

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП

Оксана КИРИЛЕНКО

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
(ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА)  
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Управління мотивацією персоналу ПрАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ  
ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» з використанням міжнародного досвіду»

зі спеціальності

073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

освітньо-професійна програма

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(шифр і назва)

форма навчання

денна

Здобувач:

Яцко Олександр Сергійович

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник:

Коваленко Юлія Олександрівна

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

Нормоконтролер:

Федорчук Олександр Михайлович

(прізвище, ім'я та по батькові)

(підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі  
немає запозичень з праць інших авторів  
без відповідних посилань*

Олександр ЯЦКО

(підпис)

(ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2025

ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітнього ступеня	<u>магістр</u>
Форма навчання	<u>денна</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр найменування)
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності</u> (шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри менеджменту ЗЕДП  
Оксана КИРИЛЕНКО  
(підпис, власне ім'я та прізвище)

«06» жовтня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА**

Яцко Олександр Сергійович  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: «Управління мотивацією персоналу ПрАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» з використанням міжнародного досвіду»  
затверджена наказом ректора від 11.09.2025 р. №1829/ст.

1. Термін виконання роботи: з 06.10.2025 р. до 31.12.2025 р.
2. Дата подання роботи на випускову кафедру 15.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність та статут ПрАТ «КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРО МЕРЕЖІ», веб ресурси, літературні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): необхідно дослідити теоретико-методологічні засади управління мотивацією персоналу підприємства в умовах невизначеності, розкрити сучасні моделі управління мотивацією персоналу, систему управління мотивацією персоналу ПрАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ», надати загальну характеристику діяльності підприємства, провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства за останні роки, запропонувати шляхи вдосконалення систем мотивації персоналу підприємства, розробити альтернативні заходи по впровадженню систем стимулювання та гейміфікації, надати економічно обґрунтовані рекомендації щодо реалізації проектних пропозицій та зміцнення мотивації персоналу в діяльності підприємства.
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

Теоретичний розділ: табл. – 7; рис. – 1.

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 10; рис. – 7.

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 19; рис. – 7.

## 6. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, розробка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	07.10.2025 - 15.10.2025	виконано
2.	Збір статистичних матеріалів, даних фінансової звітності підприємства, аналітична обробка. Написання аналітичного розділу	до 30.10.2025	виконано
3.	Формування стратегічних пропозицій, прогнозних розрахунків, підготовка проектного розділу та висновків. Первинне редагування	до 20.11.2025	виконано
4.	Компонування остаточного варіанту кваліфікаційної роботи, форматування та перевірка у нормоконтролера	до 02.12.2025	виконано
5.	Врахування зауважень та погодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника	до 03.12.2025	виконано
6.	Подання роботи на кафедру для попереднього розгляду та допуску до захисту, збір необхідних документів: внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про академічну успішність	до 09.12.2025	виконано
7.	Підготовка доповіді, презентації для захисту кваліфікаційної роботи	до 09.12.2025	виконано
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру менеджменту ЗЕДП	до 15.12.2025	виконано

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

## 7. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	доцент Коваленко Ю.О.	07.10.2025	15.10.2025
Розділ 2	доцент Коваленко Ю.О.	16.10.2025	30.10.2025
Розділ 3	доцент Коваленко Ю.О.	31.10.2025	20.11.2025

Дата видачі завдання «07» жовтня 2025 р.

Керівник кваліфікаційної роботи:

Юлія КОВАЛЕНКО

(підпис керівника)

(власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання:

Олександр ЯЦКО

(підпис здобувача)

(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі представлено результати дослідження теоретичних, аналітичних та практичних аспектів управління мотивацією персоналу в умовах воєнного стану та енергетичної кризи, на прикладі ПрАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ». Основну увагу зосереджено на адаптації системи стимулювання до кризових змін, впровадженні цифрових інструментів та міжнародного досвіду для підвищення продуктивності та лояльності працівників.

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, визначено мету та завдання дослідження, окреслено об'єкт і предмет роботи, зазначено використані методи дослідження.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи управління мотивацією персоналу, проаналізовано сучасні концепції управління мотивацією та вивчено міжнародний досвід провідних компаній щодо використання інноваційних мотиваційних інструментів.

У другому розділі проаналізовано фінансово-економічну діяльність ПрАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» у динаміці за 2020-2024 роки, проведено оцінку чинної системи мотивації в умовах війни, виявлено ключові проблеми, ризики та перспективи розвитку системи управління персоналом.

У третьому розділі сформульовано стратегічні напрями удосконалення мотивації, запропоновано комплексну програму «Енергія Розвитку», розроблено дорожню карту та надано економічно обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності.

У висновках підсумовано результати дослідження та визначено практичну цінність запропонованих рішень для вдосконалення управління мотивацією персоналу ПрАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» в умовах кризового та післявоєнного відновлення.

**Ключові слова:** управління мотивацією персоналу, гейміфікація, гнучкі пільги, система "Кафетерій", Well-being, економічна ефективність, ROI.

## ANNOTATION

The qualification paper presents the results of research into the theoretical, analytical, and practical aspects of personnel motivation management under the conditions of martial law and the energy crisis, using the example of DTEK KYIVS'KI ELEKTROMEREZHI PrJSC. The main focus is on adapting the incentive system to crisis changes, implementing digital tools, and utilizing international experience to increase employee productivity and loyalty.

The introduction justifies the relevance of the topic, defines the goal and objectives of the research, outlines the object and subject of the work, and specifies the research methods used.

The first chapter reviews the theoretical and methodological foundations of personnel motivation management, analyzes modern motivation management concepts, and studies the international experience of leading companies regarding the use of innovative motivational tools.

The second chapter analyzes the financial and economic performance of DTEK KYIVS'KI ELEKTROMEREZHI PrJSC in dynamics for the years 2020–2024, evaluates the current motivation system under wartime conditions, and identifies key problems, risks, and prospects for the development of the personnel management system.

The third chapter formulates strategic directions for motivation improvement, proposes the comprehensive program "Energy of Development" (Enerhiia Rozvytku), develops a roadmap, and provides economically substantiated recommendations for enhancing efficiency.

The conclusions summarize the research results and determine the practical value of the proposed solutions for improving personnel motivation management at DTEK KYIVS'KI ELEKTROMEREZHI PrJSC under conditions of crisis and post-war recovery.

Keywords: personnel motivation management, gamification, flexible benefits, "Cafeteria" system, Well-being, economic efficiency, ROI.

