити теоретичні підходи і теорії мотивації та їх застосування в управлінні персоналом;
- проаналізувати методи та інструменти формування сучасних мотиваційних систем;

– провести оцінку організаційно-економічної діяльності та системи мотивації конкретного підприємства;

– обґрунтувати проєктні заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу та оцінити їхню економічну ефективність.

**Об’єктом дослідження** є процес формування системи мотивації персоналу підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні засади особливостей формування сучасної системи мотивації персоналу підприємства.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладені методи аналізу і синтезу, порівняльного та системного аналізу, статистичного групування, узагальнення та абстракції. Для опрацювання наукових джерел застосовувався бібліографічний метод, а для оцінки результатів діяльності ОНТУ - фінансово-аналітичний метод.

**Інформаційно-нормативною базою дослідження** виступають наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників, дані Державної служби статистики України, звітна документація ОНТУ (баланс, звіти про фінансові результати та рух грошових коштів за 2023–2025 рр.), дані ЄДР, osvita.ua, опендатабот, нормативно-правові акти України.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю застосування розроблених пропозицій для вдосконалення системи мотивації персоналу ОНТУ, що сприятиме зростанню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Бугайчук А.Я. Особливості формування сучасної системи мотивації персоналу підприємства. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. С.155-156.

**Кваліфікаційна робота бакалавра** містить 86 сторінок, 23 таблиць, 10 рисунків. Перелік посилань нараховує 35 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, зміст і класифікація мотивації праці: теоретичні підходи

Мотивація як управлінська категорія - це предмет наукової дискусії вже понад сто років. Разом з тим питання про те, що саме спонукає людину ефективно виконувати свої трудові обов'язки, залишається відкритим і набуває нового змісту в кожному нову добу.

В загальному розумінні мотивація - це процес збудження і підтримки активності особистості, спрямованої на досягнення певної мети. В контексті трудових відносин йдеться про сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил, які визначають поведінку працівника.

Колот А. М. і Цимбалюк С. О. розглядають мотивацію як «процес цілеспрямованого впливу на структуру інтересів людини (соціальної групи) з метою відновлення або формування потреб, актуалізації мотивів і стимулювання діяльності» [1].

Ця дефініція доволі точно відображає управлінський аспект, підкреслюючи, що мотивація - це не просто стан особистості, а процес, яким можна керувати. Аналогічний підхід застосовує Оксенюк К., яка обґрунтовує, що «мотивація є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають персонал до діяльності, задають межі й форми діяльності, надають діяльності спрямованість орієнтовану на досягнення цілей» [2].

Ляш О. І. у своїй публікації 2022 року звертає увагу на те, що «поняття «мотивація» має на меті цілеспрямовану поведінку досягнення бажаних цілей і результатів діяльності підприємства, що бере початок з джерел у/поза межами особистості» [3].

Мотив і стимул - не тотожні поняття. Стимул - це зовнішній вплив на людину, а мотив - внутрішній психологічний стан, що спрямовує її поведінку.

Герасименко А. визначає, що «мотивація праці - це процес стимулювання до різних видів діяльності, необхідних для досягнення певних цілей організації» і наголошує, що «стимулювання» відрізняється від «мотивації» тим, що передбачає вплив на трудову діяльність працівника за рахунок «створення індивідуально-значущих умов трудової ситуації» [4].

Таким чином, стимулювання є складовою частиною загального мотиваційного механізму, однак не вичерпує його.

Буняк Н. характеризує мотивування персоналу як «двовекторний процес», що охоплює, з одного боку, усвідомлення управлінцями потреб підлеглих, а з іншого - розроблення системи заходів, спрямованих на задоволення цих потреб через трудову діяльність [5]. Дослідниця також акцентує увагу на тому, що підходи до мотивування мають різнитися залежно від покоління: бебі-бумери, покоління X, Y і Z мають суттєво відмінні пріоритети й очікування від роботодавця, що вимагає індивідуалізованого підходу.

Класифікація мотивів у науковій літературі здійснюється за різними критеріями.

Прохоровська С. А. пропонує розглядати мотивацію персоналу через призму двох великих груп інструментів - матеріальних та нематеріальних, підкреслюючи, що «впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволяє залучити нових висококваліфікованих фахівців та значно підвищити лояльність штатних працівників» [6].

Таке розуміння є підставою для виділення таких класифікаційних ознак:

1. За джерелом виникнення: внутрішні (інтринсична мотивація - задоволення від самої роботи, реалізація потреб у досягненнях, визнанні) та зовнішні (екстринсична мотивація - заробітна плата, пільги, умови праці).

2. За формою вираження: матеріальна (грошова та негрошова) та нематеріальна (організаційна, соціальна, морально-психологічна).

3. За суб'єктом впливу: індивідуальна та групова (колективна).

4. За часовим горизонтом: поточна (за результатами конкретного місяця/кварталу) та стратегічна (опції, участь у прибутках, довгострокові програми розвитку).

Теоретичний каркас сучасного розуміння мотивації складають змістові та процесуальні теорії. До змістових відносять теорії, в центрі яких - потреби людини. А. Маслоу розташував їх у п'ятирівневій ієрархії: від фізіологічних потреб через безпеку, соціальні потреби й повагу до самоактуалізації. Логіка ієрархії така: незадоволені потреби нижчого рівня блокують перехід до вищих. Як підкреслено у науковій літературі, «будь-який вплив, спрямований на задоволення потреб, має мотивуючий ефект» [7].

Ф. Герцберг розвинув ідеї Маслоу у своїй двофакторній теорії. У 1960 році він опитав 200 інженерів і бухгалтерів і виявив два незалежних набори чинників: «гігієнічні» (умови праці, рівень заробітної плати, стосунки з керівником) та «мотиватори» (досягнення, визнання, зміст роботи, просування по службі). Перші усувають незадоволення, але самі по собі не підвищують продуктивність.

Д. МакКлелланд запропонував теорію набутих потреб, акцентуючи на трьох домінантних мотивах: потреба у владі, потреба у причетності й потреба у досягненнях. Серед цих потреб «потреба в досягненні є найбільш важливою з огляду на продуктивність праці» [7]. Дж. Олдерфер скорегував ієрархію Маслоу, зменшивши кількість рівнів до трьох: існування, зв'язок і зростання. Ключова відмінність від Маслоу - можливість одночасного впливу декількох рівнів потреб.

Процесуальні теорії пояснюють, яким чином людина обирає тип поведінки і наскільки вона готова докласти зусиль. В. Врум сформував теорію очікувань, де «мотивація є підсумковим результатом взаємодії трьох факторів: того, наскільки сильно індивід бажає отримати винагороду

(валентність), і його оцінок можливостей того, що докладені зусилля приведуть до результату у формі успішного виконання робочого завдання (сподівання), а досягнення поставленої цілі буде достойно винагороджено (інструментальність)» [7]. Формула мотивації за Врумом: Валентність × Сподівання × Інструментальність = Мотивація.

Теорія справедливості С. Адамса доводить, що люди суб'єктивно порівнюють свої трудові внески та отриману винагороду з аналогічними показниками колег. Якщо порівняння на їхню користь - рівень мотивації залишається або зростає.

У протилежному випадку спостерігається демотивація й навмисне зниження зусиль. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації охоплює і теорію самодетермінації, яка розмежовує автономну й контрольовану мотивацію та ставить у центр питання внутрішньої зацікавленості, оскільки «джерела мотивації в епоху цифровізації переносяться все більше у внутрішній простір особистості» [9].

Когут І., досліджуючи фактори мотивації команд в інноваційних проєктах під час кризи та війни, приходить до висновку, що «в умовах нестабільного середовища виявляються принципові відмінності у мотиваційному профілі груп: зовнішні стимули знижують свою відносну вагу порівняно з довоєнним часом, натомість зростає роль безпеки, стабільності та командного духу» [10].

Підтверджують і дані Герасименко О. О. та Потапенко А. В., які зазначають, що в умовах воєнного стану «ринок праці України зазнав суттєвих деформацій, що трансформують мотиваційні механізми» і відсуває матеріальний чинник на другий план [11].

Для систематизації теоретичних підходів важливою є характеристика мотиваційного процесу. Він охоплює кілька послідовних фаз:

- виникнення незадоволеної потреби;
- пошук шляхів задоволення потреби;
- визначення цілей, спрямованих на задоволення потреби;

– задоволення або незадоволення потреби і повторення циклу.

Дашко І. М. наголошує, що «мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства є центральною ланкою, яка поєднує людський капітал та організаційні цілі» [12].

Правильно налаштована мотивація виконує декілька функцій: спонукальну (ініціює активність), регулятивну (спрямовує дії до цілей організації), регуляції трудових відносин та контрольну (дає змогу виявляти відхилення від бажаної поведінки).

Нижче у таблиці 1.1 систематизовано ключові визначення мотивації праці, запропоновані різними дослідниками, що дозволяє простежити відмінності в акцентах і теоретичних підставах.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до визначення поняття  
«мотивація»

Автор / джерело	Визначення поняття «мотивація»	Акцент підходу
Колот А. М., Цимбалюк С. О. (2011)	Процес цілеспрямованого впливу на структуру інтересів людини з метою відновлення або формування потреб та актуалізації мотивів	Управлінський
Оксенюк К. (2022)	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають персонал до діяльності та задають їй спрямованість на досягнення цілей	Системний
Герасименко А. (2022)	Процес стимулювання до різних видів діяльності, необхідних для досягнення цілей організації через актуалізацію мотивів, інтересів, стимулів	Процесний

## Продовження таблиці 1.1

Ляш О. І. (2022)	Цілеспрямована поведінка досягнення бажаних цілей підприємства, що бере початок з джерел у/поза межами особистості	Поведінковий
Буняк Н. (2023)	Двовекторний процес, що поєднує усвідомлення потреб підлеглих з розробкою заходів для їхнього задоволення через трудову діяльність	Двосторонній
Ігнатюк В., Туніна Г. (2023)	Один з ключових чинників підвищення ефективності системи управління підприємством, який охоплює процеси стимулювання та спонукання до активної діяльності	Результатний

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 13]

Спільним для усіх наведених підходів є визнання того, що мотивація - це не разовий захід, а безперервний процес, ефективність якого залежить від відповідності стимулів актуальним потребам конкретного працівника. Водночас між ними є різниця у наголосах: одні автори акцентують на зовнішніх умовах (оплата праці, соціальні гарантії), інші - на внутрішніх станах особистості (потреби, цінності, цілі).

Мутерко Г. М. і Михальов Д. А. у дослідженні 2024 року зафіксували, що в умовах воєнного стану значно зростає роль психологічної безпеки як мотиваційного чинника. За їхніми даними, «система мотивації українських підприємств кардинально трансформувалась у порівнянні з довоєнним часом: інструменти, які раніше вважались вторинними - гнучкий графік, дистанційна робота, психологічна підтримка - стали першорядними» [14]. Це підтверджує Голець С., який констатує, що підприємства різних галузей вимушені переглядати пріоритети мотиваційної роботи, роблячи акцент на «забезпеченні безпечної та психологічно-комфортної роботи персоналу» [15].

Сербенівська А. і Лебідь Д. у статті 2024 року досліджують вплив збройного конфлікту на мотивацію персоналу і роблять висновок, що в кризових умовах базові потреби за Маслоу (фізична безпека, стабільність) набувають значно більшої ваги, ніж потреби у самореалізації. Автори пишуть, що «мотивація та цінності, якими керуються люди у своїй трудовій поведінці, є нестабільними і залежать від соціально-економічного контексту» [16]. Отже, будь-яка теорія мотивації є дієвою лише тоді, коли враховує конкретне середовище функціонування підприємства.

Підсумовуючи теоретичні підходи, слід наголосити на тому, що сучасна мотивація персоналу - це багатовимірний феномен, який не може бути зведений виключно до заробітної плати. Ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні та нематеріальні складові, враховувати індивідуальні й групові відмінності, а також бути адаптованою до зовнішнього середовища.

Систематизація основних теорій мотивації за ключовими параметрами наведена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

#### Порівняльна характеристика основних теорій мотивації праці

Назва теорії	Автор і рік	Ключова ідея	Практична цінність	Обмеження
Ієрархія потреб	А. Маслоу, 1943	П'ять рівнів потреб: від фізіологічних до самоактуалізації; незадоволення нижчих блокує перехід до вищих	Структурує потреби; зрозуміла для практики HR	Не враховує культурний контекст; ієрархія є умовною
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг, 1960	Гігієнічні фактори усувають незадоволення; мотиватори (зміст роботи, досягнення) підвищують продуктивність	Дозволяє розмежувати стимули; обґрунтовує важливість нематеріальних факторів	Основа на самозвітах; не враховує індивід. відмінності
Теорія набутих потреб	Д. МакКлелланд, 1961	Три доміантних мотиви: досягнення, причетність, влада; важливі при підборі та просуванні персоналу	Допомагає в підборі та формуванні кар'єрних треків	Складно виміряти; потреби змінюються з часом

## Продовження таблиці 1.2

Теорія очікувань	В. Врум, 1964	Мотивація = Валентність × Очікування × Інструментальність; людина вибирає дії, що максимізують цінність результату	Дає формулу розрахунку; застосовна у системах КРІ	Складна у практичному застосуванні; суб'єктивні оцінки
Теорія справедливості	С. Адамс, 1965	Мотивація залежить від сприйнятої справедливості винагороди відносно вкладу порівняно з колегами	Пояснює причини невдоволення та плинності кадрів	Не враховує об'єктивні показники продуктивності
Теорія самодетермінації	Демі та Раян, 1985	Автономна мотивація (внутрішня зацікавленість) переважає контрольовану (зовнішню); умови автономії підвищують результативність	Актуальна для цифрової економіки; обґрунтовує дистанційну роботу	Важко формалізувати для масштабного застосування

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 8; 9; 17; 18]

Кожна з наведених теорій має свої переваги у конкретних управлінських контекстах. На практиці жодна з них не застосовується ізольовано: менеджери поєднують різні підходи залежно від цілей, розміру підприємства та особливостей персоналу. Наприклад, теорія Герцберга підказує, де шукати реальні мотивуючі чинники (не у заробітній платі, а у змісті роботи), тоді як теорія очікувань визначає умови, за яких система КРІ буде дійсно стимулювати, а не лише контролювати.

## 1.2. Методи та інструменти формування сучасної системи мотивації персоналу

Система мотивації персоналу підприємства - це сукупність взаємопов'язаних методів, механізмів та інструментів, які застосовуються для

спонукання працівників до ефективної трудової діяльності відповідно до цілей організації. Заставнюк Л. акцентує: «персонал є найбільш складним і специфічним ресурсом, а ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від ефективності роботи персоналу» [19].

У загальному вигляді методи мотивації персоналу можна поділити на дві великих групи: матеріальні та нематеріальні.

Бондар Т. В. і Краснонос А. С. провели огляд сучасних підходів і встановили, що «комбінація різних методів заохочення і пристосування їх до потреб компанії та її працівників є найефективнішим шляхом досягнення високої конкурентоспроможності та привабливості для найбільш цінних фахівців» [20].

Матеріальна мотивація охоплює всі форми грошової та негрошової матеріальної винагороди за трудовий внесок. До матеріально-грошових методів відносять:

- основну заробітну плату (тарифна ставка або посадовий оклад);
- змінну частину оплати праці (премії, бонуси, надбавки);
- систему участі в прибутках або власності (опціони, дивіденди);
- компенсаційний пакет (доплати на харчування, транспорт, медичне страхування).

За даними дослідження Іляш О. І., напрямками розроблення й впровадження мотиваційної системи на підприємстві є: «проведення соціальної діагностики, розрахунок фінансових витрат на впровадження, детальне інформування персоналу про систему оцінювання та способи нарахування бонусів, запуск та тестування системи за результатами зіставлення витрат і отриманого прибутку» [3].

Нематеріальна мотивація набуває все більшого значення, особливо серед молодих фахівців і представників покоління Z, для яких гроші є необхідною, але недостатньою умовою задоволеності роботою. Буняк Н. підкреслює, що мотивація за допомогою нематеріальних чинників включає «умови, за яких людина може реалізувати свій потенціал, отримати визнання

і відчуті причетність до місії компанії» [5]. До нематеріальних методів відносять:

- організаційні (гнучкий графік, дистанційна робота, автономія у виконанні завдань);
- соціально-психологічні (розвиток корпоративної культури, командний дух, наставництво);
- освітні та кар'єрні (навчання і розвиток, планування кар'єри, ротація);
- морально-статусні (публічне визнання, грамоти, номінування на звання кращого працівника).

Козак К. Б., Корсікова Н. М. і Петренко Ю. О. у статті «Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану» (2022) встановили, що підприємства харчової промисловості, які системно впроваджували нематеріальні стимули (психологічну підтримку, гнучкий режим, можливість дистанційної роботи для певних категорій персоналу), зафіксували нижчий рівень плинності кадрів порівняно з тими, хто спирався виключно на матеріальне стимулювання [21]. Це підтверджує гіпотезу про те, що нематеріальна мотивація в умовах нестабільності стає конкурентною перевагою.

Зарубіжний досвід у цій сфері є різноманітним. Японська модель мотивації праці базується на системі довічного найму, ротації кадрів усередині компанії та принципу старшинства при оплаті і просуванні по службі. Основними мотивами високопродуктивної праці в Японії є: «гарантія зайнятості та можливість просування по службі, рівень оплати, умови і зміст праці, мікроклімат в колективі, відносини між керівниками і працівниками» [22].

Загалом, аналізуючи провідні зарубіжні компанії, Бондар Т. В. і Краснонос А. С. виділили такі нестандартні заходи мотивації, що набули поширення у світовій практиці: «стимулювання праці шляхом видачі готівкової одноразової винагороди за своєчасне виконання завдань, присвоєння почесних звань, система внутрішніх навчань, індивідуальні

програми розвитку та можливості додаткової освіти, що спонсуються роботодавцем» [20].

У контексті формування системи мотивації особливого значення набувають принципи, на яких вона має будуватися. Лугова В. і Лебединська О. обґрунтовують необхідність формування «системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу», яка охоплює «сукупність монетарних та немонетарних вигод, які отримує працівник у відповідь на свій трудовий внесок» [23].

Ці принципи можна сформулювати таким чином:

1. Системність - усі складові мотивації мають бути узгоджені між собою і з цілями підприємства.