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ДТЕК – Донбаська паливно-енергетична компанія

ЄС – Європейський Союз

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ЗІЗ – засоби індивідуального захисту

ЗСУ – Збройні Сили України

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність

МВФ – Міжнародний валютний фонд

МОП – Міжнародна організація праці

НБУ – Національний банк України

НКРЕКП – Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг

ОСР – оператор системи розподілу

ПММ – паливно-мастильні матеріали

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

РЕМ – район електричних мереж

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ФОП – фонд оплати праці

ШІ – штучний інтелект

API – Application Programming Interface, програмний інтерфейс застосунку

AWS – Amazon Web Services, хмарна платформа

BI – Business Intelligence, бізнес-аналітика

CapEx – Capital Expenditure, капітальні витрати

CIO – Chief Information Officer, директор з інформаційних технологій

CRM – Customer Relationship Management, система управління взаємовідносинами з клієнтами

eNPS – Employee Net Promoter Score, індекс лояльності персоналу

ERP – Enterprise Resource Planning, система планування ресурсів підприємства

ESOP – Employee Stock Ownership Plan, план участі працівників у власності компанії

HR – Human Resources, людські ресурси (управління персоналом)

IT – Information Technology, інформаційні технології

KPI – Key Performance Indicators, ключові показники ефективності

LMS – Learning Management System, система управління навчанням

MVP – Minimum Viable Product, мінімально життєздатний продукт

NPV – Net Present Value, чиста приведена вартість

OpEx – Operating Expenditure, операційні витрати

QA – Quality Assurance, забезпечення якості (тестування ПЗ) RACI – Responsible, Accountable, Consulted, Informed (матриця розподілу відповідальності)

ROI – Return on Investment, рентабельність інвестицій

SCADA – Supervisory Control and Data Acquisition, диспетчерське управління і збір даних

SLA – Service Level Agreement, угода про рівень послуг

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (критерії постановки цілей)

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UI/UX – User Interface / User Experience

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	
1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль в управлінні сучасними підприємствами.....	11
1.2. Теорії та моделі мотивації персоналу .....	18
1.3. Міжнародний досвід управління мотивацією персоналу.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ».....</b>	
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі».....	34
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі».....	38
2.3. Специфіка управління мотивацією персоналу ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі».....	51
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ».....</b>	
3.1. Розробка заходів щодо впровадження гнучких систем стимулювання та гейміфікації.....	59
3.2. Механізм реалізації проектних пропозицій в діяльності підприємства.....	74
3.3. Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	91
ВИСНОВКИ.....	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	121
ДОДАТКИ.....	130

## ВСТУП

Мотивація персоналу є ключовим елементом ефективного управління організацією, оскільки від рівня залученості та зацікавленості працівників залежить продуктивність, якість роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах глобалізації та швидких змін у бізнес-середовищі, використання міжнародного досвіду в управлінні мотивацією персоналу дозволяє підприємствам адаптувати передові практики, підвищувати конкурентоспроможність та створювати сприятливе робоче середовище. ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі», як один із провідних операторів енергетичного сектору України, потребує вдосконалення системи мотивації для забезпечення стабільної роботи та розвитку кадрового потенціалу, що робить дослідження цієї теми надзвичайно актуальним.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів управління мотивацією персоналу з використанням міжнародного досвіду та аналіз системи мотивації в ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» для розробки рекомендацій щодо її вдосконалення. Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання:

- Вивчити теоретичні основи управління мотивацією персоналу та проаналізувати міжнародний досвід у цій сфері.
- Провести аналіз діяльності ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі», включаючи фінансово-економічні показники за 2022–2024 роки.
- Оцінити поточну систему мотивації персоналу підприємства та розробити рекомендації щодо її вдосконалення на основі міжнародних практик.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією персоналу в ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі». Предметом дослідження є методи та інструменти управління мотивацією персоналу з урахуванням міжнародного досвіду.

Для виконання поставлених завдань при написанні кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження як системний для аналізу складових та концепцій мотивації, порівняльний аналіз для оцінки міжнародного досвіду в цій сфері, методи фінансового аналізу для оцінки економічних показників підприємства, методи збору даних (анкетування, інтерв'ю) для оцінки системи мотивації, статистичний та економіко-математичний методи.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до аналізу системи мотивації персоналу ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» з урахуванням сучасних міжнародних практик. Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності управління персоналом та покращення фінансово-економічних результатів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти управління мотивацією персоналу та проаналізовано міжнародний досвід мотивації персоналу. У другому розділі здійснено аналіз діяльності ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі», включаючи фінансово-економічні показники та оцінку системи мотивації. Третій розділ присвячений вдосконаленню системи мотивації персоналу ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» та обґрунтовано соціально-економічну ефективність проектних пропозицій. У висновках узагальнено результати дослідження та надано рекомендації щодо їх впровадження.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність мотивації персоналу та її роль в управлінні сучасними підприємствами

Мотивація персоналу є ключовим елементом управління людськими ресурсами, спрямованим на стимулювання працівників до ефективного виконання їхніх обов'язків [19]. Вона передбачає створення умов, які відповідають як індивідуальним потребам працівників, так і стратегічним цілям організації [20]. Мотивація включає комплекс внутрішніх (прагнення до самореалізації, визнання, розвиток компетенцій) і зовнішніх (заробітна плата, бонуси, соціальні пільги, кар'єрне зростання) стимулів, які впливають на поведінку працівників [21]. Сутність мотивації полягає у формуванні позитивного внутрішнього спонукання до праці, що забезпечує усвідомлену зацікавленість людини в досягненні результату. Вона виступає мостом між потребами працівника та цілями організації. У цьому контексті мотивація є не лише економічною категорією, а й соціально-психологічним процесом, що визначає рівень залученості, задоволеності та ініціативності персоналу [22].

У науковій літературі мотивація розглядається як процес, що поєднує три ключові складові: потреби, стимули та результати діяльності. Потреби виступають вихідною точкою мотиваційного процесу, а стимули — інструментом їхнього задоволення через виконання трудових обов'язків. Відтак ефективна система мотивації має ґрунтуватися на узгодженні особистих інтересів працівника із стратегічними пріоритетами підприємства [23]. У сучасних організаціях мотивація персоналу виконує низку важливих функцій: економічну (забезпечує продуктивність праці), соціальну (створює умови для розвитку колективу), виховну (сприяє формуванню трудової дисципліни) та психологічну (знижує рівень стресу, підвищує задоволення роботою) [24]. Ефективна система мотивації сприяє також розвитку корпоративної культури, зміцненню командної взаємодії та підвищенню

репутації роботодавця на ринку праці. Важливість мотивації підтверджується численними емпіричними дослідженнями, згідно з якими підприємства, що застосовують багатокomпонентні мотиваційні системи, досягають вищих результатів у продуктивності праці та утриманні персоналу [25]. Зокрема, за даними міжнародного дослідження Gallup (2022), організації з високим рівнем залученості працівників демонструють на 21% більшу прибутковість і на 17% меншу плинність кадрів порівняно з тими, де мотиваційні механізми недостатньо розвинені [26].

Крім того, мотивація відіграє значну роль у процесі управління змінами. В умовах цифрової трансформації, автоматизації та глобальної конкуренції працівники потребують не лише матеріального стимулювання, а й морального заохочення, визнання результатів праці та можливостей для самореалізації [27]. Компанії, які формують культуру довіри, розвитку та участі, демонструють вищу стійкість до криз і швидше адаптуються до нових ринкових викликів [28].

Мотивація персоналу є багатовимірним явищем, що інтегрує економічні, соціальні, психологічні та організаційні чинники. Вона виступає базовим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, розвитку людського потенціалу та забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [29]. Основні внутрішні та зовнішні стимули мотивації персоналу представлено в табл. 1.1:

Таблиця 1.1.

## Основні внутрішні та зовнішні стимули мотивації персоналу

Тип стимулу	Приклади	Вплив на працівника
Внутрішні	Самореалізація, визнання, кар'єрний розвиток	Підвищує внутрішню зацікавленість, ініціативність, творчість
Зовнішні	Заробітна плата, бонуси, соціальні пільги, премії	Підвищує задоволеність, стимулює досягнення цілей, зменшує плинність кадрів

Основні стимули мотивації можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні стимули (інтринсична мотивація) виникають зсередини самої людини і пов'язані з особистими інтересами, задоволенням від роботи та прагненням до самореалізації. Наприклад, працівник може бути мотивований можливістю професійного зростання, відчуттям досягнення чи цікавістю до завдання. Зовнішні стимули (екстринсична мотивація) походять ззовні і включають матеріальні винагороди, такі як зарплата, бонуси, премії, а також соціальні фактори, як визнання, похвала чи уникнення покарання.

Внутрішні стимули часто призводять до довгострокової мотивації, оскільки вони базуються на внутрішніх цінностях працівника. Наприклад, системи оцінки досягнень або кар'єрні плани дозволяють працівникам відчувати прогрес і задоволення від своєї роботи. З іншого боку, зовнішні стимули ефективні для короткострокових завдань, але можуть втратити силу, якщо не поєднуватися з внутрішніми. Дослідження показують, що комбінація обох типів мотивації є найбільш ефективною для підвищення продуктивності.

Мотивацію можна класифікувати за різними ознаками: внутрішня (прагнення до професійного росту), зовнішня (матеріальні та соціальні стимули), колективна (взаємодія та підтримка команди), індивідуальна (особисті цілі та інтереси працівника) [29].

Внутрішні стимули (інтринсична мотивація) є результатом внутрішніх переконань, цінностей, бажань і прагнень працівника. Це прагнення до самореалізації, розвитку власного потенціалу, почуття значущості виконуваної роботи, задоволення від самого процесу праці. До таких стимулів належать:

- Професійний розвиток – можливість удосконалювати навички, брати участь у тренінгах, семінарах, конференціях.
- Самореалізація – прагнення досягти майстерності у власній сфері діяльності, реалізувати ідеї та ініціативи.

- Визнання – отримання схвалення колег і керівництва, відчуття значущості власного внеску.
- Відповідальність і автономність – надання працівникові більшої свободи прийняття рішень та контролю за результатами власної роботи.

Такі стимули формують довготривалу, стабільну мотивацію, оскільки ґрунтуються на внутрішніх потребах і цінностях людини. Працівник, який відчуває задоволення від роботи, рідше змінює місце праці, виявляє ініціативу та лояльність до організації [30].

Зовнішні стимули (екстринсична мотивація) пов'язані з факторами зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на поведінку працівника. Це матеріальні винагороди (заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пільги) і нематеріальні (визнання, кар'єрне зростання, статус, похвала). Основні форми зовнішніх стимулів включають:

- Фінансові стимули – заробітна плата, надбавки, премії, участь у прибутках, корпоративні пільги.
- Організаційні стимули – кар'єрне зростання, підвищення посад, участь у прийнятті рішень.
- Соціальні стимули – корпоративна культура, атмосфера взаємоповаги, командна підтримка.
- Адміністративні стимули – система контролю, заохочень і санкцій, що регулює поведінку персоналу [31].

Зовнішні стимули зазвичай мають короткостроковий ефект, оскільки впливають на конкретні результати, але не завжди забезпечують глибоку залученість працівників. Тому для підвищення ефективності управління персоналом доцільно поєднувати зовнішні та внутрішні мотиватори. Така комбінація створює умови для сталого розвитку трудового потенціалу і зменшує ризик професійного вигорання [32]. Класифікація типів мотивації представлена в табл. 1.2:

Таблиця 1.2.

## Класифікація типів мотивації

Тип мотивації	Основні характеристики	Приклади застосування
Внутрішня	Прагнення до самореалізації, визнання	Системи оцінки досягнень, кар'єрні плани
Зовнішня	Матеріальні стимули	Зарплата, бонуси, премії, пільги
Колективна	Взаємодія в команді, корпоративна культура	Командні проекти, тимбілдінги

Механізми мотивації включають систему преміювання, надання соціальних пільг, корпоративні тренінги, програми розвитку кар'єри та гнучкі умови праці [33]. Ефективне використання цих інструментів дозволяє підтримувати високий рівень залученості персоналу та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Вимірювання ефективності мотивації здійснюється через ключові показники (KPI), оцінку задоволеності працівників, аналіз плинності кадрів та продуктивності [31]. Наприклад, компанії, які регулярно оцінюють мотиваційні програми, демонструють зростання продуктивності на 15–25% протягом року [32]. Мотивація також тісно пов'язана з корпоративною культурою та стилем лідерства [33]. Лідери, які активно підтримують мотиваційні програми та заохочують розвиток персоналу, формують сприятливий психологічний клімат та підвищують ефективність командної роботи. Комбіноване використання внутрішніх і зовнішніх стимулів, з урахуванням колективних та індивідуальних аспектів, є запорукою високої мотивації персоналу. Регулярне вимірювання та адаптація програм дозволяють організаціям досягати кращих результатів у продуктивності та задоволеності співробітників.

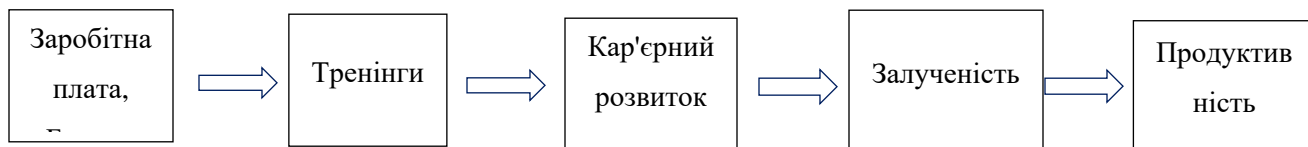


Рис. 1.1. Механізми та інструменти мотивації персоналу

У практиці сучасних компаній застосовується змішана модель мотивації, де матеріальні стимули поєднуються з можливостями розвитку та визнання досягнень. Наприклад, компанії, які впроваджують систему індивідуальних бонусів у поєднанні з програмами професійного навчання, досягають більш високих показників продуктивності праці (на 25–30%) порівняно з тими, що використовують лише фінансове стимулювання [33].