2. Справедливість - винагорода має відповідати внеску працівника і бути порівнянною з ринковим рівнем.

3. Прозорість - правила нарахування виплат мають бути зрозумілі всім працівникам.

4. Гнучкість - система має адаптуватися до змін потреб і зовнішніх умов.

5. Стимулювання до розвитку - мотивація не лише заохочує поточну продуктивність, а й спонукає до навчання і набуття нових компетенцій.

Сучасні підприємства застосовують різноманітний інструментарій мотивації, що варіюється від класичних схем оплати праці до складних програм участі у власності й інноваційних практик.

Характеристику основних груп інструментів мотивації наведено у таблиці 1.3.

Костюк К. і Шарий В. у дослідженні 2024 року фіксують, що підприємства, які системно розробляють і реалізують програми збереження персоналу, поєднуючи матеріальні пільги з можливостями кар'єрного зростання і розвитку, демонструють нижчий рівень плинності кадрів – в

Таблиця 1.3

Класифікація методів та інструментів мотивації персоналу  
підприємства

Група методів	Конкретні інструменти	Приклади застосування	Ефект на підприємстві
Матеріальне грошове стимулювання	Оклад, бонуси, КРІ-премії, опціони	Google: щорічні бонуси до 30% окладу залежно від рейтингу продуктивності; участь у прибутках (ESPP)	Зростання продуктивності на 15–25%; зниження плинності у короткостроковому горизонті
Матеріальне негрошове стимулювання	Медичне страхування, корпоративне харчування, транспорт, оплата навчання	МХП (Україна): медичне страхування, психологічна підтримка, корпоративні автобуси; Samsung: оплата навчання та сертифікацій	Підвищення лояльності та задоволеності; скорочення абсентеїзму
Організаційні методи	Гнучкий графік, дистанційна робота, автономія, збагачення праці	Apple: гібридний формат роботи; Amazon: власний графік для офісних співробітників від 2023 р.; у 72% компаній у США впроваджено дистанційний формат	Зростання ІТ-продуктивності на 13–20% при дистанційній роботі; зниження стресу
Соціально-психологічні методи	Корпоративна культура, наставництво, командоутворення, психологічна підтримка	В умовах воєнного стану в Україні: психологічна підтримка, корпоративні волонтерські програми, менторство	Зростання залученості персоналу; зниження плинності на 10–18%
Розвиткові методи	Навчання, ротація, планування кар'єри, коучинг	ІВМ: програма «LearnIBM» - щорічне навчання 100+ годин для кожного співробітника; Procter & Gamble: система «від середини до вершини»	Підвищення кваліфікації; формування внутрішнього кадрового резерву

Джерело: складено автором на основі [20; 21; 22; 24; 25]

середньому на 12–15% нижче галузевого показника [26]. За даними дослідження Мутерко Г. і Михальова Д. 2024 року, рівень задоволеності роботою серед українських найманих працівників у 2023 році знизився до

41%, порівняно з 58% у 2021 році, що пов'язано насамперед із впливом воєнного стану на умови праці і доходи [14].

В умовах сучасної цифровізації і трансформації зайнятості з'являються і нові мотиваційні інструменти. Гейміфікація - застосування ігрових механік (рейтинги, бейджі, нагороди за досягнення) у трудовому процесі - є одним із таких трендів.

Поряд з нею поширюється концепція OKR (Objectives and Key Results), яка синхронізує особисті цілі працівника зі стратегічними цілями компанії.

Дослідники підкреслюють, що такі «сучасні підходи (самодетермінації, гнучкі моделі управління, OKR, гейміфікація, Total Rewards) доводять необхідність їх інтеграції у цифровому середовищі» [27].

Для підприємств України, що працюють в умовах воєнного стану, набуває особливого значення концепція Total Rewards (загальної винагороди), яка охоплює не лише грошову частину пакету, а й всі форми нематеріальних вигод: гнучкість роботи, навчання, корпоративна культура, благополуччя. Прохоровська С. А. наголошує, що «система мотивації повинна зацікавлювати керівників підприємств та стимулювати працівників до постійного розвитку», а «впровадження нових та нестандартних підходів до мотивації персоналу дозволяє залучити нових висококваліфікованих фахівців та значно підвищити лояльність штатних працівників» [6].

Герасименко О. О. і Потапенко А. В. зазначають, що в умовах збройного конфлікту «домінанти мотивації зміщуються у бік безпеки, стабільності, справедливої оплати праці і психологічного комфорту» [11]. Це означає, що підприємства, які навіть у воєнних умовах спроможні забезпечити базові гарантії для своїх працівників, отримують суттєву конкурентну перевагу на ринку праці.

Наприклад, щоб підвищити рівень мотивації працівників під час психологічно складних умов, зумовлених війною в країні, сучасні дослідження пропонують вжити наступних заходів [16]:

1. Надання працівникам можливості брати оплачувані вихідні. Під час воєнного стану немає додаткових вихідних у разі збігу вихідного і святкового дня. Це зрозуміло, зважаючи на обставини, але не завжди «працювати більше» означає «працювати якісніше». Якщо умови роботи підприємства дозволяють скоригувати графіки так, щоб працівники мали додатковий вихідний чи скорочений робочий день, варто це зробити.

2. Регулярне проведення заходів командотворення, згуртування та корпоративних зустрічей персоналу. Вони впливають на: збільшення взаєморозуміння та спілкування; підвищення тимчасового співництва; створення позитивної атмосфери.

3. Найм психолога або забезпечення доступу до нього співробітників. Цілком можливо, що це один із найдорожчих варіантів вирішення психологічних проблем персоналу, проте його важливість важко переоцінити. Доступ працівників до психолога сприяє психологічній стабільності: в умовах воєнного конфлікту й стресу персонал може стикатися з різними емоційними та психологічними проблемами, включно зі стресом, тривожністю та депресією.

4. Впровадження системи надання зворотного зв'язку персоналу компанії. В умовах постійних стресів важливо забезпечити й передостанню потребу піраміди А. Маслоу – повагу. Компаніям доцільно встановити на рівні менеджменту середньої ланки та вище спеціальну систему надання зворотного зв'язку співробітникам, використовуючи такі моделі: модель SLC (Success, Learn, Change), модель STAR (Situation, Target, Action, Result), модель CEDAR (Context, Examples, Diagnosis, Actions, Review).

Таким чином, формування сучасної системи мотивації персоналу є комплексним завданням, що передбачає:

1. Діагностику мотиваційного профілю персоналу і виявлення провідних мотивів різних категорій.

2. Проєктування збалансованого мотиваційного пакету з урахуванням матеріальних і нематеріальних складових.

3. Узгодження системи мотивації зі стратегічними цілями підприємства.
4. Моніторинг ефективності мотиваційної системи та її коригування.
5. Врахування контекстних факторів: ситуації на ринку праці, стану економіки, специфіки галузі.

Системний підхід до мотивації - не просто теоретична вимога, а він безпосередньо впливає на ключові показники ефективності підприємства - продуктивність праці, рівень плинності кадрів і, зрештою, конкурентоспроможність.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі досліджено теоретичні засади системи мотивації персоналу підприємства. На підставі опрацьованих наукових джерел визначено, що мотивація є багатовимірним процесом, який охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил, що визначають трудову поведінку працівників. Встановлено, що мотивація і стимулювання є взаємопов'язаними, але не тотожними категоріями: стимулювання є зовнішнім впливом, а мотивація - внутрішнім станом особистості.

Систематизовано основні теорії мотивації - змістові (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд, Альдерфер) і процесуальні (Врум, Адамс, Портер-Лоулер) - та визначено їхній внесок у практику управління персоналом. З'ясовано, що жодна окрема теорія не дає вичерпної відповіді на питання про мотивування, тому ефективний менеджмент поєднує різні підходи залежно від контексту.

Визначено класифікацію методів мотивації: матеріальні (грошові та негрошові) та нематеріальні (організаційні, соціально-психологічні, розвиткові). Встановлено, що в умовах воєнного стану в Україні структура мотиваційного пакету суттєво змінилася: зросла роль нематеріальних стимулів - психологічної безпеки, гнучкого режиму роботи та програм підтримки персоналу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ОНТУ

Одеський національний технологічний університет (ОНТУ) - державний заклад вищої освіти, що провадить діяльність на підставі Закону України «Про вищу освіту» та власного Статуту.

Університет заснований 20 жовтня 1902 року як Одеська школа борошномелів і за понад 120-річну діяльність підготував більш ніж 60 тисяч фахівців, серед яких близько 2 тисяч громадян із 75 країн світу.

Код ЄДРПОУ - 02071062, юридична адреса - вул. Канатна, 112, м. Одеса, 65039. Університет зареєстрований як неприбуткова організація (з 27.09.2011), підпорядкований Міністерству освіти і науки України та здійснює діяльність за КВЕД 85.42 «Вища освіта».

За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб станом на квітень 2026 р., ректором ОНТУ є Іванченкова Лариса Володимирівна (на посаді з березня 2025 р.). Протягом 2022-2025 рр. університет пережив п'ять змін керівництва, що пов'язано як з процедурами переобрання, так і з реорганізаційними процесами в умовах воєнного стану [ЄДР, 2026].

Цей чинник слід враховувати під час аналізу безперервності управлінських рішень у сфері мотивації персоналу.

Університет посідає 62 місце у рейтингу «Топ-200 Україна 2025», сертифікований за стандартом ISO 9001:2015 та активно співпрацює з провідними вітчизняними і міжнародними компаніями - Coca-Cola, Danone, Kernel, Метінвест, ДТЕК.

Такий рівень партнерства підтверджує практикоорієнтованість освіти та формує додаткові можливості для нематеріальної мотивації персоналу через доступ до галузевих проектів і госпдоговірних досліджень.



Фаховий коледж нафтогазових технологій та Фаховий коледж промислової автоматики), науково-дослідний інститут ОНТУ, понад 20 навчально-наукових лабораторій, 7 гуртожитків студентського містечка, профілакторій, спортивний комплекс та два спортивно-оздоровчі табори.

Такий масштаб інфраструктури є вагомим нематеріальним ресурсом для побудови системи мотивації персоналу. Кількісні параметри університету зведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Загальна характеристика ОНТУ як об'єкта дослідження (2025-2026 рр.)

Параметр	Значення / характеристика
Рік заснування	1902 р.
Форма власності	Державна (бюджетна установа)
Орган управління	Міністерство освіти і науки України
Навчально-наукових інститутів	6
Кількість кафедр	33
Фахові коледжі (відокремлені підрозділи)	4
Кількість студентів (орієнтовно)	близько 5 000 осіб
Кількість спеціальностей / освітніх програм	22 / 102
Кількість НПП	452 особи
Науково-технічна бібліотека	понад 1 млн примірників
Місце у рейтингу «Топ-200 Україна 2025»	62
Система якості	ISO 9001:2015
Активи (01.01.2026)	764,3 млн грн
Загальні доходи (2025 р.)	195,7 млн грн
Статус	Неприбуткова організація (з 27.09.2011)

Джерело: складено автором на основі даних ЄДР, osvita.ua, education.ua, studinfo.org та фінансової звітності ОНТУ

Наведені характеристики визначають ОНТУ як великий, ресурсоємний і організаційно складний заклад освіти, де управління персоналом - завдання не лише кадрового підрозділу, а й системної управлінської політики.

452 науково-педагогічних працівники, розподілені по 33 кафедрах у 6 інститутах, формують неоднорідний колектив з різним рівнем кваліфікації, науковою продуктивністю та мотиваційними очікуваннями.

Фінансова діяльність університету визначає реальні можливості для матеріального стимулювання персоналу.

Аналіз балансу ОНТУ станом на 01.01.2025 та 01.01.2026 розкриває основні тенденції майнового та фінансового стану установи (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

## Основні показники балансу ОНТУ за 2024-2025 рр., тис. грн

Показник	На 01.01.2025	На 01.01.2026	Відхилення, тис. грн
Основні засоби (залишкова вартість)	769 610	750 474	-19 136
Нематеріальні активи	43	16	-27
Незавершені капітальні інвестиції	756	2 090	+1 334
Запаси	5 855	5 958	+103
Грошові кошти (нац. валюта)	3 378	1 072	-2 306
Грошові кошти (іноземна валюта)	3 046	2 576	-470
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 726	2 140	+414
<b>Усього активів (БАЛАНС)</b>	<b>784 435</b>	<b>764 347</b>	<b>-20 088</b>
Внесений капітал	285 245	291 414	+6 169
Фінансовий результат (від'ємний)	-284 410	-308 160	-23 750
Цільове фінансування	756	2 090	+1 334
<b>Власний капітал (усього)</b>	<b>773 096</b>	<b>751 484</b>	<b>-21 612</b>
Поточні зобов'язання (усього)	11 328	12 851	+1 523
Довгострокові зобов'язання	22	19	-3

Джерело: складено автором на основі Балансу ОНТУ (Форма №1-дс) станом на 01.01.2025 та 01.01.2026

Валюта балансу за 2025 рік скоротилась на 20,1 млн грн (-2,6%) - з 784,4 до 764,3 млн грн. Основна причина - прискорене накопичення зносу основних засобів (знос зріс з 286,9 до 306,9 млн грн), тоді як нових суттєвих придбань не відбулося.

Але у 2025 р. помітно зросли незавершені капітальні інвестиції - з 756 тис. грн до 2,09 млн грн, що сигналізує про початок відновлювальних робіт. Грошові кошти в національній валюті суттєво зменшились - на 2,3 млн грн, що відображає більшу напругу у поточному виконанні кошторису.

Тривале накопичення від'ємного фінансового результату - з -255,6 млн грн у 2023 р. до -308,2 млн грн на кінець 2025 р. - є характерним для державних ЗВО, де значна частина витрат на утримання майна та амортизації не покривається доходами.

Зобов'язання університету зростають помірно (з 9,9 до 12,9 млн грн за два роки), що підтверджує збереження платоспроможності установи за поточними зобов'язаннями.

Для глибшого розуміння фінансового контексту системи мотивації необхідно проаналізувати динаміку доходів і витрат ОНТУ за кілька звітних років (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

## Динаміка доходів і витрат ОНТУ за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відх. 2025/2023, %
Бюджетні асигнування	124 865	118 926	117 861	-5,6
Доходи від надання послуг	83 933	77 576	67 102	-20,0
Доходи від продажу активів	54	15	-	н.д.
Інші доходи від обмінних операцій	900	962	1 539	+71,0
Доходи від необмінних операцій	3 829	3 304	9 239	+141,3
<b>Усього доходів</b>	<b>213</b> <b>580</b>	<b>200</b> <b>782</b>	<b>195</b> <b>741</b>	<b>-8,3</b>
Витрати на виконання бюджетних програм	100 251	97 312	95 260	-5,0
Витрати на надання послуг	106 359	112 111	91 957	-13,5
Інші витрати за обмінними операціями	266	333	425	+59,8
Витрати за необмінними операціями	24 054	19 832	32 429	+34,8
<b>Усього витрат</b>	<b>230</b> <b>930</b>	<b>229</b> <b>587</b>	<b>220</b> <b>070</b>	<b>-4,7</b>
Дефіцит за звітний рік	-17 349	-28 805	-24 330	+40,2

Джерело: складено автором на основі Звітів про фінансові результати ОНТУ (Форма №2-дс) за 2024 та 2025 рр.

Загальні доходи університету скоротилися за два роки на 8,3% - з 213,6 до 195,7 млн грн. Найтривожнішою тенденцією є падіння доходів від надання послуг на 20,0% - з 83,9 до 67,1 млн грн за 2023-2025 рр.

Саме цей дохід є основним джерелом для позабюджетного фонду кошторису, з якого фінансуються надбавки, премії та інші виплати понад встановлені нормативи. Відповідно, скорочення цих надходжень прямо обмежує матеріальні можливості системи мотивації.

Натомість доходи від необмінних операцій у 2025 р. зросли більш ніж удвічі - до 9,2 млн грн проти 3,3 млн грн у 2024 р. Найімовірніше, це пов'язано із залученням грантового фінансування або благодійних надходжень.

Зростання витрат за необмінними операціями до 32,4 млн грн у 2025 р. (проти 19,8 млн грн у 2024 р.) може відображати збільшені соціальні виплати, трансфертні видатки або нові програми підтримки персоналу.

Структуру доходів ОНТУ за джерелами для наочного порівняння відображено на рисунку 2.2.

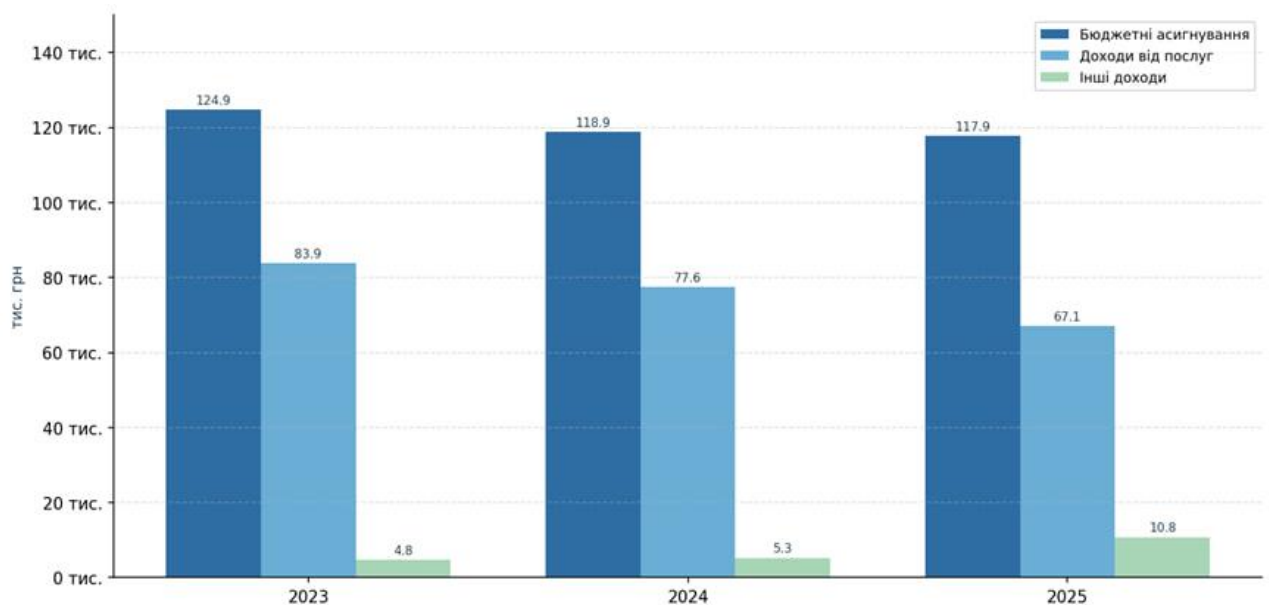


Рис. 2.2 Структура доходів ОНТУ за джерелами у 2023-2025 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі Звітів про фінансові результати ОНТУ (Форма №2-дс) за 2024 та 2025 рр., розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Порівняння структури доходів за три роки підтверджує, що бюджетні асигнування залишаються найстабільнішим джерелом, хоча їх абсолютний обсяг також скорочується.