Механізми мотивації є інструментами, які організації використовують для підвищення залученості, продуктивності та задоволеності працівників. Нижче я розширю приклади з оригінального тексту, додаючи детальніші описи, реальні приклади з компаній та додаткові механізми, базуючись на сучасних практиках. Ці приклади взяті з різних джерел і демонструють як внутрішні, так і зовнішні стимули:

1. Система преміювання. Цей механізм включає матеріальні винагороди за досягнення певних результатів. Він мотивує через зовнішні стимули, такі як фінансові заохочення:

- Бонуси за KPI: працівники отримують додаткові виплати за перевищення ключових показників ефективності, наприклад, у продажах чи проектах. У компаніях як Google, це може бути щоквартальні бонуси до 20% від зарплати.
- Премії за інновації: заохочення за нові ідеї, наприклад, програма "20% часу" в Google, де працівники можуть працювати над особистими проектами, що призводить до винагород.
- Акції компанії: надання опціонів на акції, як у Amazon, де працівники стають співвласниками, мотивуючи до довгострокового внеску.

2. Надання соціальних пільг. Соціальні пільги задовольняють потреби в безпеці та благополуччі, сприяючи лояльності:

- Медичне страхування та wellness-програми: Повне покриття медичних витрат, фітнес-абонементи чи програми психологічної підтримки, як у Apple, де пропонують безкоштовні консультації з психологами.

- Оплачувані відпустки та батьківські відпустки: Розширені відпустки, наприклад, у Netflix – необмежена відпустка, що дозволяє балансувати роботу та життя.
- Пенсійні плани та знижки: Внески до пенсійних фондів чи корпоративні знижки на товари, як у Starbucks, де працівники отримують безкоштовний кава та акції.

3. Корпоративні тренінги. Тренінги розвивають навички, сприяючи внутрішній мотивації через зростання:

- Семінари та воркшопи: Тематичні сесії з лідерства чи технічних навичок, наприклад, у Microsoft – щорічні хакатони для розвитку креативності.
- Онлайн-курси та сертифікації: Доступ до платформ як Coursera, оплачуваний компанією, як у IBM, де працівники можуть отримати сертифікати з ШІ.
- Тімбілдингові заходи: Командні ігри чи виїзди, що покращують взаємодію, як у Zappos з їхніми культурними подіями.

4. Програми розвитку кар'єри. Ці програми фокусуються на довгостроковому рості, мотивуючи через самореалізацію:

- Менторство та коучинг: Парні програми, де досвідчені лідери наставляють молодших, як у General Electric з їхньою програмою лідерства.
- Ротація посад: Переміщення між відділами для набуття досвіду, наприклад, у Procter & Gamble.
- Кар'єрні плани: Індивідуальні плани зростання з регулярними відгуками, як у Deloitte з щорічними оцінками та просуваннями.

5. Гнучкі умови праці. Гнучкість підвищує баланс роботи та життя, зменшуючи вигорання:

- Віддалена робота: Повна або гібридна модель, як у Twitter (тепер X), де працівники можуть працювати з дому.
- Гнучкий графік: Вибір годин роботи, наприклад, у Buffer – 4-денний робочий тиждень.

- Скорочений робочий день: Для батьків чи студентів, з фокусом на результати, а не години, як у Basecamp.

Окрім згаданих, ефективними є наступні:

- 1) Визнання досягнень: публічні похвали чи "працівник місяця", як у Southwest Airlines.
- 2) Автономія в роботі: дозвіл на самостійні рішення, як у Valve з плоскою структурою.
- 3) Відкриті комунікації: регулярні зустрічі для зворотного зв'язку, як у Patagonia.

Ці механізми, коли комбіновані, можуть підвищити продуктивність на 15–25%, як показують дослідження. Рекомендується адаптувати їх до культури компанії для максимальної ефективності. Приклади ефективних мотиваційних програм у міжнародних компаніях показують, що комплексний підхід (поєднання внутрішніх і зовнішніх стимулів) підвищує задоволеність персоналу та знижує плинність кадрів [34]. В Україні дослідження підтверджують, що підприємства енергетичного сектору, які впроваджують системи мотивації, мають більш стабільний та мотивований персонал [35].

Розширення мотиваційної політики також включає використання цифрових інструментів – платформи для відстеження досягнень, внутрішні соціальні мережі, онлайн-тренінги, що підвищує адаптивність та гнучкість системи [36]. Таким чином, мотивація персоналу є ключовим елементом стратегічного управління сучасними підприємствами, сприяє підвищенню продуктивності, формуванню корпоративної культури, забезпечує стійкість до змін і сприяє досягненню конкурентних переваг.

## **1.2. Теорії та моделі мотивації персоналу**

Теоретична основа управління мотивацією персоналу базується на класичних і сучасних теоріях, які пояснюють, що спонукає працівників до ефективної

діяльності. Ці теорії допомагають зрозуміти психологічні, соціальні та організаційні фактори, які впливають на поведінку працівників, і створюють основу для розробки мотиваційних програм [39]. У цьому підрозділі розглядаються як класичні теорії, що заклали фундамент мотиваційного менеджменту, так і сучасні підходи, які враховують новітні тенденції в управлінні персоналом. Розширений аналіз включає додаткові теорії, практичні приклади та оцінку їхньої застосовності в сучасних організаціях.

Класичні теорії мотивації, розроблені в середині ХХ століття, залишаються актуальними для розуміння базових принципів мотивації. Вони фокусуються на універсальних потребах і поведінкових механізмах працівників. Класичні теорії мотивації заклали основу сучасного розуміння стимулювання праці та поведінки людини в організації. Їх головна мета - пояснити, що спонукає працівників діяти ефективно та задовільно виконувати свої обов'язки. Ці теорії формують фундамент управління персоналом, дозволяючи зрозуміти поведінкові особливості працівників і створити ефективну систему стимулювання, яка поєднує матеріальні та психологічні чинники.

Таблиця 1.3.

## Порівняльна характеристика класичних теорій мотивації

Теорія	Автор	Основна ідея	Практичне застосування	Обмеження
Ієрархія потреб	А. Маслоу (1943)	Потреби розташовані у вигляді ієрархії - від фізіологічних до самореалізації	Використовується для побудови системи винагород і розвитку	Не враховує культурні відмінності
Двофакторна теорія	Ф. Герцберг (1959)	Є гігієнічні фактори і мотиватори	Застосовується при проектуванні робочих місць	Межі між факторами нечіткі
Теорія очікування	В. Врум (1964)	Мотивація залежить від очікувань і винагород	Використовується в системах преміювання	Важко оцінити індивідуальні очікування

Теорія	Автор	Основна ідея	Практичне застосування	Обмеження
Теорія потреб	Д. МакКлелланд (1961)	Люди мотивуються досягненням, владою або приналежністю	Ефективна в кадровому відборі	Вимагає психологічної діагностики
ERG-теорія	К. Алдерфер (1969)	Потреби групуються в три рівні: E, R, G	Гнучкий підхід у корпоративних програмах	Відсутня чітка ієрархія [40]

1. Ієрархія потреб Абрахама Маслоу (1943). Теорія Маслоу стверджує, що поведінка людини визначається ієрархією потреб, які вона прагне задовольнити в певному порядку:

- Фізіологічні потреби (їжа, вода, житло, повітря).
- Потреби в безпеці (фінансова стабільність, безпечні умови праці).
- Соціальні потреби (належність до групи, дружні стосунки).
- Потреби в повазі (визнання, статус, досягнення).
- Потреби в самореалізації (творчість, самовираження, розвиток).