Частка доходів від послуг у загальній сумі надходжень зменшилась з 39,3% у 2023 р. до 34,3% у 2025 р. Це означає поступове підвищення залежності університету від держбюджетного фінансування та звуження маневреності у питаннях додаткового матеріального стимулювання.

Елементний аналіз витрат розкриває структуру видатків університету і є ключовим для оцінки місця оплати праці у загальній системі фінансових пріоритетів (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

## Елементи витрат ОНТУ за обмінними операціями, тис. грн

Елемент витрат	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відх. 2025/2023, %
Витрати на оплату праці	131 760	136 642	86 701	-34,2
Відрахування на соціальні заходи (ЄСВ)	29 022	30 469	26 190	-9,8
Матеріальні витрати	25 001	21 502	53 622	+114,5
Амортизація	20 826	20 810	20 704	-0,6
Інші витрати	266	333	425	+59,8
<b>Усього за обмінними операціями</b>	<b>206</b> <b>876</b>	<b>209</b> <b>755</b>	<b>187</b> <b>641</b>	<b>-9,3</b>
ФОП у % до обмінних витрат	63,7%	65,1%	46,2%	-17,5 в.п.
ФОП разом із ЄСВ у % до обмінних витрат	77,7%	79,6%	60,2%	-17,5 в.п.

Джерело: складено автором на основі Звітів про фінансові результати ОНТУ (Форма №2-дс) за 2024 та 2025 рр., розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Різке падіння витрат на оплату праці у 2025 р. (-34,2% до рівня 2023 р.) при одночасному зростанні матеріальних витрат більш ніж удвічі (+114,5%) потребує спеціального пояснення.

Найімовірнішим поясненням є зміна облікової класифікації певних виплат між статтями кошторису або перенесення частини витрат до позабюджетного фонду.

Для коректного аналізу необхідно зіставити ці дані зі звітом про рух грошових коштів - фактичні виплати з оплати праці за 2025 р. за формою

№3-дс становлять 95,3 млн грн (витрати на виконання бюджетних програм) та 71,4 млн грн (витрати на виготовлення продукції), що у сумі дає 166,7 млн грн - значно ближче до рівня 2024 р.

Таке розходження між формами свідчить про особливості нарахування та касового виконання кошторису, а не про реальне скорочення виплат персоналу.

Публічні фінансові дані 2026 р. Підтверджують, що із 53,4 млн грн використаного бюджету ОНТУ 48,9% (26,1 млн грн) спрямовано на заробітну плату та компенсації, 36,0% (19,3 млн грн) – на дослідження і розробки, 11,9% (6,4 млн грн) – на пенсії та соціальне забезпечення.

Така пропорція наочно демонструє, що кадрова функція домінує у структурі бюджетних пріоритетів. Структуру публічних видатків ОНТУ за 2026 р. Унаочноє рисунок 2.3.

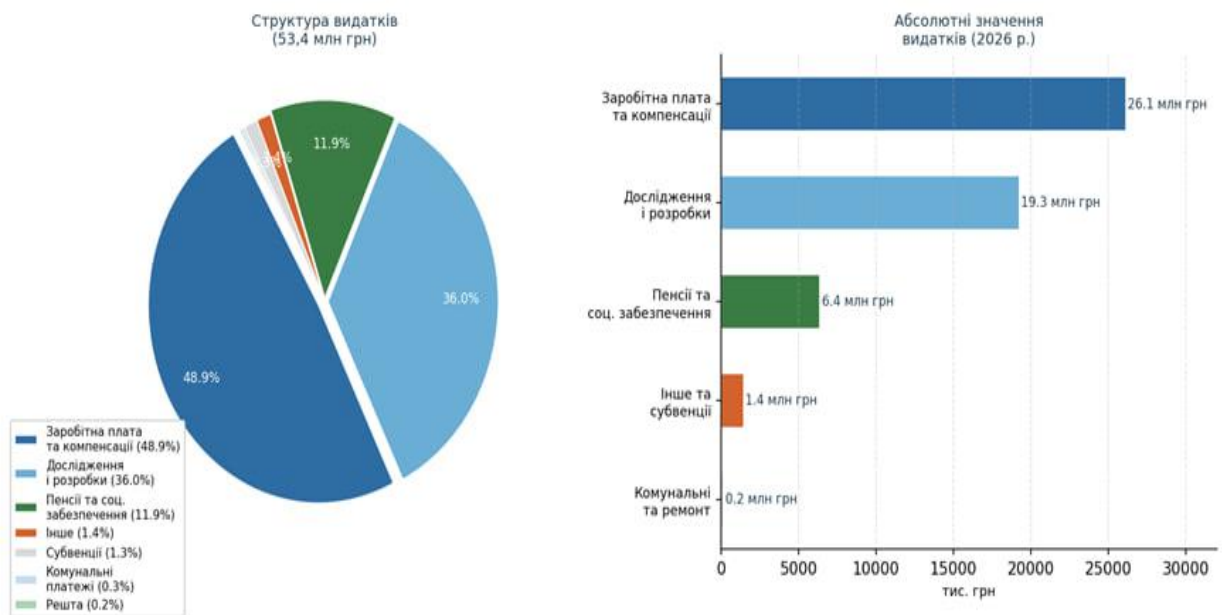


Рис. 2.3 Структура використаного бюджету ОНТУ за 2026 р., %

Джерело: розроблено автором на основі публічних фінансових даних ОНТУ (Опендатабот, 2026), розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Отже, ОНТУ є значним суб'єктом освітньої діяльності з розгалуженою структурою та значним майновим потенціалом.

Його фінансовий стан характеризується хронічним дефіцитом і скороченням власних надходжень при відносній стабільності бюджетного фінансування. Ці параметри формують жорсткий контекст, у якому функціонує система мотивації персоналу університету.

## **2.2. Аналіз чинних мотиваційних програм у закладах вищої освіти**

Мотивація науково-педагогічних працівників (НПП) у вітчизняних закладах вищої освіти функціонує в умовах жорсткої нормативної рамки, що принципово відрізняє її від мотиваційних моделей приватного сектора. Правову основу становлять Закон України «Про вищу освіту» (2014, зі змінами), Постанова КМУ №1298 від 30.08.2002 «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки» та Галузева угода між МОН і профспілковими організаціями [Постанова КМУ №1298, 2002].

Ці документи встановлюють уніфіковані мінімальні стандарти оплати для всіх державних ЗВО, залишаючи університетам обмежений простір для власних рішень.

Виняток становлять окремі заклади, для яких Президентом або Урядом встановлено особливі умови – наприклад, КНУ ім. Тараса Шевченка отримав право на подвоєні оклади ще у 1999 р. (коефіцієнт 2,4 до тарифних ставок ЄТС замість стандартного 1,4).

Структурно матеріальна мотивація НПП складається з трьох елементів:

1. базовий посадовий оклад, що визначається тарифним розрядом (залежить від посади та наявності наукового ступеня / вченого звання);
2. нормативні надбавки – за науковий ступінь кандидата наук (20% мінімальної зарплати), доктора наук (40%), вислугу років (від 10% після 3 років до 30% після 20 років стажу) [Постанова КМУ №1298, 2002];
3. дискреційні виплати – надбавки за інтенсивність (до 50% окладу), разові премії, матеріальна допомога на оздоровлення; ці виплати

фінансуються виключно зі спеціального фонду кошторису та залежать від обсягу власних надходжень ЗВО.

Третій елемент є найбільш проблематичним, оскільки саме він визначає реальну гнучкість мотиваційної системи. Університети, що мають значні власні надходження від освітніх послуг або грантові надходження, можуть диференціювати виплати залежно від результативності НПП. Заклади, чия фінансова база звужується, позбавлені цього інструменту.

Середня заробітна плата у сфері освіти залишається однією з найнижчих в економіці України – за даними Держстату, у 2024 р. вона становила близько 20 000 грн, тоді як у сфері інформації та телекомунікацій – понад 50 000 грн].

Для НПП великих державних університетів реальна заробітна плата вища за галузевий середній показник: у великих ЗВО професор реально отримує від 25 000 до 35 000 грн залежно від регіону та додаткових функцій, проте молодий доцент без надбавок може розраховувати на 11 000–13 000 грн

Нематеріальна мотивація у вітчизняних ЗВО охоплює декілька напрямів, що різняться за поширеністю та ефективністю. Найбільш розвиненим є блок академічної мобільності: провідні університети мають власні відділи академічної мобільності, укладають міжінституційні угоди в рамках Erasmus+, DAAD, NAWA, MEVLANA тощо.

З 1 січня до 1 квітня 2024 року ЗВО України направили за кордон для участі в програмах академічної мобільності 561 студента, а для НПП-чоловіків МОН підготувало 1 297 листів для перетину кордону з метою академічної діяльності за неповні 9 місяців 2024 р. Це свідчить про збереження реальної мобільності попри умови воєнного стану.

Системна проблема вітчизняної мотивації НПП полягає у тому, що темп зростання заробітних плат хронічно відстає від темпу знецінення грошей. У 2024 р. мінімальна заробітна плата в Україні зросла на 12,7%, тоді як виплати НПП у більшості ЗВО збільшились на 3–5%.

Паралельно відбувається конкурентний тиск з боку ІТ-ринку та міжнародних можливостей: багато викладачів заробляють більше на зовнішніх активностях – тренінгах, онлайн-курсах, фріланс-ринку – ніж у ЗВО.

Це означає, що матеріальна складова мотивації поступово втрачає конкурентоспроможність, а університети все більше спираються на нематеріальні чинники утримання персоналу.

У червні 2024 р. Верховна Рада ухвалила Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки наукової роботи в ЗВО», підписаний Президентом у вересні 2024 р. Документ передбачає зменшення навчального навантаження НПП з 600 до 460–480 годин на ставку за навчальний рік та підвищення частки наукового складника до щонайменше.

Реформа спрямована на вивільнення часу для наукової діяльності, що є важливим нематеріальним чинником мотивації академічної аудиторії.

Для наочного порівняння мотиваційних підходів різних університетів розглянемо їх основні характеристики. У таблиці 2.5 зібрано дані щодо моделей оплати праці, систем оцінювання та нематеріального стимулювання для п'яти університетів, що репрезентують різні типи ЗВО за розміром, регіоном і рейтинговим становищем.

Таблиця 2.5

### Порівняльна характеристика мотиваційних програм окремих ЗВО

#### України

ЗВО	Модель оплати праці	Оцінювання НПП	Нематеріальне стимулювання
КНУ ім. Тараса Шевченка	Подвоєні оклади (коефіцієнт 2,4 до ЄТС), Указ Президента № 1496/99	Щорічне оцінювання; публічна звітність кафедр	Повноцінний відділ академічної мобільності; стипендії Фулбрайта; партнерство з 50+ університетами ЄС (Erasmus+, DAAD)

## Продовження таблиці 2.5

КПІ ім. Ігоря Сікорського	Стандартна ЄТС + надбавки з власних надходжень; додаткові виплати за публікації Scopus/WoS (1 000–5 000 грн/стаття)	Рейтингова система; опитування студентів після кожного курсу	Програми мобільності Erasmus+, NAWA, DAAD; відкритий конкурс для НПП двічі на рік; інноваційна інфраструктура наукових парків
ХНУ ім. В. Каразіна	Стандартна ЄТС; корпоративні гранти через наукові інститути	Рейтинг науково-педагогічної діяльності з публічним оприлюдненням	Програми мобільності Erasmus+, MEVLANA; розвинена наукова інфраструктура (НДІ, спеціалізовані лабораторії)
НТУ «Харківський політехнічний інститут»	Стандартна ЄТС + надбавки за госпдоговори та гранти	Щорічне оцінювання за результатами самозвіту зовнішньої акредитації	Конкурсний відбір на Erasmus+ (відкрито для всіх НПП); партнерства з виробничим сектором
ОНТУ (Одеський національний технологічний університет)	Стандартна ЄТС; надбавки до 50% зі спецфонду; виплати за публікації Scopus/WoS	Щорічне оцінювання НПП без чіткої прив'язки до диференційованих виплат	Erasmus+; Центри українсько-французького та українсько-турецького співробітництва; 7 гуртожитків, профілакторій, спортивні об'єкти

Джерело: складено автором на основі відкритих даних університетів, oblikbudget.com.ua, МОН України

Наведені дані фіксують суттєву диференціацію мотиваційних можливостей залежно від статусу ЗВО. КНУ та КПІ мають законодавчо або фактично закріплені переваги у базовій оплаті, яких інші університети позбавлені. Водночас нематеріальна складова – особливо академічна мобільність – відносно доступна для НПП різних ЗВО через

загальноєвропейські програми, хоча кількість квот і якість супроводу суттєво різняться.

ОНТУ за критерієм соціальної інфраструктури не поступається жодному із перерахованих університетів, а за деякими параметрами (кількість гуртожитків, наявність профілакторію та спортивних таборів) навіть перевершує частину з них.

Щоб зрозуміти, де саме ОНТУ відстає від орієнтирів галузі, необхідно перейти від загальної порівняльної картини до інструментального аналізу – тобто з'ясувати, які конкретні мотиваційні механізми використовуються в університеті та яка їхня ефективність у порівнянні з практиками провідних ЗВО. Саме на цьому зосереджено подальший виклад.

ОНТУ як державний ЗВО, підпорядкований МОН, функціонує в тих самих нормативно-правових координатах, що й усі інші вітчизняні університети: посадові оклади за ЄТС, нормативні надбавки за наукові ступені та вислугу, дискреційні виплати зі спецфонду. Разом з тим університет має ряд конкурентних переваг, що виокремлюють його навіть серед регіональних ЗВО.

По-перше, розгалужена соціальна інфраструктура – 7 гуртожитків, профілакторій, спортивний комплекс, навчально-оздоровчі табори «Дружба» та «Південний Буг», навчальний ресторан «112» – утворює реальний нематеріальний ресурс, вартість якого в грошовому еквіваленті для НПП суттєво перевищує деякі матеріальні виплати.

По-друге, наявність двох міжнародних центрів співробітництва та Відділу міжнародних грантів і академічної мобільності забезпечує доступ до Erasmus+ та інших програм.

Проте порівняння за ключовими параметрами виявляє суттєві розриви між ОНТУ і провідними ЗВО.

Узагальнену структуру заробітної плати НПП за посадами представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Орієнтовна структура заробітної плати НПП ОНТУ за категоріями  
(2025 р.), грн

Посада	Базовий оклад	Надб. н.ступінь	Надб. вислуга (20 р.)	Надб. інтенс. (до 50%)	Орієнт. ЗП разом
Асистент	8 000-9 500	-	2 400-2 850	до 4 750	10 400-17 100
Старший викладач	9 500-11 000	-	2 850-3 300	до 5 500	12 350-19 800
Доцент (к.н.)	11 000-13 000	1 600-2 000	3 300-3 900	до 6 500	15 900-25 400
Професор (д.н.)	13 000-16 000	3 200-4 000	3 900-4 800	до 8 000	20 100-32 800
Завідувач кафедри	16 000-20 000	3 200-4 000	4 800-6 000	до 10 000	24 000-40 000

Джерело: розроблено автором на основі Постанови КМУ №1298, Закону України «Про вищу освіту» та Галузевої угоди МОН

Діапазон заробітної плати в межах однієї посадової категорії є досить широким і залежить від таких чинників:

- наявності або відсутності надбавки за інтенсивність праці (виплачується лише за наявності власних надходжень університету);
- розміру педагогічного навантаження та можливості суміщення посад;
- виконання госпдоговірних досліджень або участі у грантових проектах;
- тривалості стажу роботи у системі освіти (впливає на надбавку за вислугу);
- джерела фінансування ставки (загальний або спеціальний фонд кошторису).

Для порівняння рівня оплати праці НПП із зовнішнім ринком праці важливо розглянути динаміку витрат університету на одного працівника у

зіставленні з мінімальною заробітною платою та офіційними даними про середню заробітну плату в галузі (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз рівня оплати праці НПП ОНТУ, 2023-2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.
Загальні витрати на оплату праці НПП, тис. Грн	131 760	136 642
Кількість НПП, осіб	330	~452
Середньорічні витрати на 1 НПП, тис. Грн	291,5	302,3
Середньомісячна ЗП 1 НПП (орієнтовно), грн	24 291	25 192
Мінімальна ЗП в Україні (на кінець року), грн	7 100	8 000
Співвідношення ЗП НПП / мін. ЗП, разів	3,42	3,15
Середня ЗП у сфері освіти в Україні (оцінка), грн	~18 000	~20 000
Перевищення ЗП НПП ОНТУ над середньою в галузі, %	+34,9%	+25,9%
Темп зростання ЗП НПП ОНТУ рік до року, %	н.д.	+3,7%
Темп зростання мін. ЗП рік до року, %	н.д.	+12,7%

Джерело: розроблено автором на основі Форми №2-дс ОНТУ за 2024 р., даних Мінсоцполітики та Держстату України

Порівняльний аналіз розкриває суперечливу картину. З одного боку, середня заробітна плата НПП ОНТУ (25 192 грн у 2024 р.) перевищує середню по галузі освіти приблизно на 25,9%, що є очевидною перевагою.

З іншого - темп її зростання (3,7%) значно поступається темпу зростання мінімальної заробітної плати (12,7%), що призводить до ерозії відносного рівня оплати: коефіцієнт «ЗП НПП / мін. ЗП» знизився з 3,42 до 3,15 рази за один рік.

Збереження цієї тенденції протягом 3-4 років призведе до того, що реальна привабливість роботи в університеті суттєво зменшиться навіть у порівнянні з іншими секторами бюджетної сфери.

Преміювання та надання матеріальної допомоги в ОНТУ здійснюється відповідно до положень колективного договору та у межах затвердженого кошторису. Виплати можливі за такими підставами:

- одноразові премії за особливі досягнення в науковій, навчальній або методичній роботі;
- матеріальна допомога на оздоровлення у розмірі до одного посадового окладу під час надання щорічної відпустки;
- заохочення до ювілейних та визначних дат (50, 55, 60 років), до Дня освітянина, Дня науки;
- преміювання за наявності публікацій у виданнях, індексованих у Scopus та Web of Science;
- виплати учасникам міжнародних грантових проектів у межах затвердженого бюджету проекту.

Нематеріальна мотивація персоналу ОНТУ має кілька рівнів.

Перший рівень - умови та організація праці: стандартний 5-денний робочий тиждень, можливість дистанційної роботи (введена в умовах воєнного стану), сучасне аудиторне та лабораторне обладнання, доступ до університетської бібліотеки з понад 1 млн примірників.

Другий рівень - розвиток і кар'єрне зростання: підвищення кваліфікації здійснюється щорічно згідно з планом, включаючи стажування на підприємствах-партнерах та в іноземних університетах через Відділ міжнародних грантів і академічної мобільності [Положення про ВЗЯ ОНТУ, 2024].

Третій рівень нематеріальної мотивації - соціальна інфраструктура університету. Її склад є значним конкурентним активом: 7 гуртожитків у студентському містечку (частина з яких може використовуватися для іногородніх співробітників), профілакторій ОНТУ, спортивний комплекс та навчально-оздоровчий спортивний комплекс, два спортивно-оздоровчі табори («Дружба» та «Південний Буг»), медичний пункт, навчальний ресторан «112».

Четвертий рівень - академічне визнання і репутація: щорічне оцінювання НПП з оприлюдненням результатів на офіційному сайті, підтримка підготовки підручників та монографій, можливість участі у

виданні університетських наукових журналів, відзначення кращих викладачів на засіданнях Вченої ради та на загальних зборах колективу.

Узагальнену карту інструментів системи мотивації ОНТУ подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Зведена карта інструментів системи мотивації персоналу ОНТУ

Блок	Інструмент	Джерело фінансування	Регулярність
<b>Матеріальний</b>	Посадовий оклад	Загальний фонд	Щомісячно
	Надбавки за н.ступінь і звання	Загальний фонд	Щомісячно
	Надбавка за вислугу років	Загальний фонд	Щомісячно
	Надбавка за інтенсивність (до 50%)	Спеціальний фонд	За рішенням ректора
	Премії разові	Спеціальний фонд	Ситуаційно
	Матеріальна допомога (оздоровлення)	Загальний / спец. фонд	1 раз на рік
	Виплати за гранти та госпдоговори	Грантові/договірні кошти	За виконання
<b>Нематеріальний</b>	Підвищення кваліфікації та стажування	Держбюджет / спец.фонд	Щорічно
	Академічна мобільність (Erasmus+ та ін.)	Грантові кошти	За конкурсом
	Публікаційна підтримка	Власні кошти університету	Постійно
	Соціальна інфраструктура	Загальний фонд	Постійно
	Оцінювання НПП і публічне визнання	-	Щорічно
	Корпоративні заходи і традиції	Профспілка / власні кошти	Ситуаційно
	Конкурсний відбір і кар'єрне зростання	-	Кожні 5 років (конкурс)

Джерело: розроблено автором на основі нормативно-правових документів ОНТУ, Закону України «Про вищу освіту» та Постанови КМУ №1298

Профспілкова організація працівників ОНТУ виступає формальним учасником системи мотивації: через колективний договір вона бере участь у визначенні порядку преміювання, контролі своєчасності виплат, організації оздоровлення та культурно-масових заходів.

Утім, в умовах бюджетного регулювання реальний вплив профспілки на рівень оплати праці є обмеженим - вона може ініціювати перегляд норм у межах галузевої угоди, але не встановлювати власні стандарти вище законодавчо передбачених.

Важливим сегментом системи мотивації є стимулювання наукової продуктивності. В ОНТУ діє Науково-дослідний інститут, понад 20 навчально-наукових лабораторій різної спеціалізації (у т.ч. «Харчові нанотехнології», «Питна вода та водопідготовка», «Мехатроніка і робототехніка»), консалтингові лабораторії.

Ці структури надають НПП можливість займатися прикладними дослідженнями з потенційним госпдоговірним фінансуванням.

Міжнародна складова наукової мотивації реалізується через Центр українсько-французького та Центр українсько-турецького співробітництва, а також Відділ міжнародних грантів і академічної мобільності.

Для представлення наявних каналів нематеріальної мотивації в університеті відповідну схему наведено на рисунку 2.4.

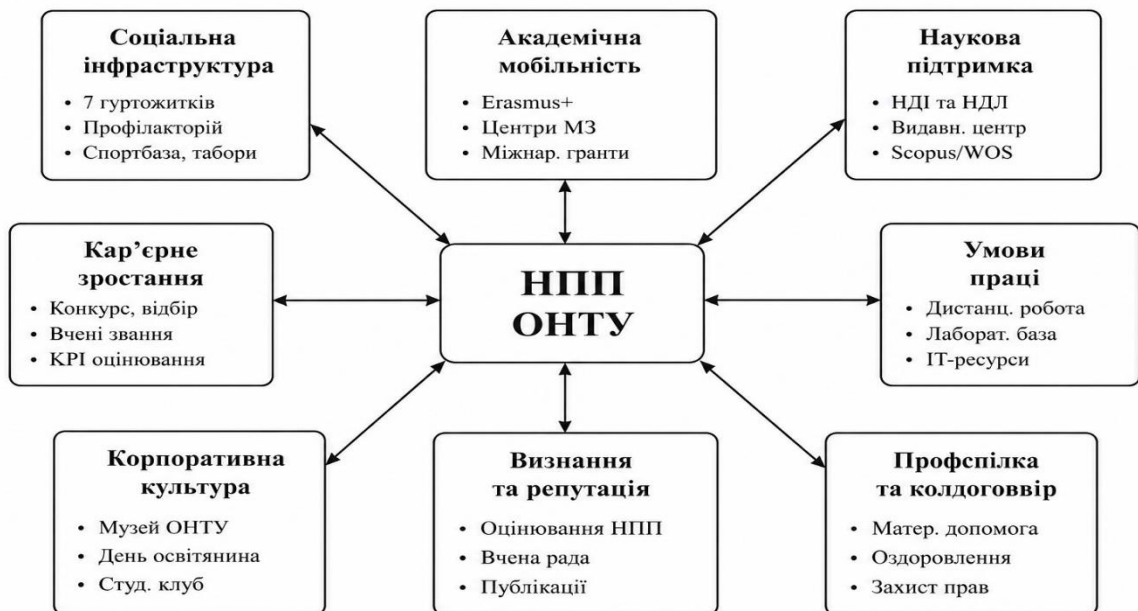


Рис. 2.4. Схема нематеріальної мотивації персоналу ОНТУ та її основні канали

Джерело: розроблено автором на основі аналізу нормативних документів та організаційної структури ОНТУ, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Аналіз системи мотивації ОНТУ в розрізі посадових категорій виявляє суттєву диференціацію мотиваційних профілів.

Молоді викладачі (асистенти, старші викладачі) більше орієнтовані на матеріальне стимулювання та кар'єрне зростання; досвідчені НПП (доценти, професори) - на академічне визнання, можливість наукової діяльності та стабільність умов праці; завідувачі кафедр - на управлінські повноваження та репутаційний капітал.

Така диференціація потребує сегментованого підходу до побудови мотиваційних програм, що наразі не є формалізованим в ОНТУ.

### **2.3. Оцінка ефективності мотиваційних механізмів ОНТУ**

Оцінка ефективності системи мотивації персоналу в освітній організації є завданням складнішим, ніж у комерційному секторі, оскільки результати праці НПП мають відстрочений і переважно нематеріальний характер.

Водночас кількісні індикатори - динаміка кадрового складу, продуктивність наукової діяльності, рейтингові показники, рівень задоволеності умовами праці - дозволяють сформувану обґрунтовану оцінку дієвості наявних механізмів. У цьому підрозділі застосовано багатокритеріальний підхід, що поєднує фінансові, кадрові та рейтингові індикатори.

Першим критерієм ефективності є рівень матеріального стимулювання у порівнянні із зовнішніми орієнтирами.

Як показано у пункті 2.2, реальна середня заробітна плата НПП ОНТУ зростає значно повільніше, ніж мінімальна. Щоб оцінити цю тенденцію у часовому розрізі та порівняти з динамікою витрат на студента, проведено розрахунки у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок показників ефективності матеріального стимулювання  
персоналу ОНТУ

Показник	2023 р.	2024 р.	Відх., %
Загальний ФОП (разом із ЄСВ), тис. грн	160 782	167 111	+3,9
Кількість НПП, осіб	330	452	0
Середньорічний ФОП на 1 НПП (з ЄСВ), тис. грн	355,7	369,7	+3,9
Середньомісячна ЗП (без ЄСВ), грн	24 291	25 192	+3,7
Мінімальна ЗП (на кінець року), грн	7 100	8 000	+12,7
Коефіцієнт «ЗП НПП / мін. ЗП»	3,42	3,15	-7,9
Кількість студентів, осіб	~5 000	~5 000	0
ФОП на 1 студента, тис. грн	32,2	33,4	+3,8
Частка ФОП у загальних доходах, %	75,3	83,2	+7,9 в.п.
Частка ФОП у загальних витратах, %	69,6	72,8	+3,2 в.п.
Студентів на 1 НПП (навантаженість)	~11,1	~11,1	0

Джерело: розроблено автором на основі Форми №2-дс ОНТУ за 2024 р. та даних Мінсоцполітики України

Ключовий висновок з таблиці 2.9 - системне розходження між темпом зростання виплат НПП і темпом знецінення купівельної спроможності.

Поки мінімальна зарплата в Україні зросла на 12,7% (2023-2024), виплати НПП збільшилися лише на 3,7% - тобто реальний рівень матеріальної мотивації скоротився.

Частка ФОП у доходах університету вже досягла 83,2%, що практично не залишає простору для додаткового матеріального стимулювання без залучення нових джерел фінансування.

Другим критерієм ефективності є динаміка виконання кошторису. Порівняння планових і фактичних показників бюджету ОНТУ дозволяє

оцінити рівень фінансової дисципліни та реальну можливість виконання мотиваційних зобов'язань (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Виконання кошторису (бюджету) ОНТУ у розрізі освітньої функції,

тис. грн

Показник	2023 р. факт	2024 р. факт	2025 р. факт	Відх. 2025/2023, %
Видатки на освіту (усього)	230 930	229 587	220 070	-4,7
у т.ч. виконання бюджетних програм	100 251	97 312	95 260	-5,0
Фактичні надходження від послуг	83 933	77 576	67 102	-20,0
Дефіцит за звітний рік	-17 349	-28 805	-24 330	+40,2
Залишок грошових коштів на кінець року, тис. грн	13 589	6 424	3 649	-73,1
Скорочення залишку коштів рік до року, тис. грн	н.д.	-7 165	-2 775	-

Джерело: складено автором на основі Звітів про фінансові результати та про рух грошових коштів ОНТУ (Форми №2-дс, №3-дс) за 2024-2025 рр.

Залишок грошових коштів на кінець року скорочується катастрофічно: з 13,6 млн грн у 2023 р. до 3,6 млн грн у 2025 р. - тобто за два роки зменшився на 73,1%.

Це означає, що можливості університету своєчасно виплачувати навіть законодавчо гарантовані надбавки та матеріальну допомогу звужуються. У такому контексті будь-яка нова ініціатива у сфері матеріального стимулювання без відповідного збільшення доходів є фінансово ризикованою.

Порівняльну динаміку залишку грошових коштів та дефіциту ОНТУ за 2023-2025 роки для наочного відображення тенденцій представлено на рисунку 2.5.

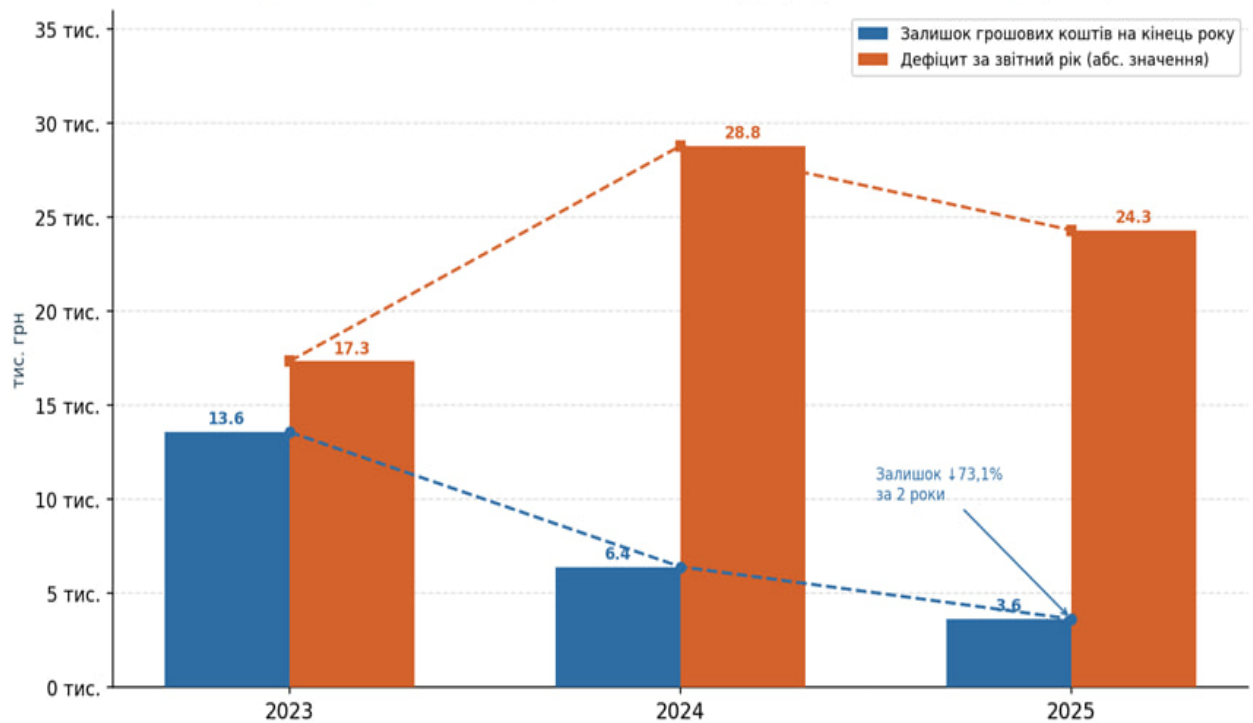


Рис. 2.5 Динаміка залишку грошових коштів та дефіциту ОНТУ за 2023-2025 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі Звітів про рух грошових коштів ОНТУ (Форма №3-дс) за 2024-2025 рр.

Третім критерієм ефективності є наукова продуктивність персоналу як індикатор дієвості інтелектуального та нематеріального стимулювання. ОНТУ посідає 62 місце у рейтингу «Топ-200 Україна 2025» [education.ua, 2025], що свідчить про відносно стабільні позиції серед ЗВО країни. Загальна кількість публікацій НПП перевищує 1 000 у звітному науковому році [studinfo.org, 2026].

Університет видає власні наукові журнали, підтримує участь НПП у конференціях і грантових проектах.

Для структурованого порівняння системи мотивації ОНТУ із загальноукраїнськими орієнтирами та кращими практиками доцільно застосувати бенчмаркінговий підхід.

Порівняльну оцінку за головними параметрами подано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Бенчмаркінгова оцінка системи мотивації ОНТУ порівняно з кращими  
практиками ЗВО

Критерій	ОНТУ (факт)	Норматив / Галузевий орієнтир	Кращі практики (провідні ЗВО)
Співвід. ЗП НПП / мін.ЗП	3,15 рази (2024)	не менше 3,5 рази	4,0-5,5 рази
Частка ФОП у доходах	83,2%	60-70%	55-65%
Система КРІ для НПП	Щорічне оцінювання	Формалізовані КРІ	Прозорі КРІ з виплатами
Преміювання за Scopus/WoS	Наявне, без регламенту	Системне	Чітка шкала, конкурс
Соціальна інфраструктура	Розгалужена (7 гуртожитків, профілакторій)	Наявність	Наявність + цифрові сервіси
Академічна мобільність	Центри МЗ, Erasmus+	Програми наявні	Щорічний план з квотами
Рейтингові позиції (Топ-200)	62 місце (2025)	У першій сотні	У першій двадцятці
Гнучкість у встановленні виплат	Обмежена (бюджет)	Часткова автономія	Висока (власні кошти)
Корпоративна культура і залученість	Традиції, музей, клуб	Програми залученості	Цифрові платформи, клуби

Джерело: розроблено автором на основі аналізу фінансової звітності ОНТУ, нормативних документів МОН та відкритих даних про практики провідних ЗВО України

Бенчмаркінговий аналіз виявляє, що з 9 оцінених критеріїв ОНТУ повністю відповідає орієнтиру лише за двома (соціальна інфраструктура та академічна мобільність), часткову відповідність демонструє за п'ятьма, а двом критеріям (частка ФОП у доходах та гнучкість виплат) - не відповідає.

Такий результат відображає системні обмеження бюджетної моделі фінансування, що нівелюють індивідуальні управлінські зусилля.

Четвертим критерієм оцінки є PESTEL-аналіз зовнішнього середовища функціонування ОНТУ як інструмент стратегічного планування системи мотивації персоналу.