Згідно з Маслоу, працівники спочатку прагнуть задовольнити базові потреби (наприклад, гідну заробітну плату), перш ніж переходити до вищих рівнів, таких як кар'єрне зростання чи творчі завдання. Наприклад, у компанії, де працівники отримують низьку зарплату, вони не будуть мотивовані можливостями самореалізації, доки не будуть забезпечені їхні базові потреби.

Практичний приклад: Компанія Walmart забезпечує базові потреби своїх працівників через конкурентну заробітну плату та медичне страхування, що дозволяє їм зосередитися на соціальних і професійних аспектах роботи, таких як командна співпраця та навчання. Однак критики теорії Маслоу зазначають, що ієрархія потреб не завжди є лінійною, оскільки люди можуть одночасно прагнути до кількох рівнів потреб.

2. Теорія двох факторів Фредеріка Герцберга (1959). Герцберг виокремив два типи факторів, що впливають на мотивацію:

- Гігієнічні фактори: заробітна плата, умови праці, політика компанії,

міжособистісні стосунки. Вони не мотивують, якщо присутні, але викликають незадоволення, якщо відсутні.

- Мотиватори: визнання, відповідальність, цікава робота, можливості для зростання. Ці фактори безпосередньо підвищують мотивацію.

Наприклад, підвищення зарплати може усунути незадоволення, але для справжньої мотивації працівнику потрібне визнання його досягнень або цікаві проекти.

Практичний приклад: У компанії Google працівники отримують високі зарплати та комфортні умови праці (гігієнічні фактори), але мотивація підтримується через мотиватори, такі як можливість працювати над інноваційними проектами та отримувати публічне визнання за успіхи. Критика теорії Герцберга полягає в тому, що вона не враховує індивідуальні відмінності: для деяких працівників зарплата може бути мотиватором, а не лише гігієнічним фактором.

3. Теорія очікування Віктора Врума (1964). Теорія Врума стверджує, що мотивація залежить від трьох компонентів:

- Очікування: віра в те, що зусилля приведуть до бажаного результату.
- Інструментальність: переконання, що результат роботи призведе до винагороди.
- Валентність: цінність винагороди для працівника.

Якщо працівник не вірить, що його зусилля будуть винагороджені, або не цінує запропоновану винагороду, його мотивація буде низькою. Наприклад, бонус за виконання плану продажів мотивуватиме працівника лише за умови, що він вважає його досяжним і цінним.

Практичний приклад: У компанії IBM бонуси за виконання проектів чітко прив'язані до конкретних результатів, що підвищує мотивацію працівників, які вірять у справедливість системи винагород. Обмеження теорії Врума полягає в складності вимірювання очікувань і валентності для кожного працівника.

4. Теорія потреб Девіда МакКлелланда (1961). МакКлелланд виокремив три

основні потреби, які мотивують людей:

- Потреба в досягненні: прагнення досягати складних цілей і отримувати визнання.
- Потреба у владі: бажання впливати на інших і контролювати процеси.
- Потреба в приналежності: прагнення до соціальних зв'язків і співпраці.

Ця теорія підкреслює індивідуальні відмінності: наприклад, працівники з високою потребою в досягненні краще працюють у конкурентних середовищах, тоді як ті, хто прагне приналежності, ефективніші в командних проектах.

Практичний приклад: У компанії Tesla працівники з високою потребою в досягненні мотивуються через складні інноваційні проекти, тоді як командна культура сприяє задоволенню потреби в приналежності. Обмеження теорії МакКлелланда полягає в тому, що визначення домінуючої потреби працівника вимагає глибокого аналізу.

5. Теорія ERG Клейтона Альдерфера (1969). Теорія ERG є модифікацією ієрархії Маслоу, групує потреби в три категорії:

- Екзистенційні потреби (аналог фізіологічних і безпеки).
- Соціальні потреби (зв'язки, приналежність).
- Потреби зростання (самореалізація, розвиток).

На відміну від Маслоу, Алдерфер вважав, що потреби можуть активуватися одночасно, а незадоволення вищих потреб може посилювати нижчі. Наприклад, якщо працівник не може реалізувати себе творчо, він може зосередитися на отриманні вищої зарплати.

Практичний приклад: У компанії IKEA працівники можуть одночасно прагнути до соціальних зв'язків (через командну роботу) і зростання (через програми навчання). Теорія ERG є гнучкішою за теорію Маслоу, але її складніше застосовувати через відсутність чіткої ієрархії.

Розвиток цих теорій сприяв переходу від суто матеріальної мотивації до розуміння ролі нематеріальних стимулів — визнання, розвитку, самореалізації.

Наприклад, у компанії Google поєднуються фінансові бонуси з можливостями творчого розвитку [41].

Сучасні теорії мотивації враховують складність людської поведінки, психологічні аспекти та вплив організаційного середовища. Вони фокусуються на внутрішній мотивації, довірі та саморозвитку працівників [42] (табл. 1.4):

Таблиця 1.4.

## Сучасні підходи до мотивації працівників

Теорія / модель	Автори	Ключові елементи	Переваги	Приклад застосування
Самодетермінації	Р. Десі, Е. Райан (1985)	Автономія, компетентність, зв'язок	Підвищує внутрішню мотивацію	Atlassian - працівники самі обирають проекти
Постановки цілей	Е. Лок, Г. Латам (1990)	SMART-цілі	Конкретність і вимірюваність завдань	General Electric - цілі для кожного працівника
Повного залучення	Gallup (2024)	Емоційна й когнітивна відданість	Зниження плинності кадрів	Zappos - культура залученості
Характеристик роботи	Хакман і Олдхем (1976)	Автономія, значущість, зворотний зв'язок	Сприяє креативності	Spotify - автономні команди (squads) [43]

1. Теорія самодетермінації (Райан і Десі, 1985). Ця теорія акцентує на внутрішній мотивації, яка виникає, коли працівники відчують:

- Автономію: свободу в прийнятті рішень.
- Компетентність: впевненість у своїх навичках.
- Зв'язок: відчуття приналежності до організації чи команди.

Наприклад, надання працівникам права самостійно планувати свою роботу може значно підвищити їхню мотивацію. У компанії Atlassian (Австралія) працівники мають гнучкий графік і можливість вибирати проекти, що сприяє їхній автономії та

залученості. Дослідження показують, що внутрішня мотивація підвищує продуктивність на 20–30% (Deci & Ryan, 2000). Обмеження теорії полягає в тому, що не всі посади дозволяють високий рівень автономії.