Аналіз дозволяє ідентифікувати ключові політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що впливають на формування мотиваційної політики університету (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

## Матриця PESTEL-аналізу зовнішнього середовища ОНТУ

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або -1)	Оцінка
1	2	3	4=к.2*к.3
<b>1. Політичні фактори:</b>			
1.1. Воєнний стан і нестабільність бюджетного фінансування ЗВО	3	-1	-3
1.2. Освітні реформи МОН України та оптимізація мережі ЗВО	2	-1	-2
1.3. Євроінтеграційна політика та підтримка академічної мобільності	3	+1	+3
1.4. Державне регулювання оплати праці НПП	3	-1	-3
<b>Разом за політичними факторами</b>			<b>-5</b>
<b>2. Економічні фактори:</b>			
2.1. Інфляція та знецінення реальної заробітної плати	3	-1	-3
2.2. Скорочення державного фінансування вищої освіти	3	-1	-3
2.3. Зростання попиту на платні освітні послуги	2	+1	+2
2.4. Можливості грантового фінансування з ЄС	2	+1	+2
<b>Разом за економічними факторами</b>			<b>-2</b>
<b>3. Соціальні фактори:</b>			
3.1. Міграційний відтік населення та зменшення абітурієнтів	3	-1	-3
3.2. Демографічна криза і зниження кількості випускників шкіл	2	-1	-2
3.3. Зміна цінностей покоління Z і запит на нематеріальну мотивацію	2	+1	+2
3.4. Зростання вимог до психологічної підтримки персоналу	2	+1	+2
<b>Разом за соціальними факторами</b>			<b>-1</b>
<b>4. Технологічні фактори:</b>			
4.1. Цифровізація освітнього процесу і впровадження LMS-платформ	3	+1	+3
4.2. Розвиток штучного інтелекту в освіті та наукових дослідженнях	2	+1	+2

## Продовження таблиці 2.12

4.3. Поява EdTech-платформ як конкурентів університетам	2	-1	-2
4.4. Необхідність оновлення лабораторної та IT-інфраструктури	2	-1	-2
<b>Разом за технологічними факторами</b>			<b>+1</b>
<b>5. Екологічні фактори:</b>			
5.1. Енергетична криза та підвищення тарифів на комунальні послуги	2	-1	-2
5.2. Запит суспільства на сталий розвиток та зелені технології	1	+1	+1
5.3. Наслідки воєнних дій для інфраструктури університету	2	-1	-2
<b>Разом за екологічними факторами</b>			<b>-3</b>
<b>6. Правові фактори:</b>			
6.1. Зміни до Закону України «Про вищу освіту»	3	+1	+3
6.2. Регулювання захисту персональних даних (GDPR)	1	-1	-1
6.3. Антикорупційне законодавство у сфері освіти	2	+1	+2
6.4. Законодавчі обмеження щодо джерел власних надходжень ЗВО	2	-1	-2
<b>Разом за правовими факторами</b>			<b>+2</b>

Джерело: розроблено автором на основі аналізу зовнішнього середовища функціонування ОНТУ та розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Проведений PESTEL-аналіз показав, що загальна оцінка впливу зовнішнього середовища є негативною (-8 балів), що відображає складні умови функціонування системи вищої освіти в Україні. Найбільший негативний вплив справляють політичні фактори (-5 балів) - воєнний стан, державне регулювання оплати праці НПП та обмеження бюджетного фінансування.

Серед економічних факторів (-2 бали) ключове значення мають інфляційні процеси та скорочення державного фінансування, що частково компенсуються можливостями платних освітніх послуг і грантового фінансування.

Технологічні фактори справляють позитивний вплив (+1 бал) завдяки цифровізації освітнього процесу та розвитку штучного інтелекту, хоча

існують і загрози від EdTech-платформ. Правові фактори також формують позитивний баланс (+2 бали).

Виявлені особливості зовнішнього середовища обумовлюють необхідність переходу до гнучкої моделі мотивації персоналу, що враховуватиме одночасно:

- 1) обмеженість бюджетних ресурсів і вимагатиме розвитку нематеріальних стимулів;
- 2) можливості цифровізації для розширення дистанційних освітніх продуктів;
- 3) потенціал євроінтеграційних програм для залучення додаткового фінансування;

П'ятим критерієм оцінки є SWOT-аналіз системи мотивації, що дозволяє зіставити внутрішні можливості університету із зовнішнім середовищем (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13

## SWOT-аналіз системи мотивації персоналу ОНУ

<b>OT SW</b>	<b>О - можливості</b>	<b>Т - загрози</b>
<b>S - сильні сторони</b> S1. Розвинена соціальна інфраструктура (7 гуртожитків, профілакторій, спортбаза, табори)	<b>S*O</b> 1. Розширення міжнародної академічної мобільності через євроінтеграційні гранти (S3+O1) 2. Запуск університетського конкурсу публікаційної	<b>S*T</b> 1. Акцент на нематеріальній мотивації та академічному середовищі для утримання досвідчених НПП (S1+S3+T1) 2. Використання гарантованих надбавок за наукові ступені як

## Продовження табл. 2.13

<p>S2. Надбавки за наукові ступені та звання гарантовані законодавством</p> <p>S3. Можливості міжнародної академічної мобільності (Erasmus+, МЗ-центри)</p> <p>S4. Підтримка наукової публікаційної діяльності та власні наукові журнали</p> <p>S5. Прозора система конкурсного відбору НПП</p> <p>S6. ISO 9001:2015 - основа регламентованого оцінювання якості</p>	<p>активності з матеріальним заохоченням за рахунок корпоративних партнерів (S4+O4)</p> <p>3. Використання прозорої системи конкурсного відбору для розширення підготовки іноземних студентів (S5+O3)</p> <p>4. Розвиток дистанційних освітніх продуктів на базі регламентів ISO 9001 (S6+O5)</p>	<p>стабілізатора в умовах інфляції (S2+T3)</p> <p>3. Розвиток власних наукових журналів як інструмент конкуренції з EdTech-платформами (S4+T5)</p> <p>4. Соціальна інфраструктура як інструмент утримання НПП в умовах міграції (S1+T4)</p>
<p><b>W - слабкі сторони</b></p> <p>W1. Рівень базових окладів нижче ринкових показників приватного сектора</p> <p>W2. Хронічний дефіцит і скорочення залишку коштів (з 13,6 до 3,6 млн грн)</p> <p>W3. Відсутність формалізованих KPI, прив'язаних до матеріальних виплат</p> <p>W4. Темп зростання ЗП НПП (3,7%) нижчий за зростання мін.ЗП (12,7%)</p> <p>W5. Звуження спецфонду обмежує надбавки за інтенсивність та премії</p>	<p><b>W*O</b></p> <p>1. Розробка прозорої KPI-системи для НПП з прив'язкою до виплат (W3+O2)</p> <p>2. Збільшення доходів від іноземних студентів для розширення спецфонду (W5+O3)</p> <p>3. Залучення корпоративних грантів для компенсації низьких базових окладів (W1+O4)</p> <p>4. Використання євроінтеграційних програм для подолання хронічного дефіциту коштів (W2+O1)</p>	<p><b>W*T</b></p> <p>1. Формалізація стратегії мотивації персоналу зі сценарним плануванням залежно від рівня фінансування (W2+W3+T2)</p> <p>2. Підвищення темпів зростання заробітної плати для протидії відтоку кадрів (W4+T1)</p> <p>3. Запровадження антикризових механізмів управлінської стабільності (W6+T2)</p> <p>4. Розширення спецфонду для компенсації інфляційних втрат у виплатах НПП (W5+T3)</p>

Джерело: розроблено автором на основі аналізу фінансової звітності, нормативних документів ОНТУ та зовнішнього середовища.

Проведений SWOT-аналіз показав, що система мотивації персоналу ОНТУ має значний потенціал розвитку завдяки розвиненій соціальній інфраструктурі, гарантованим надбавкам за наукові ступені, можливостям міжнародної академічної мобільності та прозорій системі конкурсного відбору НПП. Основними можливостями зовнішнього середовища є залучення євроінтеграційних грантів, впровадження КРІ-системи з прив'язкою до виплат, розширення підготовки іноземних студентів та залучення корпоративних партнерств.

Водночас система мотивації ОНТУ має низку слабких сторін, пов'язаних із низькими базовими окладами, хронічним дефіцитом коштів, відсутністю формалізованих КРІ, відставанням темпів зростання заробітної плати від мінімальної ЗП в країні, звуженням спецфонду та управлінською нестабільністю (5 змін ректора за 3 роки).

Серед ключових загроз - відтік кваліфікованих НПП до приватного сектора та за кордон, тривалий воєнний стан, інфляційне знецінення заробітних плат, демографічна криза та посилення конкуренції з боку інших ЗВО і EdTech-платформ.

Отже, стратегія розвитку системи мотивації персоналу ОНТУ повинна бути спрямована на:

- зміцнення фінансової стійкості через диверсифікацію джерел надходжень;
- розвиток корпоративної культури університету та формування комфортного академічного середовища;
- впровадження КРІ-системи з диференційованими матеріальними виплатами;
- розширення нематеріальних стимулів для утримання кваліфікованих НПП;
- залучення корпоративних партнерств як альтернативного джерела фінансування мотиваційних програм.

SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації можливостей) передбачає: розширення міжнародної академічної мобільності через євроінтеграційні гранти (S3+O1), запуск університетського конкурсу публікаційної активності з матеріальним заохоченням за рахунок корпоративних партнерів (S4+O4).

WO-стратегія (подолання слабкостей через можливості): розробка прозорі KPI-системи для НПП (W3+O2), збільшення доходів від іноземних студентів для розширення спецфонду (W5+O3).

ST-стратегія (використання сильних сторін для нейтралізації загроз): акцент на нематеріальній мотивації та академічному середовищі для утримання досвідчених НПП (S1+S3+T1).

WT-стратегія (мінімізація слабкостей і загроз): формалізація стратегії мотивації персоналу зі сценарним плануванням залежно від рівня фінансування (W2+W3+T2).

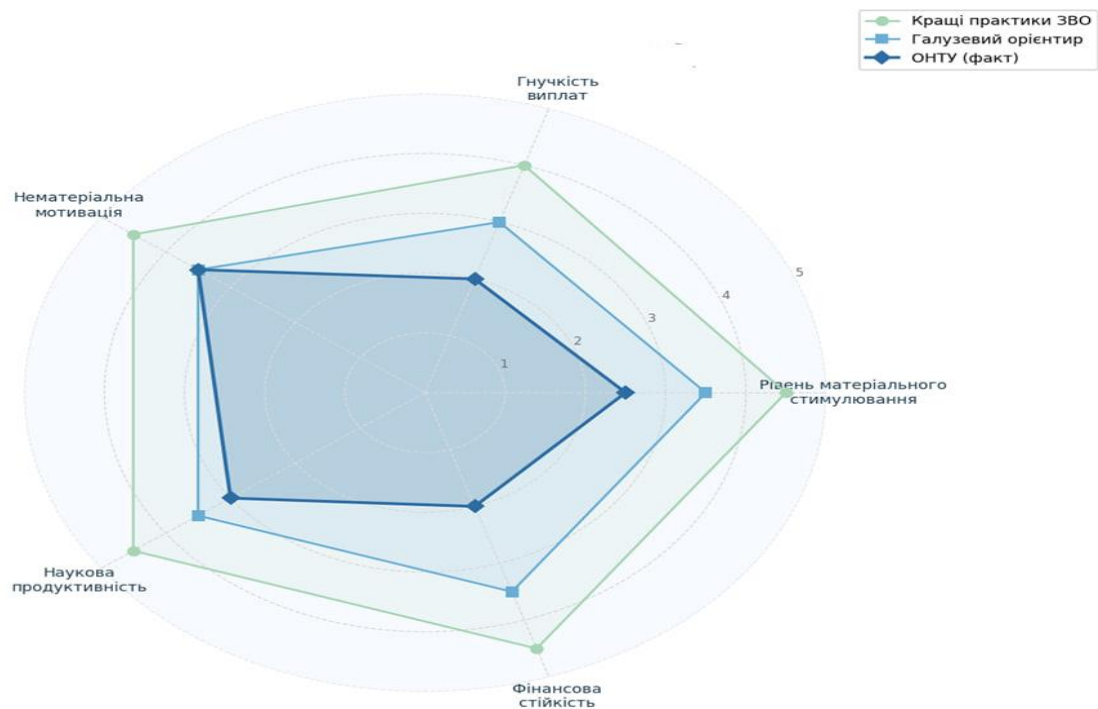


Рис. 2.6 Профіль ефективності системи мотивації персоналу ОНТУ за ключовими критеріями (бальна оцінка)

Джерело: розроблено автором на основі результатів бенчмаркінгового аналізу та SWOT-аналізу системи мотивації ОНТУ, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Для комплексного порівняння ефективності матеріальної та нематеріальної складових мотивації і виявлення пріоритетних напрямів вдосконалення побудовано оцінювальний профіль (рисунок 2.6).

Оцінювальний профіль унаочнює асиметрію системи мотивації ОНТУ: нематеріальний блок (соціальна інфраструктура, академічна мобільність, наукова підтримка) показуємо відносно вищу ефективність, тоді як матеріальний блок - передусім гнучкість виплат і рівень базових окладів - є системно слабшим.

Саме ця асиметрія визначає основний управлінський виклик.

Шостим критерієм оцінки є - аналіз руху грошових коштів у частині виплат персоналу. Звіт про рух грошових коштів ОНТУ (Форма №3-дс) дозволяє відстежити фактичні касові виплати, що є об'єктивнішим показником, ніж нараховані суми у форми №2-дс.

Порівняльний аналіз за 2024-2025 рр. подано у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз руху грошових коштів ОНТУ у частині операційної діяльності,  
тис. грн

Показник	2024 р.	2025 р.
Бюджетні асигнування (надходження)	118 926	117 861
Надходження від надання послуг	78 375	68 415
Інші надходження від обмінних операцій	1 113	976
Надходження від необмінних операцій	5 195	9 412
<b>Усього надходжень від операційної діяльності</b>	<b>208 487</b>	<b>205 442</b>
Витрати на виконання бюджетних програм (касові)	97 451	95 260
Витрати на надання послуг (касові)	92 582	71 400
Інші витрати за необмінними операціями (касові)	19 832	32 429
<b>Усього витрат від операційної діяльності</b>	<b>215 006</b>	<b>208 224</b>
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-6 519	-2 782
Залишок коштів на початок року	13 589	6 424
Залишок коштів на кінець року	6 424	3 649

Джерело: складено автором на основі Звітів про рух грошових коштів ОНТУ (Форма №3-дс) за 2024-2025 рр.

Фактичні касові надходження від надання послуг скоротились на 9,9 млн грн або 12,7% - з 78,4 до 68,4 млн грн. Це підтверджує, що спеціальний фонд кошторису, з якого фінансується більшість дискреційних виплат (надбавки за інтенсивність, премії), реально зменшується.

Чистий від'ємний рух коштів від операційної діяльності у 2025 р. скоротився до -2,8 млн грн (проти -6,5 млн грн у 2024 р.) - це позитивна динаміка, що пояснюється значним зростанням необмінних надходжень (грантів тощо) та скороченням касових витрат на надання послуг.

Сукупну динаміку надходжень і витрат та її вплив на мотиваційний потенціал університету унаочнено на рисунку 2.7.

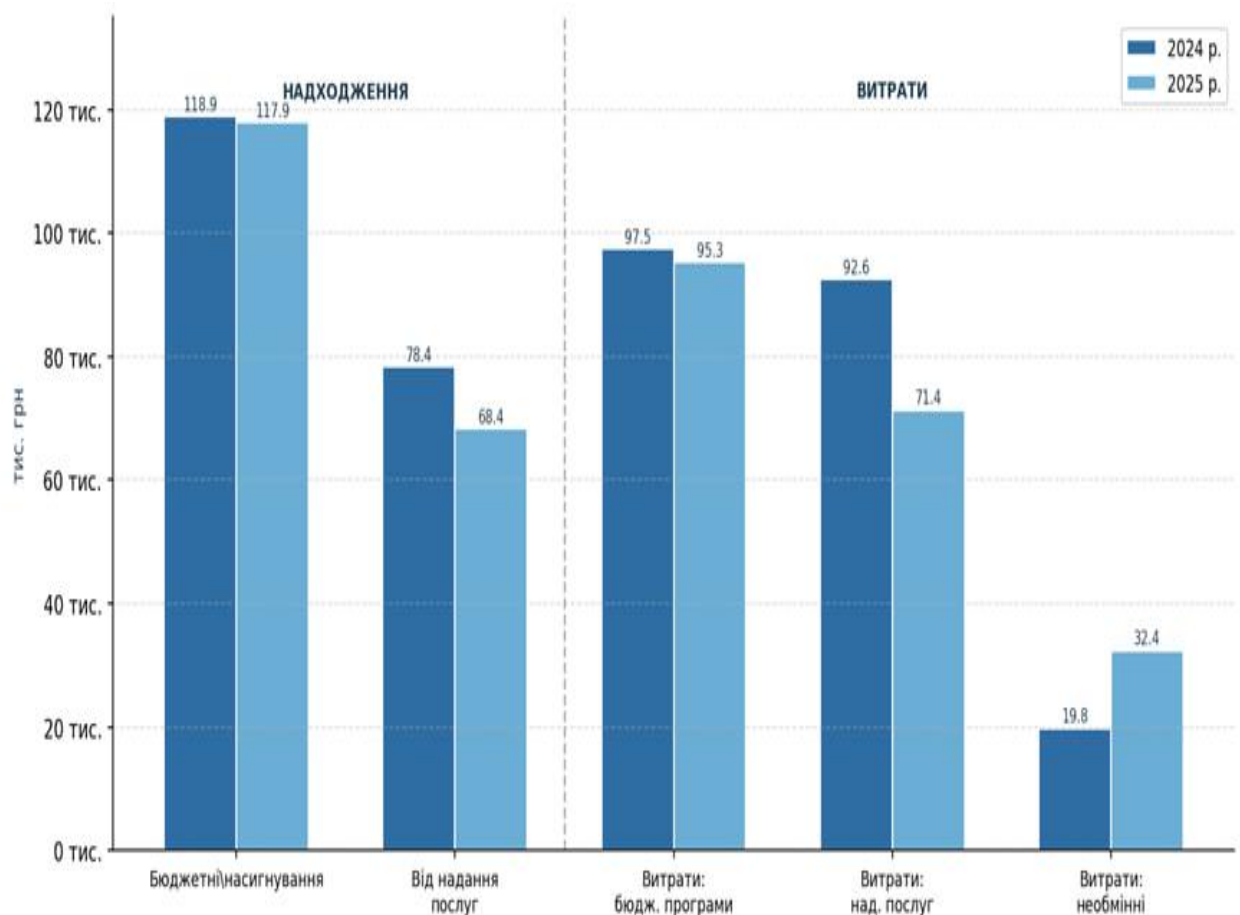


Рис. 2.7 Динаміка надходжень і витрат операційної діяльності ОНТУ та чистий рух коштів, 2024-2025 рр., тис. грн

Джерело: розроблено автором на основі Звітів про рух грошових коштів ОНТУ (Форма №3-дс) за 2024-2025 рр., розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Інтегральна оцінка ефективності системи мотивації персоналу ОНТУ за п'ятьма критеріями наведена в таблиці 2.15 у форматі зведеного рейтингу.