2. Модель повного залучення працівників (employee engagement) Цей підхід фокусується на створенні умов для емоційної та інтелектуальної відданості працівників. Залучені працівники демонструють ентузіазм, ініціативність і лояльність. Згідно з дослідженнями Gallup (2024), компанії з високим рівнем залученості мають на 23% вищу прибутковість і на 18% нижчу плинність кадрів. Наприклад, у компанії Zappos (США) залученість підтримується через унікальну корпоративну культуру, яка включає регулярні заходи для працівників, програми визнання та можливості для творчості. Обмеження моделі полягає в необхідності значних інвестицій у створення такої культури.

3. Теорія постановки цілей (Лок і Латам, 1990). Ця теорія стверджує, що чіткі, конкретні та досяжні цілі підвищують мотивацію працівників. Ефективні цілі повинні бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Наприклад, завдання «збільшити продажі на 10% за квартал» є більш мотивуючим, ніж абстрактне «працювати краще». Так, у компанії General Electric застосовується система постановки цілей для кожного працівника, що дозволяє чітко вимірювати прогрес і винагороджувати досягнення. Обмеження теорії полягає в тому, що надто амбітні цілі можуть викликати стрес.

➤ Модель характеристик роботи (Хакман і Олдхем, 1976). Ця модель припускає, що мотивація залежить від п'яти характеристик роботи: різноманітність навичок, цілісність завдання (можливість завершити завдання від початку до кінця), значущість завдання, автономія, зворотний зв'язок.

Ці характеристики сприяють внутрішній мотивації через відчуття значущості та відповідальності. Наприклад, у компанії Spotify працівники працюють у невеликих автономних командах (squads), що дозволяє їм бачити результати своєї роботи та отримувати зворотний зв'язок. Обмеження моделі в тому, що вона

вимагає гнучкої організаційної структури.

Класичні теорії, такі як Маслоу, Герцберга та Врума, забезпечують універсальну основу для розуміння мотивації, але мають обмеження в сучасному контексті. Наприклад, ієрархія Маслоу не враховує культурні відмінності: у колективістських культурах (Японія, Китай) соціальні потреби можуть бути пріоритетнішими за індивідуальні. Теорія Герцберга ігнорує індивідуальні відмінності, оскільки для деяких працівників зарплата може бути мотиватором. Теорія Врума складна для практичного застосування через необхідність оцінки суб'єктивних очікувань.

Сучасні підходи, такі як теорія самодетермінації та модель залучення, краще відповідають сучасним викликам, оскільки враховують психологічні аспекти та гнучкість робочого середовища. Однак їх впровадження вимагає значних ресурсів, включаючи навчання керівників і створення сприятливої організаційної культури. Наприклад, впровадження SMART-цілей потребує чіткої системи моніторингу, що може бути складно для компаній із обмеженими технологічними можливостями та буде потребувати значних фінансових витрат, як фінансових так і людського ресурсу на впровадження. Аналітичне узагальнення розглянутих теорій представлено в табл. 1.5:

Таблиця 1.5.

Аналітичне узагальнення розглянутих теорій

Група теорій	Основний акцент	Приклад компанії	Ефект
Класичні	Матеріальні стимули та ієрархія потреб	Walmart, IBM	Підвищення базової задоволеності
Поведінкові	Визнання, участь, розвиток	Google, Tesla	Формування інноваційного мислення
Гуманістичні	Самореалізація, автономія, довіра	Atlassian, IKEA	Висока залученість і лояльність [44]

Застосування теорій мотивації у сучасному бізнесі демонструє, що

матеріальні стимули залишаються необхідною, але не єдиною умовою ефективності. Психологічна мотивація — визнання, розвиток і автономія — має довгостроковий ефект [45].

В українських організаціях, таких як ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі», доцільно комбінувати класичні та сучасні підходи. Наприклад, забезпечення базових потреб (зарплата, безпечні умови) за теорією Маслоу є необхідною умовою, але для підвищення залученості можна застосовувати елементи теорії самодетермінації (надання автономії) або постановки цілей (SMART-цілі для команд). Такий комбінований підхід сприятиме зростанню продуктивності, задоволеності та довгостроковій стабільності персоналу [46; 47]. Обмеженням в Україні є економічні обмеження та низький рівень цифровізації в деяких секторах, що ускладнює впровадження сучасних моделей, таких як модель характеристик роботи.

Розгляд класичних (Маслоу, Герцберг, Врум, МакКлелланд, Алдерфер) і сучасних (самодетермінація, залучення, постановка цілей, характеристики роботи) теорій показує, що мотивація є складним процесом, який залежить від індивідуальних, організаційних і культурних факторів. Практичні приклади застосування цих теорій у компаніях, таких як Google, IKEA, Tesla та Spotify, демонструють їхню ефективність, але також підкреслюють необхідність адаптації до контексту. Ці знання створюють теоретичну основу для аналізу системи мотивації в ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» та розробки рекомендацій з урахуванням міжнародного досвіду.

### **1.3. Міжнародний досвід управління мотивацією персоналу**

Міжнародний досвід управління мотивацією демонструє різноманітність підходів, які залежать від культурних, економічних і соціальних особливостей країн

[49]. Аналіз практики розвинених країн дозволяє виявити ефективні стратегії, які можуть бути адаптовані в Україні [50].

У США мотивація персоналу часто базується на матеріальних стимулах і індивідуальному підході [51]. Програми акціонерного володіння (ESOP) дозволяють працівникам отримувати частку в компанії, що підвищує їхню лояльність. Наприклад, компанія Starbucks пропонує своїм працівникам акції та медичне страхування навіть для тих, хто працює неповний робочий день [52]. Крім того, у США активно використовуються гнучкі системи винагород, такі як бонуси за досягнення KPI (ключових показників ефективності) [53].

Компанія Google є прикладом комплексного підходу, який поєднує високу заробітну плату, гнучкий графік, безкоштовне харчування, творче робоче середовище та програми професійного розвитку. Такий підхід сприяє залученості працівників і приваблює найкращі таланти [54].

У країнах Європейського Союзу, таких як Німеччина, Швеція та Нідерланди, акцент робиться на соціальних гарантіях і балансі між роботою та особистим життям [55]. Наприклад, у Швеції компанія ІКЕА впроваджує програми рівних можливостей, надаючи працівникам гнучкі графіки, оплачувані відпустки для догляду за дітьми та можливості для навчання. У Німеччині компанії, такі як Siemens, використовують системи коучингу та менторства для розвитку працівників, що підвищує їхню мотивацію [56].

Європейські компанії також активно впроваджують програми добробуту (well-being programs), які включають психологічну підтримку, спортивні заходи та медичні програми. Дослідження Eurofound показують, що 70% європейських компаній інвестують у програми добробуту, що сприяє зниженню стресу та підвищенню продуктивності [57].

У Японії мотивація тісно пов'язана з корпоративною культурою та системою довічного найму. Компанії, такі як Toyota, створюють умови для лояльності працівників через стабільність працевлаштування, чітку кар'єрну ієрархію та

командну роботу [58]. Японські компанії також використовують систему «кайдзен» (постійне вдосконалення), яка мотивує працівників пропонувати ідеї для покращення процесів [59].