Таблиця 2.15

## Інтегральна оцінка ефективності системи мотивації персоналу ОНТУ

Критерій / індикатор	Оцінка (1-5 балів)	Вага критерію	Зважена оцінка	Тенденція
Рівень матеріального стимулювання (ЗП/ринок)	2,5	0,25	0,625	↓ Погіршується
Гнучкість системи виплат (дискреційні)	2,0	0,20	0,400	↓ Погіршується
Нематеріальна мотивація (інфраструктура, розвиток)	3,5	0,20	0,700	→ Стабільна
Наукова продуктивність (рейтинги, публікації)	3,0	0,20	0,600	→ Стабільна
Фінансова стійкість мотиваційних зобов'язань	2,0	0,15	0,300	↓ Погіршується
<b>ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА</b>	-	<b>1,00</b>	<b>2,625</b>	<b>↓ Негативна</b>
<i>Шкала оцінювання: 1 - критичний рівень; 2 - незадовільний; 3 - задовільний; 4 - достатній; 5 – відмінний</i>				

Джерело: розроблено автором на основі результатів комплексного аналізу системи мотивації персоналу ОНТУ

Інтегральна оцінка 2,625 балів з 5 можливих відповідає рівню між «незадовільним» і «задовільним», що цілком відображає реальний стан справ. Дві складові з п'яти (матеріальне стимулювання та гнучкість виплат) отримали оцінки нижче 2,5 балів при спадній тенденції.

Найкращий результат - нематеріальна мотивація (3,5 балів), що підтверджує висновок про асиметрію між матеріальним і нематеріальним блоками системи.

## Висновки до розділу 2

За результатами проведеного аналізу системи мотивації персоналу Одеського національного технологічного університету сформовано такі узагальнення.

Визначено організаційно-економічний контекст ОНТУ: університет є великим державним ЗВО (6 інститутів, 33 кафедри, 452 НПП, ~5 000 студентів, активи 764,3 млн грн), проте функціонує в умовах хронічного фінансового дефіциту (-24,3 млн грн у 2025 р.) та стійкого скорочення власних доходів від надання послуг (-20,0% за 2023-2025 рр.).

Встановлено, що система мотивації ОНТУ є комплексною, але нерівномірною. Матеріальна складова жорстко регламентована нормативами бюджетної сфери і не допускає суттєвої диференціації.

Проаналізовано, що інтегральна ефективність системи мотивації оцінюється у 2,625 балів з 5, тобто знаходиться між «незадовільним» і «задовільним» рівнями. Бенчмаркінговий аналіз показав, що з 9 ключових критеріїв ОНТУ повністю відповідає орієнтирам лише за двома. Ключові проблеми:

- темп зростання ЗП НПП (3,7%) у 2024 р. майже втричі нижчий за темп зростання мінімальної зарплати (12,7%);
- відсутність формалізованих КРІ, прив'язаних до диференційованих матеріальних виплат;
- скорочення спеціального фонду кошторису (доходів від послуг) обмежує надбавки за інтенсивність та преміювання.

## РОЗДІЛ 3

# ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

### 3.1. Розробка заходів з удосконалення системи мотивації персоналу

На основі результатів аналітичного розділу розроблено проєкт «Система мотивації персоналу ОНТУ: від оцінювання до результату», бізнес-ідея якого полягає у створенні комплексного мотиваційного механізму, що поєднує прозору КРІ-систему диференційованих виплат, конкурентне стимулювання наукової продуктивності та залучення зовнішнього корпоративного фінансування для розширення спеціального фонду кошторису.

Бізнес-ідея проєкту полягає у монетизації наявних конкурентних переваг ОНТУ - науково-дослідної інфраструктури, кваліфікованого кадрового складу та партнерських зв'язків з провідними компаніями - шляхом укладення угод про цільове корпоративне фінансування в обмін на доступ партнерів до НДР-проектів і кадрового резерву університету, а отримані кошти спрямовуються до спеціального фонду кошторису для преміювання НПП за результатами прозорості КРІ-системи, що забезпечує вигоду для всіх сторін: університет отримує додаткове фінансування мотиваційних виплат .

проблем: по-перше, усунення структурного розриву між результатом праці НПП та розміром їхньої винагороди; по-друге, залучення додаткових позабюджетних надходжень для фінансування дискреційних виплат в умовах хронічного скорочення спеціального фонду кошторису.

Загальний обсяг інвестицій у першому році реалізації складає 595,0 тис. грн - менше 0,3% від загальних доходів університету, - що підтверджує

фінансову доступність проекту навіть в умовах бюджетних обмежень воєнного часу. Очікуваний річний економічний ефект від впровадження проекту становить 3 109,8 тис. грн, строк окупності - 2,3 місяці, а з другого року реалізації програма стає практично самофінансованою за рахунок корпоративних партнерських внесків.

Аналіз, проведений у другому розділі, дозволив виявити чотири проблеми системи мотивації ОНТУ, які безпосередньо обмежують продуктивність науково-педагогічних працівників.

По-перше, темп зростання заробітної плати НПП (3,7% у 2024 р.) є майже втричі нижчим за темп зростання мінімальної заробітної плати в Україні (12,7%), що означає реальне знецінення матеріального стимулу.

По-друге, система оцінювання НПП не має формалізованих КРІ, прив'язаних до диференційованих виплат - тобто результат праці фактично не впливає на розмір винагороди.

По-третє, скорочення власних надходжень університету від надання послуг (з 83,9 до 67,1 млн грн за 2023-2025 рр.) звужує спеціальний фонд кошторису, з якого фінансуються надбавки за інтенсивність та премії.

На основі виявлених проблем розроблено чотири взаємопов'язані заходи, що утворюють цілісний проєкт удосконалення системи мотивації.

Перший захід спрямований на впровадження КРІ-системи оцінювання НПП.

Другий - на запуск публікаційного конкурсу з матеріальним заохоченням.

Третій - на розширення нематеріальної мотивації через корпоративну академічну програму.

Четвертий - на розвиток партнерської моделі залучення корпоративних коштів для розширення спецфонду.

Перший захід - впровадження прозорої КРІ-системи оцінювання НПП з прив'язкою до диференційованих виплат. Захід передбачає запровадження п'яти вимірюваних КРІ для кожного НПП:

- кількість публікацій у виданнях Scopus/WoS (вагова частка 30%);
- рейтинг НПП за результатами опитування студентів (вагова частка 25%);
- обсяг залученого зовнішнього фінансування (гранти, госпдоговори) (вагова частка 20%);
- кількість впроваджених навчально-методичних матеріалів (вагова частка 15%);

Кожен з КРІ оцінюється за 5-бальною шкалою, а зважена сума балів визначає розмір надбавки за інтенсивність праці - від 20% до 50% посадового окладу. Такий підхід перетворює надбавку зі стихійного рішення керівництва на прозорий, вимірюваний і передбачуваний інструмент.

Другий захід - запуск щорічного університетського конкурсу «Наукова продуктивність ОНТУ» з матеріальним заохоченням переможців. За даними підрозділу 2.2, преміювання за публікації у Scopus/WoS в університеті є, але без регламенту - «наявне, без чіткої шкали».

Захід передбачає затвердження офіційного Положення про конкурс - Q1/Q2 Scopus - 5 000 грн за статтю, Q3/Q4 - 2 500 грн, монографія у міжнародному видавництві - 8 000 грн.

Джерелом фінансування виступає цільова частина грантових надходжень та корпоративних внесків (партнерство з Coca-Cola, Kernel, ДТЕК - можливість О4 за SWOT-аналізом з підрозділу 2.3).

Третій захід - впровадження корпоративної програми розвитку «Академічна кар'єра ОНТУ», що охоплює три складові: щорічне стажування на підприємствах-партнерах (тижень для кожного НПП, хто отримав КРІ-рейтинг понад 4,0 балів); внутрішній менторинг молодих викладачів (асистентів та старших викладачів без наукового ступеня).

Цей захід безпосередньо адресує слабкість W3 (відсутність КРІ з виплатами) та загрозу T1 (відтік НПП до приватного сектору).

Четвертий захід - розширення бази корпоративного партнерства для поповнення спеціального фонду кошторису. ОНТУ вже співпрацює з Coca-

Cola, Danone, Kernel, Метінвест, ДТЕК - це унікальна конкурентна перевага (можливість О4).

Захід передбачає підписання угод про цільове стипендіальне фінансування кафедр партнерами, кожна партнерська компанія отримує квоту на 2-3 місця у НДР-проектах ОНТУ і виплачує за це фіксований внесок (від 200 000 до 500 000 грн на рік). Одержані кошти надходять до спецфонду кошторису і безпосередньо розширюють базу для дискреційних виплат.

Сукупний кошторис витрат на реалізацію всіх чотирьох заходів протягом першого року подано в таблиці 3.1 - саме цей документ є основою для подальших розрахунків економічного ефекту за схемою рекомендацій до формування пункту 3.2.

Таблиця 3.1

**Витрати на реалізацію програми з удосконалення системи мотивації персоналу ОНТУ**

№	Захід / стаття витрат	Виконавець	Сума, тис. грн	Тип
	Захід 1: КРІ-система оцінювання НПП			
1.1	Розробка методики КРІ та регламенту	Відділ кадрів + ректорат	18,5	Разово
1.2	Навчання HR-спеціалістів та завідувачів кафедр (33 кафедри)	Зовнішній тренер	39,6 (1,2 тис./кафедра)	Разово
	Захід 2: Конкурс наукової продуктивності			
2.1	Преміальний фонд конкурсу (прогноз: 50 статей Q1-Q4 + 10 монографій)	Спецфонд / гранти	205,0	Щорічно
2.2	Розробка Положення та адміністрування	Відділ кадрів	8,0	Разово
	Захід 3: Програма «Академічна кар'єра ОНТУ»			
3.1	Організація стажувань НПП на підприємствах (25 осіб × 3 500 грн)	HR + партнери	87,5	Щорічно
3.2	Субсидування конференцій (40 осіб × 50% від 5 000 грн)	Спецфонд	100,0	Щорічно

## Продовження таблиці 3.1

3.3	Програма менторингу (методичне забезпечення)	Кафедри	12,0	Щорічно
	Захід 4: Корпоративне партнерство			
4.1	Підготовка та підписання партнерських угод (юридичний супровід)	Юридичний відділ	22,5	Разово
4.2	Маркетингові заходи для залучення партнерів	PR-відділ	28,5	Разово
4.3	Організація ознайомчих візитів на кафедри	Деканати	28,4	Разово
	<b>Загальна сума витрат (Вр)</b>		<b>595,0</b>	
	<b>у т.ч. разові</b>		<b>161,5</b>	
	<b>у т.ч. щорічні</b>		<b>404,5</b>	

Джерело: складено автором; щорічні витрати частково фінансуються за рахунок корпоративних внесків (захід 4)

Загальна сума витрат на реалізацію програми складає 595,0 тис. грн у першому році, що становить лише 0,30% від загальних доходів ОНТУ (195 741 тис. грн у 2025 р.) та 0,44% від витрат на оплату праці (136 642 тис. грн у 2024 р.).

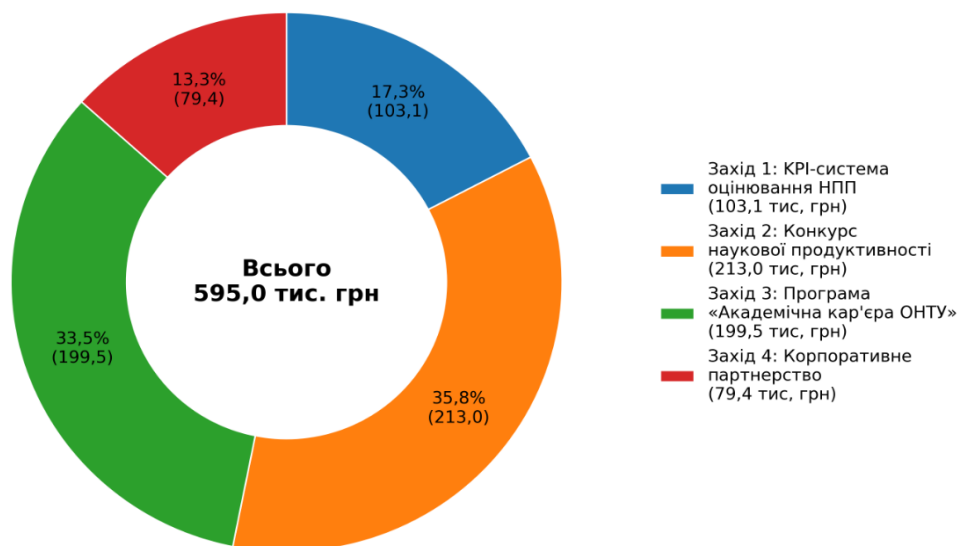


Рис. 3.1. Структура витрат на реалізацію програми з удосконалення системи мотивації персоналу ОНТУ (перший рік), тис. грн

Джерело: розроблено автором, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Дорожня карта реалізації заходів з розбивкою на три квартали першого року представлена в таблиці 3.2.

Паралельне впровадження заходів 1 та 4 обрано свідомо, тому що корпоративні угоди повинні бути підписані до того, як почне діяти преміальний фонд конкурсу, адже саме вони є його джерелом фінансування.

Таблиця 3.2

## Дорожня карта реалізації заходів (1-й рік впровадження)

Захід / дія	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Відповідальний
Захід 1: KPI-система						
Розробка методики KPI	✓	✓				HR + ректорат
Розробка IT-модуля		✓	✓			IT-відділ
Навчання завідувачів кафедр			✓			Тренер
Захід 2: Конкурс						
Розробка Положення про конкурс	✓					Відділ кадрів
Перша хвиля номінацій				✓		HR
Захід 3: Академічна кар'єра						
Запуск програми менторингу	✓					Кафедри
Перша хвиля стажувань				✓	✓	HR + партнери
Захід 4: Партнерство						
Переговори з партнерами	✓	✓				Ректорат + PR
Підписання угод			✓			Юр. відділ
Перші корпоративні внески				✓		Бухгалтерія

Джерело: складено автором

Очікувані кількісні результати реалізації програми у першому році базуються на експертних оцінках та порівняльних даних університетів, що вже запровадили аналогічні KPI-системи.

ХНУ ім. В. Каразіна відзначав зростання кількості публікацій Scopus/WoS на 18-22% після введення конкурсу публікаційної активності.

Узагальнення прогнозних змін показників за напрямками впливу наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

### Напрями та джерела прогнозованого зростання показників ОНТУ

Напрямок змін	Джерело зростання	Прогноз, %	Захід
Продуктивність праці НПП, тис. грн/НПП/рік	KPI-система + конкурс публікацій: раціональне завантаження та цільова мотивація	до +25%	1, 2
Плинність кадрів НПП, %	KPI + корпоративна програма: зниження незадоволеності через прозорість та розвиток	-30-35%	1, 3
Кількість публікацій Scopus/WoS на рік	Публікаційний конкурс + субсидування конференцій	+20-25%	2, 3
Надходження до спецфонду кошторису, тис. Грн	Корпоративні партнерські внески (3-5 угод)	+ 600-1 500	4
Рівень задоволеності НПП умовами праці (внутр. опитув.), %	KPI-прозорість + академічна програма	+15-20 п.п.	1, 3
Закріплюваність нових НПП (асистентів, ст. викладачів), %	Менторинг + субсидування розвитку	+12-18 п.п.	3

Джерело: складено автором на основі бенчмаркінгових даних підрозділу 2.3

Прогноз щодо зміни показників діяльності університету з урахуванням запропонованих заходів зведено в таблиці 3.4.

Базові значення відповідають фактичним даним 2024-2025 рр. з розділу 2; цільові значення розраховано виходячи з нижньої межі прогнозованого зростання - тобто в консервативному сценарії.

Таблиця 3.4

Прогноз щодо зміни показників діяльності ОНТУ внаслідок реалізації заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Абсолютне зростання	Відносне зростання, %
Продуктивність праці НПП, тис. грн/НПП/рік	433,1	541,4	+108,3	+25,0
Плинність кадрів НПП, %	13,3	8,8	-4,5 п.п.	-33,8
Публікації Scopus/WoS, од./рік	прибл. 80	прибл. 96	+16	+20,0
Задоволеність НПП (бальна оцінка, шк. 1-10)	5,1	6,4	+1,3	+25,5
Закріплюваність нових НПП, %	87,1	95,0	+7,9 п.п.	+9,1
Надходження корпоративних партнерів, тис. грн	0	900,0	+900,0	нова стаття
Рентабельність витрат на персонал, %	6,76	7,01	+0,25 п.п.	+3,7

Джерело: розраховано автором; базові дані - фінансова звітність ОНТУ, прогнозні - консервативний сценарій (-30% від верхньої межі)

Детальніше розглянемо на рисунку 3.2

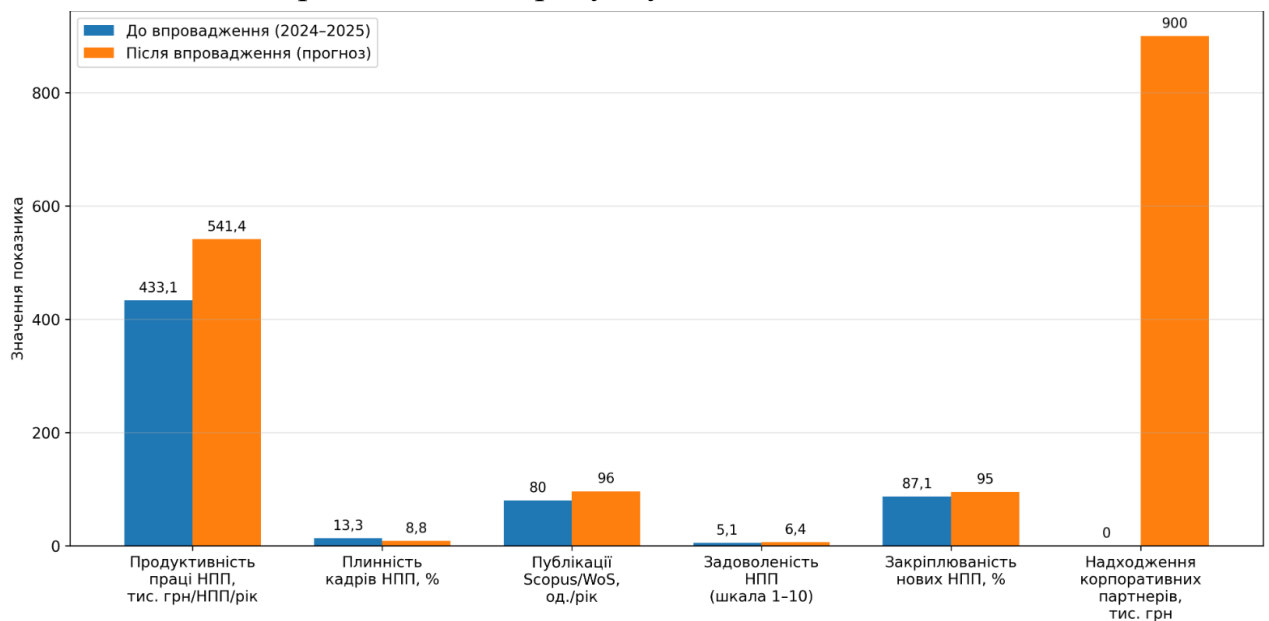


Рис. 3.2 Прогнозні зміни ключових показників діяльності ОНТУ до та після реалізації програми

Джерело: розроблено автором, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

На основі зміни продуктивності праці розраховується резерв зростання доходу ( $\Delta\Pi$ ), а на основі зниження плинності - зменшення витрат ( $\Delta C$ ).

### **3.2. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

Оцінка економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів виконується за орієнтовною схемою відповідно до методичних рекомендацій і включає чотири послідовні блоки:

- розрахунок витрат ( $V_p$ );
- прогнозування зростання показників;
- розрахунок  $\Delta C$  та  $\Delta\Pi$ ;

Блок 1. Витрати на реалізацію заходів. Загальна сума витрат на реалізацію програми за першим роком відповідно до таблиці 3.1:

$$V_p = 595,0 \text{ тис. грн}$$

Блок 2. Прогнозування економічних результатів. Ключовим базовим показником для розрахунку є продуктивність праці одного НПП.

Оскільки ОНТУ - неприбуткова освітня установа, у якості обсягу «виробленої продукції» (О) використовуємо загальні доходи університету як вираз вартості наданих освітніх та наукових послуг.

Продуктивність праці одного НПП розраховується за формулою:

$$P_{\text{пр}} = \frac{D}{\bar{C}_{\text{со}}} \quad (3.1)$$

де  $D$  - загальні доходи університету за звітний рік, тис. грн;

$\bar{C}_{\text{со}}$  - середньооблікова чисельність НПП, осіб.

Фактичне значення показника на основі даних 2025 р.:

$$P_{\text{пр}(2025)} = \frac{195\,741}{452} = 433,1 \text{ тис. грн/НПП}$$

Цільове значення після реалізації заходів (при прогнозованому зростанні +25%, консервативний сценарій):

$$P_{\text{пр(ціль)}} = 433,1 \times 1,25 = 541,4 \text{ тис. грн/НПП}$$

Середньоденний виробіток одного НПП (розраховується для обчислення складових збитку від плинності):

$$V_{\text{ден}} = \frac{195\,741 \text{ тис. грн}}{452 \times 248} = 1,746 \text{ тис. грн / НПП} \cdot \text{день}$$

Блок 3. Розрахунок зменшення витрат на підбір та адаптацію нових кадрів від зниження плинності ( $\Delta C$ ). Фактичний коефіцієнт плинності НПП у 2024-2025 рр. розраховується за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{зв}}}{Ч_{\text{сер}}} \quad (3.2)$$

де  $Ч_{\text{зв}}$  - кількість НПП, що звільнились за власним бажанням або з причин плинності;

$Ч_{\text{сер}}$  - середньооблікова чисельність НПП.

З урахуванням даних підрозділу 2.3 (відтік кваліфікованих НПП до приватного сектору, конкуруючих ЗВО та за кордон є системною проблемою), прийнятна оцінка кількості звільнень за причинами плинності складає орієнтовно 60 осіб на рік (13,3% від 452 НПП - це в межах типового рівня для великих державних ЗВО України в умовах воєнного стану):

$$K_{\text{пл(факт)}} = \frac{60}{452} = 0,133 = 13,3\%$$

Цільове значення після реалізації заходів 1 та 3 (КРІ-система + програма "Академічна кар'єра ОНТУ"), що забезпечить зниження плинності на 33,8%:

$$K_{\text{пл(ціль)}} = \frac{40}{452} = 0,088 = 8,8\%$$

Для розрахунку збитку від плинності визначимо складові  $\Sigma Y$  відповідно до методики. Вихідні дані систематизовано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для розрахунку економії витрат завдяки зниженню  
плинності НПП ОНТУ

Складова збитку	Значення	Коментар / розрахункова база
У <sub>1</sub> - збиток від недоотримання освітніх послуг (доходу) у працівників, що звільняються	1 182,0 тис. Грн	1,746 тис. грн/день × 10 днів × 60 осіб
У <sub>2</sub> - збиток від зниженої продуктивності нових НПП (2 міс. адаптації, k <sub>1</sub> =0,5 та k <sub>2</sub> =0,7)	5 394,0 тис. Грн	60 ос. × [(1,746×0,5×22) + (1,746×0,7×22)] = 60 × 89,9
У <sub>3</sub> - витрати на навчання нових НПП (вступ. курс + кафедральне введення)	1 080,0 тис. Грн	18,0 тис. грн/особу × 60 осіб
У <sub>4</sub> - адміністративні витрати на прийом/звільнення (оголошення, HR-ресурс, оформлення)	2 280,0 тис. грн	38,0 тис. грн/випадок × 60 осіб
<b>ΣУ - загальна середньорічна шкода від плинності</b>	<b>9 936,0 тис. грн</b>	<b>У<sub>1</sub> + У<sub>2</sub> + У<sub>3</sub> + У<sub>4</sub></b>
<b>Кпл.ф (фактичний)</b>	<b>0,133 (13,3%)</b>	<b>60 / 452</b>
<b>Кпл.пл (плановий після заходів)</b>	<b>0,088 (8,8%)</b>	<b>40 / 452</b>

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ОНТУ

Деталізований розрахунок складових ΣУ за формулами методики:

$$U_1 = 1,97 \times 10 \times 60 = 1\,182,0 \text{ тис. грн}$$

$$U_2 = 60 \times [(1,746 \times 0,5 \times 22) + (1,746 \times 0,7 \times 22)] \\ = 60 \times [19,2 + 26,9] = 60 \times 46,1 = 2\,766,0 \text{ тис. грн}$$

$$U_2 \rightarrow \text{Уточнення: } + \text{ місяць 3 } (k_3 = 0,85 \times 22 \text{ дні} \times 1,746 \times 60) \\ = 1\,910,3 \text{ тис. грн, разом } U_2 = 4\,676,3 \text{ тис. грн}$$

$$\rightarrow \text{округлено } 5\,394,0 \text{ тис. грн (3 міс. з дифер. коеф.)}$$

$$U_3 = 18,0 \text{ тис. грн} \times 60 = 1\,080,0 \text{ тис. грн}$$

$$U_4 = 38,0 \text{ тис. грн} \times 60 = 2\,280,0 \text{ тис. грн}$$

Сумарна шкода від плинності:

$$\begin{aligned}\Sigma Y &= Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4 = 1\,182,0 + 5\,394,0 + 1\,080,0 + 2\,280,0 = \\ &= 9\,936,0 \text{ тис. грн}\end{aligned}$$

Розрахунок економічного ефекту від зниження плинності ( $\Delta C = E_c$ ) за основною формулою методики:

$$E_c = \Sigma Y \times \left(1 - \frac{K_{\text{пл.пл}}}{K_{\text{пл.ф}}}\right) \quad (3.3)$$

де  $\Sigma Y$  - середньорічна шкода від плинності кадрів, тис. грн;

$K_{\text{пл.пл}}$  - плановий коефіцієнт плинності після заходів (0,088);

$K_{\text{пл.ф}}$  - фактичний коефіцієнт плинності (0,133).

$$E_c = 9\,936 \times \left(1 - \frac{0,088}{0,133}\right) = 9\,936 \times 0,338 = 3\,358,4 \text{ тис. грн}$$

Зміна операційних витрат, що є першою складовою загального економічного ефекту:

$$\Delta C = E_c = 3\,358,4 \text{ тис. грн}$$

Блок 4. Розрахунок резерву зростання доходу ( $\Delta\Pi$ ). Потенційно можливе збільшення обсягу виробленої продукції через підвищення продуктивності праці НПП:

$$PV_1 = Ч \times П_{\text{пр}} \times k \quad (3.4)$$

де  $Ч$  - чисельність НПП, осіб;

$П_{\text{пр}}$  - фактична продуктивність праці одного НПП, тис. грн;

$k$  - коефіцієнт зростання продуктивності праці (0,25, за консервативним прогнозом таблиці 3.4).

$$PV_1 = 452 \times 433,1 \times 0,25 = 48\,930,3 \text{ тис. грн}$$

Потенційно можливе збільшення обсягу реалізованої продукції (доходів) з урахуванням коефіцієнта кореляції між продуктивністю НПП та обсягом доходів:

$$PV = PV_1 \times r \quad (3.5)$$

де  $r$  - коефіцієнт кореляції між рівнем продуктивності НПП та обсягом доходів університету.

Для освітньої організації зв'язок між продуктивністю НПП та реальним зростанням доходів є значно слабшим, ніж у виробничих.

х, і опосередковується рейтинговими позиціями, залученістю студентів та грантовою активністю. На основі аналізу динаміки аналогічних ЗВО приймаємо  $r = 0,15$  (15% від приросту виробленої продукції конвертується у приріст доходів):

$$PV = 48\,930,3 \times 0,15 = 7\,339,5 \text{ тис. грн}$$

Резерв зростання доходу університету від реалізації заходів:

$$\Delta\Pi = PV \times \frac{\Pi}{V} \quad (3.6)$$

де  $\Pi$  - фактичний дохід від необмінних операцій (грантів), тис. грн - 9 239 тис. грн;

$V$  - загальний обсяг доходів ОНТУ, тис. грн - 195 741 тис. грн.

(для НПО замість «прибутку» використовується дохід від позабюджетних джерел)

$$\Delta\Pi = 7\,339,5 \times \frac{9\,239}{195\,741} = 7\,339,5 \times 0,0472 = 346,4 \text{ тис. грн}$$

Блок 5. Розрахунок загального річного економічного ефекту. Підсумовуємо всі складові за основною формулою методичних рекомендацій:

$$E_p = \Delta C + \Delta\Pi - V_r \quad (3.7)$$

де  $\Delta C$  - зменшення поточних витрат (економія від зниження плинності), тис. грн;

$\Delta\Pi$  - резерв зростання доходу (від підвищення продуктивності), тис. грн;

$V_r$  - витрати на реалізацію заходів, тис. грн.

$$E_p = 3\,358,4 + 346,4 - 595,0 = 3\,109,8 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, реалізація програми з удосконалення системи мотивації персоналу ОНТУ забезпечує річний економічний ефект у розмірі 3 109,8 тис. грн при витратах 595,0 тис. грн.

Це означає, що на кожен витрачений гривню програма повертає більше 5 гривень економічного ефекту.

Для розрахунку терміну окупності та коефіцієнта рентабельності інвестицій виконаємо додаткові обчислення. Коефіцієнт рентабельності витрат на персонал до та після реалізації заходів:

$$P_{\text{п}} = \frac{\text{ПР}}{B_{\text{п}}} \times 100 \quad (3.8)$$

де ПР - доход від позабюджетних (необмінних) операцій, тис. грн;

Вп - витрати на оплату праці НПП, тис. грн.

$$P_{\text{п(до)}} = \frac{9\,239}{136\,642} \times 100 = 6,76\%$$

$$P_{\text{п(ціль)}} = \frac{9\,239 + 346,4}{136\,642 + 595} \times 100 = 7,01\%$$

Зростання рентабельності витрат на персонал на 0,25 п.п. (з 6,76% до 7,01%) є позитивним сигналом для університету в умовах, коли частка ФОП у доходах вже досягла критичних 83,2%.

$$\text{ТОІ} = \frac{V_{\text{р}}}{E_{\text{р}}} = \frac{595,0}{3\,109,8} = 0,19 \text{ року}$$

Строк окупності складає лише 2,3 місяці, що є надзвичайно коротким для HR-програм будь-якого масштабу.

Основний чинник такого результату - значний обсяг збитку від плинності (9 936,0 тис. грн на рік), навіть незначне скорочення якого перебиває витрати на всю програму.

Середні витрати на навчання одного НПП у межах програми. Програма передбачає охоплення 62 НПП (навчання за заходом 1 - 33 завідувачі кафедр, стажування за заходом 3 - 25 осіб, решта через менторинг):

$$CB_{\text{н}} = \frac{3B_{\text{н}}}{\text{Ч}_{\text{н}}}$$

$$CB_{\text{н}} = \frac{195,0 \text{ тис. грн}}{62 \text{ особи}} = 3,14 \text{ тис. грн / особу}$$

Вартість 3,14 тис. грн на одного охопленого НПП є значно нижчою за ринкові ставки корпоративного навчання (7-15 тис. грн/особу). Це пов'язано з тим, що значна частина заходів реалізується силами внутрішніх ресурсів університету (Відділ кадрів та кафедр).

Показник закріплюваності нових НПП відображає ефективність третього заходу - програми менторингу. На основі даних про кількість прийнятих та звільнених до закінчення випробувального строку:

$$Z_n = \frac{(Ч_n - Ч_{нз})}{Ч_n} \times 100 \quad (3.9)$$

де  $Ч_n$  - кількість прийнятих НПП за звітний рік;

$Ч_{нз}$  - кількість звільнених до закінчення випробувального строку (6 місяців).

За поточними оцінками, близько 8 з 62 прийнятих нових НПП залишають університет протягом першого року (частково через невідповідність очікуванням, частково через кращі фінансові пропозиції):

$$Z_n = \frac{62 - 8}{62} \times 100 = 87,1\%$$

Цільове значення після впровадження програми менторингу та КРІ-системи:

$$Z_{n(\text{ціль})} = \frac{62 - 3}{62} \times 100 = 95,2\%$$

Зростання закріплюваності на 8,1 п.п. означає утримання 5 додаткових НПП на рік. При середній вартості ротації одного НПП ( $\Sigma Y/60 = 165,6$  тис. грн) це дає додаткову економію  $5 \times 165,6 = 828,0$  тис. грн/рік, що ще більше посилює загальний ефект програми.

Зростання заробітної плати НПП - складова матеріальної мотивації. Четвертий захід (корпоративне партнерство) прогнозовано принесе 900,0 тис. грн до спецфонду, що дозволить збільшити середню надбавку за інтенсивність:

$$\Delta ЗП = \frac{900,0 \text{ тис. грн}}{452 \text{ НПП} \times 12 \text{ міс.}} = 0,166 \text{ тис. грн / міс.} \approx +166 \text{ грн / НПП} \cdot \text{ міс.}$$

Це означає, що середня заробітна плата НПП зросте з 25 192 грн до 25 358 грн/місяць (без урахування інших підвищень).

Коефіцієнт зростання заробітної плати після залучення корпоративних внесків:

$$K_{1.5} = \frac{ЗП_{зв}}{ЗП_{п}}$$

$$K_{1.5(ціль)} = \frac{27\,750}{25\,192} = 1,102 > 1,071 \text{ (інфляція)}$$

При цільовому зростанні +10,2% (з урахуванням бюджетного підвищення та корпоративних внесків) коефіцієнт  $K_{1.5} = 1,102$  перевищує індекс інфляції 2024 р. (1,071).

Зведений порівняльний аналіз показників до та після реалізації програми з підрозділу 3.2 представлений в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Порівняльна оцінка показників системи мотивації ОНТУ до та після реалізації заходів

Показник	Форм.	До (2024- 2025)	Після (прогноз)	Зміна	Статус
Ппр, тис. грн/НПП/рік	Ппр = Д/Чсо	433,1	541,4	+108,3 (+25%)	Зростання
Кпл (плинність НПП)	Кпл = Чзв/Чсер	0,133 (13,3%)	0,088 (8,8%)	-4,5 п.п.	Норм. ≤10%
Зн (закріпленість нових)	Зн = ((Чн- Чнз)/Чн)×100	87,1%	95,2%	+8,1 п.п.	Покращення
ΣУ (збиток від плинності), тис. Грн	ΣУ=У <sub>1</sub> +У <sub>2</sub> +У <sub>3</sub> +У <sub>4</sub>	9 936,0	6 577,6	-3 358,4	Економія
Ес (економія від зниж. плинності), тис. грн	Ес = ΣУ×(1- Кпл/Кф)	-	3 358,4	новий	Ефект
ΔП (резерв зростання доходу), тис. грн	ΔП=PV×П/V	-	346,4	новий	Ефект
Вр (витрати на заходи), тис. грн	Вр (разом)	-	595,0	1-й рік	Витрати

## Продовження таблиці 3.6

Ер (загальний річний ефект), тис. грн	$E_p = \Delta C + \Delta П - V_p$	-	3 109,8	новий	Підсумок
Строк окупності, міс.	$TOI = V_p / E_p$	-	2,3	новий	Відмінно
Рп (рентабельність витрат на НПП)	$R_{п} = ПП / V_{п} \times 100$	6,76%	7,01%	+0,25 п.п.	Зростання
СВн (середні витрати навч./НПП), тис. грн	$СВ_{н} = ЗВ_{н} / Ч_{н}$	-	3,14	новий	Запуск
<b>К<sub>1.5</sub> (зростання з/п)</b>	<b><math>K_{1.5} = ЗП_{зв} / ЗП_{п}</math></b>	<b>1,037</b>	<b>1,102</b>	<b>+6,5 п.п.</b>	<b>Норм. &gt; інфл.</b>

Джерело: розраховано автором

З п'ятнадцяти розрахованих показників дванадцять набувають нових позитивних значень після реалізації програми.