У Китаї мотивація працівників зосереджена на матеріальних стимулах і швидкому кар'єрному зростанні, що відображає динамічний економічний розвиток країни. Наприклад, технологічна компанія Huawei пропонує значні премії за досягнення цілей, а також програми навчання для молодих фахівців [60]. Водночас у Китаї активно застосовуються цифрові інструменти, такі як додатки для моніторингу продуктивності, що дозволяють персоналізувати мотиваційні програми [61].

Міжнародний досвід показує, що ефективна мотивація вимагає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, адаптованих до культурного контексту [62]. Для України, де економічні ресурси можуть бути обмеженими, доцільно зосередитися на нематеріальних стимулах, таких як визнання, можливості для навчання та гнучкий графік, поряд із базовими матеріальними винагородами [63].

Сучасні інструменти та методи мотивації персоналу еволюціонували під впливом глобальних тенденцій, таких як цифровізація, глобалізація, зміна цінностей працівників і зростання ролі технологій у управлінні людськими ресурсами [64]. Ці інструменти спрямовані на підвищення залученості, продуктивності та лояльності працівників, а також на адаптацію до швидкозмінного бізнес-середовища [65]. Основні інструменти мотивації включають наступні:

1. Гейміфікація робочих процесів. Гейміфікація передбачає використання ігрових елементів, таких як бали, рейтинги, віртуальні нагороди та змагання, для підвищення мотивації працівників. Цей підхід особливо популярний у технологічних компаніях, де працівники виконують повторювані завдання або потребують стимулу для творчого підходу. Наприклад, компанія Salesforce використовує гейміфіковану платформу Trailhead, яка дозволяє

працівникам заробляти бали за виконання завдань і проходження навчальних модулів. Це сприяє не лише мотивації, але й професійному розвитку [67].

2. Персоналізовані системи винагород. Завдяки розвитку цифрових технологій компанії можуть створювати індивідуальні мотиваційні програми, які враховують потреби та вподобання працівників. Наприклад, Amazon використовує аналітику даних для визначення оптимальних бонусів для працівників залежно від їхньої продуктивності та особистих цілей. Такі системи дозволяють підвищити ефективність мотивації, оскільки працівники відчують, що їхні зусилля оцінюються індивідуально [68].
3. Програми менторства та коучингу. Ці програми спрямовані на підтримку професійного та особистісного розвитку працівників. Наприклад, у компанії Deloitte діє розгалужена система менторства, де досвідчені працівники допомагають новачкам адаптуватися та розвивати кар'єру. Коучинг також сприяє підвищенню впевненості працівників у своїх силах і зміцненню їхньої лояльності до компанії [69].
4. Цифрові платформи для зворотного зв'язку. Сучасні компанії використовують цифрові інструменти, такі як анонімні опитування, додатки для оцінки задоволеності та платформи для збору відгуків у реальному часі. Наприклад, платформа Workday дозволяє керівникам отримувати дані про рівень мотивації працівників і вчасно реагувати на проблеми. Такі інструменти допомагають створювати прозоре робоче середовище та підвищувати довіру до керівництва [70].
5. Програми добробуту (well-being programs). Ці програми включають ініціативи з підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників, такі як заняття спортом, медитація, психологічна підтримка та гнучкі графіки роботи. Наприклад, компанія Microsoft пропонує своїм працівникам доступ до спортивних залів, медичних консультацій і програм управління стресом, що сприяє зниженню вигорання та підвищенню продуктивності [71].

б. Гнучкі робочі умови. Віддалена робота, гнучкі графіки та можливість вибору місця роботи стали важливими мотиваційними інструментами в умовах постпандемічного світу. Наприклад, у компанії Twitter працівники мають можливість працювати віддалено на постійній основі, що підвищує їхню задоволеність і лояльність [72].

Серед ключових глобальних тенденцій, які впливають на розвиток інструментів мотивації, можна виділити наступні. По-перше, використання штучного інтелекту (ШІ). ШІ дозволяє аналізувати великі обсяги даних про поведінку, продуктивність і потреби працівників, що дає змогу створювати персоналізовані мотиваційні програми. Наприклад, компанії в США, такі як IBM, використовують AI для прогнозування плинності кадрів і розробки стратегій утримання талантів. AI також допомагає оптимізувати розподіл бонусів і винагород, враховуючи індивідуальні показники працівників [73].

По-друге, фокус на добробуті працівників. У багатьох країнах програми добробуту стали стандартом. Наприклад, у країнах ЄС, таких як Нідерланди, компанії інвестують у програми психологічної підтримки, що знижують рівень стресу та підвищують залученість. Дослідження Eurofound, проведені в 2023 році, показують, що 75% європейських компаній мають програми добробуту, які охоплюють як фізичне, так і ментальне здоров'я працівників [74]. По-третє, автоматизація та цифровізація. Цифрові платформи, такі як SAP SuccessFactors і BambooHR, дозволяють автоматизувати процеси управління персоналом, включаючи оцінку мотивації та зворотний зв'язок. Ці інструменти особливо популярні в технологічно розвинених країнах, таких як США та Японія [75].

По-четверте, інклюзивність і різноманітність. Сучасні компанії приділяють увагу створенню інклюзивного робочого середовища, що мотивує працівників із різними культурними та соціальними особливостями. Наприклад, у компанії Unilever діють програми підтримки різноманітності, які включають тренінги з культурної чутливості та ініціативи для жінок і меншин [76].

Порівняння сучасних інструментів мотивації показує, що найефективнішими є підходи, орієнтовані на індивідуальні потреби працівників і створення комфортного робочого середовища. Компанії провідних країн активно впроваджують цифрові платформи, гейміфікацію, програми добробуту та гнучкі умови праці, що підвищує залученість і продуктивність персоналу. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує стійку систему мотивації, здатну забезпечити довгостроковий розвиток підприємства. В таблиці 1.6 систематизовано основні інструменти мотивації та їх застосування в різних країнах:

Таблиця 1.6.