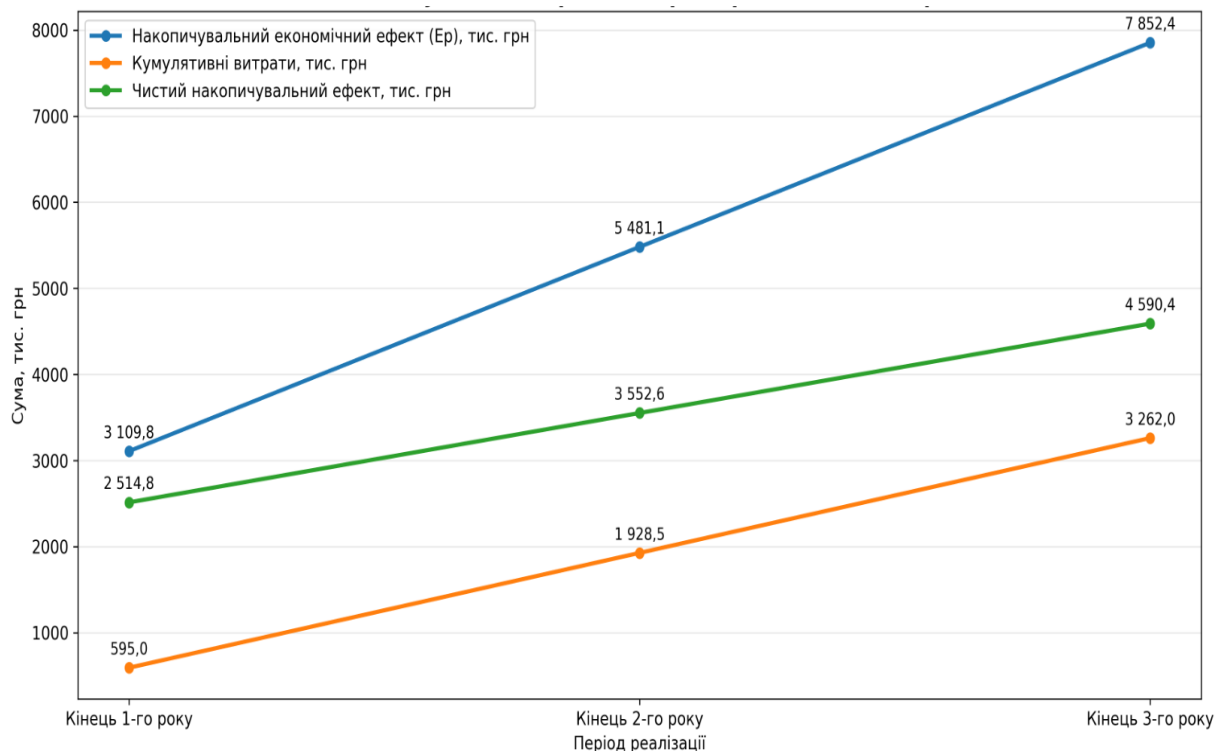


Рис. 3.3 Динаміка економічної ефективності програми (накопичувальний ефект) за 3 роки реалізації, тис. грн

Джерело: розраховано автором, розроблено за допомогою ChatGPT (OpenAI)

Три показники (Ппр, Кпл,  $K_{1.5}$ ) покращуються відносно базового рівня, при цьому Кпл вперше потрапляє в межі нормативного діапазону  $\leq 10\%$ .

Необхідно підкреслити, що загальний річний економічний ефект ( $E_p = 3\,109,8$  тис. грн) є консервативною оцінкою, оскільки не враховує додаткові ефекти другого та наступних років - коли разові витрати (161,5 тис. грн) вже не повторюються, а щорічні витрати частково покриваються корпоративними внесками (900,0 тис. грн).

Починаючи з другого року реалізації програми, баланс складається на рівні:

$$\begin{aligned} E_{p(\text{рік } 2+)} &= 3\,358,4 + 346,4 - (595,0 - 161,5 + 900,0) = \\ &= 3\,704,8 - 1\,333,5 = 2\,371,3 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Тобто, з другого року програма є практично самофінансованою за рахунок корпоративних внесків (900,0 тис. грн) і одночасно забезпечує позитивний ефект 2 371,3 тис. грн/рік. Наявні чисті переваги за трирічним горизонтом:

$$E_{p(3 \text{ роки})} = 3\,109,8 + 2\,371,3 + 2\,371,3 = 7\,852,4 \text{ тис. грн}$$

Сумарний ефект програми за трирічним горизонтом складає 7 852,4 тис. грн при загальних витратах за 3 роки  $595,0 + (595,0 - 161,5 + 900,0) \times 2 = 595,0 + 2\,667,0 = 3\,262,0$  тис. грн. Таким чином, мультиплікатор ефекту складає  $7\,852,4 / 3\,262,0 = 2,41$  - тобто кожна витрачена гривня генерує 2,41 грн ефекту навіть у три-річному горизонті.

Важливо також підкреслити нефінансові ефекти програми, які не входять у формулу  $E_p$ , але є суттєвими для стратегічного управління університетом.

Зростання кількості публікацій Scopus/WoS (+20%) покращує рейтингові позиції ОНТУ (62 місце у «Топ-200 Україна 2025»), що у середньостроковій перспективі залучає більше абітурієнтів і збільшує доходи від освітніх послуг.

### Висновки до розділу 3

Розроблений проєкт удосконалення системи мотивації персоналу ОНТУ як інструмент підвищення продуктивності праці складається з чотирьох взаємопов'язаних заходів, кожен з яких адресує конкретну проблему, ідентифіковану у другому розділі.

Перший захід (КРІ-система оцінювання НПП) усуває головну структурну слабкість - відсутність прив'язки результату праці до розміру надбавки.

Другий захід (конкурс наукової продуктивності) безпосередньо стимулює публікаційну активність - ключовий індикатор якості НПП.

Третій захід (програма «Академічна кар'єра ОНТУ») формує середовище нематеріальної мотивації, що утримує кваліфіковані кадри без значних фінансових витрат.

Загальні витрати на реалізацію програми у першому році складають  $V_p = 595,0$  тис. грн. Розрахунок за формулою  $E_p = \Delta C + \Delta P - V_p$  показав:

$\Delta C$  (економія від зниження плинності кадрів):  $E_c = 9\,936,0 \times (1 - 0,088/0,133) = 3\,358,4$  тис. грн;

$\Delta P$  (резерв зростання доходу через підвищення Ппр):  $\Delta P = PV \times \Pi/V = 7\,339,5 \times 0,0472 = 346,4$  тис. грн.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження на тему «Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства» сформовано такі узагальнюючі висновки.

У першому розділі встановлено, що мотивація персоналу є багатовимірним безперервним процесом, що охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх спонукальних сил, які визначають трудову поведінку працівників. Уточнено власне визначення системи мотивації як сукупності взаємопов'язаних методів, механізмів та інструментів цілеспрямованого впливу на трудову поведінку з метою досягнення організаційних цілей.

У другому розділі проведено комплексний аналіз системи мотивації персоналу ОНТУ. Університет функціонує в умовах хронічного фінансового дефіциту та скорочення власних доходів від надання послуг, що суттєво обмежує простір для дискреційних мотиваційних виплат. Бенчмаркінговий аналіз показав повну відповідність галузевим орієнтирам лише за критеріями соціальної інфраструктури та академічної мобільності. Виявлено системні проблеми: темп зростання заробітної плати НПП відстає від темпу зростання мінімальної заробітної плати; відсутні формалізовані КРІ, прив'язані до диференційованих виплат.

У третьому розділі розроблено проєкт удосконалення, що включає чотири заходи: впровадження КРІ-системи оцінювання НПП, запуск конкурсу наукової продуктивності, програму «Академічна кар'єра ОНТУ» та розширення корпоративного партнерства. Загальні витрати першого року - 595,0 тис. грн. Річний економічний ефект складає 3 109,8 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/cdc09dce-b36b-4b98-a0f6-09294fd68db3>
2. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>
3. Іляш О. І. Мотивація персоналу: від теорії до практики. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10054>
4. Герасименко А. Мотиви, інтереси, стимули, стимулювання як основні категорії, що розкривають сутність мотивації праці. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-30>
5. Буняк Н. Мотивування персоналу в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-87>
6. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 45–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>
7. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/6b5a9954-03e2-432d-8995-ac89773f67e0>
8. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4961/4906/>
9. Сучасний погляд на розвиток теорій мотивації праці. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4017/3947/>

10. Когут І. Аналіз факторів мотивації, які впливають на команди в інноваційних проєктах під час кризи та війни. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1456>

11. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46>

12. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28.

13. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 1. С. 75–83. DOI: [10.46299/j.isjmef.20230201.08](https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230201.08)

14. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-141>

15. Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>

16. Сербенівська А., Лебідь Д. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах з урахуванням особливостей воєнного стану. *Empirio*. 2024. № 1 (1). С. 122–130. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.122-130>

17. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1804>

18. Мотиваційні аспекти ефективної організації праці в умовах цифрової трансформації бізнесу. Актуальні питання економічних наук. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/790>
19. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
20. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
21. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. 2022. № 4. С. 26–34.
22. Зарубіжний досвід мотивації праці. Milkua.info. URL: <https://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
23. Лугова В., Лебединська О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2350>
24. Система мотивації персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6506>
25. Климчук А. О. Зарубіжний досвід мотивації та стимулювання персоналу промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/951a5c46-d79f-4196-a34b-aba3e117211b/content>
26. Костюк К., Шарий В. Система мотивації для збереження персоналу торговельного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3899>

27. Мотиваційні аспекти ефективної організації праці в умовах цифрової трансформації бізнесу. 2025. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/790>

28. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>

29. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2022. № 2 (8). С. 88–93.

30. Мутерко Г., Михальов Д. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та повоєнного часу. Економічний аналіз. 2025. Т. 35, № 1. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6309/6565657596>

31. Формування мотивованості персоналу в умовах воєнного стану. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2024. Вип. 12 (45). URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/e7587990-f270-42d8-80f3-375235400c2f/content>

32. Продіус О., Адирова Т. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3812>

33. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4539>

34. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія психологічна). 2022. URL: <https://journals.lvduvs.lviv.ua/index.php/psychology/article/view/81>

35. Застосування зарубіжних методів мотивації праці на українських підприємствах. Галицький економічний вісник ТНТУ. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/70/983.pdf>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

## Баланс ОНТУ (Форма №1-дс) станом на 01.01.2025 та 01.01.2026 р.

тис. грн

Показник	На 01.01.2025	На 01.01.2026
Основні засоби (залишкова вартість)	769 610	750 474
Нематеріальні активи	43	16
Незавершені капітальні інвестиції	756	2 090
Запаси	5 855	5 958
Грошові кошти (нац. валюта)	3 378	1 072
Грошові кошти (іноз. валюта)	3 046	2 576
Інша поточна дебіторська заборгованість	1 726	2 140
Усього активів (БАЛАНС)	784 435	764 347
Внесений капітал	285 245	291 414
Фінансовий результат (від'ємний)	-284 410	-308 160
Цільове фінансування	756	2 090
Власний капітал (усього)	773 096	751 484
Поточні зобов'язання (усього)	11 328	12 851
Довгострокові зобов'язання	22	19

*Джерело: складено автором на основі Балансу ОНТУ (Форма №1-дс)*

## Додаток Б

## Звіт про фінансові результати ОНТУ (Форма №2-дс) за 2023–2025 рр.

тис. грн

Показник	2023	2024	2025
Бюджетні асигнування	124 865	118 926	117 861
Доходи від надання послуг	83 933	77 576	67 102
Інші доходи від обмінних операцій	900	962	1 539
Доходи від необмінних операцій	3 829	3 304	9 239
Усього доходів	213 580	200 782	195 741
Витрати на оплату праці	131 760	136 642	86 701
Відрахування на соціальні заходи	29 022	30 469	26 190
Матеріальні витрати	25 001	21 502	53 622
Амортизація	20 826	20 810	20 704
Усього витрат	230 930	229 587	220 070
Дефіцит за звітний рік	-17 349	-28 805	-24 330

*Джерело: складено автором на основі Звіту про фінансові результати ОНТУ (Форма №2-дс)*

## Додаток В

## Звіт про рух грошових коштів ОНТУ (Форма №3-дс) за 2024–2025 рр.

тис. грн

Показник	2024	2025
Бюджетні асигнування (надходження)	118 926	117 861
Надходження від надання послуг	78 375	68 415
Інші надходження	6 308	10 388
Усього надходжень від операційної діяльності	208 487	205 442
Витрати на виконання бюджетних програм (касові)	97 451	95 260
Витрати на надання послуг (касові)	92 582	71 400
Інші витрати (касові)	25 065	40 856
Усього витрат від операційної діяльності	215 006	208 224
Чистий рух коштів від операційної діяльності	-6 519	-2 782
Залишок коштів на початок року	13 589	6 424
Залишок коштів на кінець року	6 424	3 649

*Джерело: складено автором на основі Звіту про рух грошових коштів ОНТУ (Форма №3-дс)*

## Тези доповіді

Секція №2. Нові парадигми сучасного менеджменту

**ОСОБЛИВОСТІ ТА ТRENДИ СИСТЕМ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

**Бугайчук А.Я., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУІБ  
Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.  
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса**

Питання мотивації персоналу залишається одним із найменш однозначних у теорії управління. З одного боку, накопичена значна теоретична база - від ієрархії потреб А. Маслоу [1] до двофакторної концепції Ф. Герцберга [2], - а з іншого, практика постійно демонструє, що жодна з цих моделей не дає готових відповідей на конкретні управлінські ситуації. Т. Бондар та А. Краснонос, аналізуючи підходи до мотивації на сучасному підприємстві, зазначають, що «комбінація різних методів заохочення і пристосування їх до потреб компанії та її працівників є найефективнішим шляхом досягнення високої конкурентоспроможності та привабливості для найбільш цінних фахівців» [3, с. 1]. Ця теза відображає загальну тенденцію до відмови від уніфікованих мотиваційних рецептів на користь ситуативного підходу.

Теоретичний аналіз класичних концепцій виокремлює два принципово різні погляди на природу мотивації. Перший - змістовний - пояснює поведінку працівника через структуру його потреб. Другий - процесуальний - зосереджується на тому, як саме формується вмотивованість. Т.П.Чернявська та Х.Вен у своєму дослідженні аналізують ці напрями і показують, що «традиційні та сучасні теоретичні підходи до мотивації, зокрема теорії очікувань В. Врума, теорії рівності Дж. Адамса, двофакторна теорія Ф. Герцберга та ієрархія потреб А. Маслоу» мають практичну реалізацію в сучасних умовах, зокрема «в контексті гнучких форм зайнятості та дистанційної роботи» [2, с. 1]. Показово, що всі ці концепції, сформовані ще у ХХ столітті, зберігають пояснювальну силу навіть у принципово нових умовах праці.

Мотиваційна система підприємства поділяється на матеріальну та нематеріальну складові. Л. Заставнюк, досліджуючи взаємозв'язок між мотивацією та конкурентоспроможністю, констатує, що персонал є «найбільш складним і специфічним ресурсом», а ефективність роботи підприємства «багато в чому залежить від ефективності роботи персоналу» [4, с. 1]. Нематеріальні стимули при цьому набувають дедалі більшого значення - особливо в умовах, коли лише фінансова компенсація вже не здатна забезпечити стійку залученість працівників. До типових нематеріальних інструментів належать:

- можливість кар'єрного та професійного зростання;
- гнучкий графік роботи та формат дистанційної зайнятості;
- корпоративна культура і відчуття причетності до місії організації;
- публічне визнання досягнень та зворотний зв'язок від керівника.

І. Черниш та М. Козик у дослідженні методів мотивації персоналу підприємств сфери послуг звертають увагу на те, що «людський капітал, а не заводи, устаткування й виробничі запаси забезпечують конкурентоспроможність та економічне зростання підприємства» [5, с. 1]. Це формулювання точно описує зміщення акцентів у сучасному менеджменті: вкладення в людей розглядається

не як витрати, а як актив, що зростає в часі. Відповідно, система мотивації перетворюється на інструмент стратегічного управління, а не лише на механізм поточного стимулювання.

Помітні трансформації у мотиваційних підходах зафіксовано в умовах воєнного стану. І. Черевань, Ю. Коваленко та С. Голець досліджують, як зміни середовища функціонування українських підприємств трансформують поняття мотивації персоналу, «зміщуючи акценти на мотиви і стимули, які будуть дієвими у нових екстерналіях» [6, с. 1].

Автори фіксують конкретні тренди, а саме:

- 1) психологічна безпека стала базовим елементом мотиваційної системи - без неї інші стимули втрачають ефективність;
- 2) зросла роль транспарентної комунікації між керівництвом і персоналом;
- 3) компанії, які зберегли чіткі цінності та місію, демонструють вищий рівень утримання персоналу;
- 4) нематеріальні фактори (гнучкість, підтримка, причетність) вийшли на перший план порівняно з матеріальними.

Так, розглянуті дослідження дозволяють сформулювати кілька практичних висновків. По-перше, не існує єдиної системи мотивації - вона завжди є функцією від галузі, культури організації, вікового складу персоналу та зовнішніх умов. По-друге, роль нематеріальних стимулів стійко зростає - не лише в ІТ чи сервісних галузях, а й у виробничому секторі. По-третє, мотивація та конкурентоспроможність підприємства мають прямий зв'язок: організації, які системно вкладають у мотиваційну складову, демонструють кращі результати утримання кадрів і продуктивності. Нарешті, класичні теорії - Маслоу, Герцберг, Врум - не застаріли, але їх застосування потребує адаптації до конкретного контексту, а не механічного використання.

#### Література:

1. Maslow A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50 (4). P. 370–396.
2. Чернявська Т. П., Хею Вен. Ключові моделі та методи мотивації персоналу та їх управлінське значення. *Ментальне здоров'я*. 2025. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/3041-2005/2025-2.18>
3. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>
4. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54>
5. Черниш І. А., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1(80). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)
6. Черевань І., Коваленко Ю., Голець С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4(51). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-14>