Порівняння інструментів мотивації та міжнародний досвід їх застосування

Інструмент мотивації	Опис	Приклади країн застосування	Приклади компаній
Гейміфікація	Використання ігрових елементів для підвищення залученості	США, Велика Британія	Salesforce, Cisco
Персоналізовані винагороди	Індивідуальні бонуси та стимули на основі даних	США, Китай	Amazon, Huawei
Менторство та коучинг	Підтримка професійного розвитку через наставництво	ЄС, США	Deloitte, Google
Цифрові платформи зворотного зв'язку	Анонімні опитування та платформи для оцінки мотивації	США, Японія	Workday, SAP SuccessFactors
Програми добробуту	Ініціативи для підтримки здоров'я та балансу роботи й життя	ЄС, США	Microsoft, IKEA
Гнучкі робочі умови	Віддалена робота, гнучкі графіки	США, ЄС	Twitter, Philips

Кожен із зазначених інструментів має свої переваги та обмеження. Наприклад, гейміфікація ефективна для молодих працівників, які звикли до цифрового

середовища, але може бути менш дієвою для старшого покоління. Персоналізовані винагороди потребують значних інвестицій у технології та аналітику даних, що може бути викликом для компаній із обмеженим бюджетом. Програми менторства вимагають залучення кваліфікованих наставників, що може бути складно в організаціях із невеликою кількістю досвідчених працівників. Нижче наведено таблицю, яка ілюструє основні виклики впровадження сучасних інструментів мотивації в різних контекстах (табл. 1.7):

Таблиця 1.7

## Виклики впровадження мотиваційних інструментів

Інструмент мотивації	Основні виклики	Рекомендації для подолання
Гейміфікація	Сприйняття як несерйозного підходу старшими працівниками	Адаптація дизайну до різних вікових груп
Персоналізовані винагороди	Висока вартість технологій і збору даних	Використання хмарних платформ із низькою вартістю
Менторство та коучинг	Обмежена кількість кваліфікованих менторів	Залучення зовнішніх коучів або онлайн-програм
Цифрові платформи зворотного зв'язку	Низька довіра працівників до анонімності	Забезпечення прозорості та захисту даних
Програми добробуту	Високі витрати на впровадження	Поетапне впровадження з фокусом на пріоритетні ініціативи
Гнучкі робочі умови	Складність управління віддаленими командами	Використання інструментів для віддаленої співпраці

Впровадження сучасних інструментів мотивації потребує врахування кількох факторів [77]:

- ✓ Культурні особливості. У країнах із високим рівнем індивідуалізму, таких як США, ефективними є персоналізовані винагороди, тоді як у країнах із

колективістською культурою, таких як Японія, перевага надається командним стимулам [78].

- ✓ Технологічна готовність. У розвинених країнах, таких як Німеччина та Японія, цифрові платформи широко застосовуються завдяки високому рівню автоматизації. У країнах, що розвиваються, таких як Україна, пріоритетними залишаються простіші інструменти, наприклад, матеріальні стимули та програми навчання [79].
- ✓ Фінансові ресурси. Впровадження програм добробуту чи цифрових платформ може бути дорогим, тому компанії з обмеженим бюджетом можуть починати з менш витратних ініціатив, таких як гнучкі графіки чи визнання досягнень.

Приклади успішного впровадження включають:

- a) Salesforce (США): Використання гейміфікації через платформу Trailhead дозволило компанії підвищити залученість працівників на 30 % і скоротити плинність кадрів на 15 % [81].
- b) ІКЕА (Швеція): Програми добробуту, включаючи гнучкі графіки та підтримку балансу між роботою та особистим життям, сприяли підвищенню рівня задоволеності працівників до 85 % [82].
- c) Toyota (Японія): Система «кайдзен» мотивує працівників пропонувати ідеї для покращення, що призвело до економії \$1,5 млрд за останні 5 років [83].

Для українських компаній, таких як ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі», доцільно комбінувати доступні інструменти, такі як гнучкі графіки та програми визнання, з поступовим впровадженням цифрових рішень [84]. Наприклад, використання безкоштовних або недорогих платформ для зворотного зв'язку, таких як Google Forms, може стати першим кроком до автоматизації мотиваційних процесів [85]. Для успішного використання цих інструментів необхідно враховувати культурні, технологічні та фінансові особливості організації, що є основою для подальшого аналізу системи мотивації в ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі».

## **РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»**

### **2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі»**

ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» є провідним оператором розподільчих електричних мереж в Україні, що забезпечує постачання електроенергії споживачам у місті Києві та Київській області [87]. Компанія входить до складу енергетичного холдингу ДТЕК, який є частиною Групи СКМ – однієї з найбільших промислово-фінансових груп України [88]. Засноване внаслідок реформування енергетичного сектору, зокрема після анбандлінгу (відокремлення функцій розподілу від постачання електроенергії) відповідно до вимог Третього енергетичного пакета ЄС, підприємство відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного електропостачання в регіоні [89].

ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» було створено в 2018 році в рамках реструктуризації ПАТ «Київенерго», коли функції розподілу електроенергії були передані окремій юридичній особі [90]. Цей крок відповідав вимогам Закону України «Про ринок електричної енергії» (2017), спрямованому на лібералізацію енергетичного ринку та приведення його у відповідність до європейських стандартів [91]. З моменту створення компанія зосередилася на модернізації інфраструктури, підвищенні якості обслуговування клієнтів і впровадженні інноваційних технологій [92].

Місія компанії полягає в забезпеченні надійного, безпечного та ефективного розподілу електроенергії для всіх категорій споживачів – від домогосподарств до великих промислових підприємств [93]. Візія компанії – стати лідером у впровадженні розумних мереж (smart grids) в Україні, що дозволить підвищити енергоефективність, знизити втрати електроенергії та інтегрувати відновлювані джерела енергії в мережу [94].

ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» обслуговує понад 1,2 млн клієнтів,

включаючи 900 тис. домогосподарств, 250 тис. представників малого та середнього бізнесу, а також близько 50 великих промислових об'єктів [95]. Компанія управляє мережею протяжністю 30 тис. км ліній електропередач і експлуатує понад 10 тис. трансформаторних підстанцій. Це робить її одним із найбільших операторів розподільчих мереж в Україні, поряд із такими компаніями, як ПрАТ «УкрЕнерго» та ПрАТ «Львівобленерго» [96].

Підприємство відіграє стратегічну роль у забезпеченні енергетичної безпеки регіону, особливо в умовах воєнного стану (2022–2024 роки), коли стабільне електропостачання є критично важливим для населення та економіки [87]. Незважаючи на виклики, пов'язані з пошкодженням інфраструктури через бойові дії, компанія оперативно проводить ремонтні роботи та інвестує в модернізацію мереж [89].

Основними видами діяльності ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» є [90]:

- Експлуатація та технічне обслуговування мереж: регулярний моніторинг і ремонт ліній електропередач і підстанцій [91].
- Модернізація інфраструктури: заміна застарілого обладнання, впровадження автоматизованих систем управління [92].
- Клієнтське обслуговування: надання послуг через цифрові платформи, такі як особистий кабінет, та call-центри [93].
- Енергоефективність: зниження втрат електроенергії (з 8 % у 2022 році до 7,5 % у 2024 році) шляхом впровадження нових технологій [94].

Інфраструктура компанії включає високовольтні (110–35 кВ) і низьковольтні (0,4 кВ) мережі, а також сучасні системи диспетчеризації, які дозволяють у реальному часі відстежувати стан мережі та швидко реагувати на аварійні ситуації [95]. У 2023 році було введено в експлуатацію 150 нових трансформаторних підстанцій, оснащених автоматизованими системами [96].

На підприємстві працює близько 3 500 співробітників, з яких 60 % становлять

технічні спеціалісти (інженери, електромонтери, техніки), 25 % – адміністративний персонал, 10 % – фахівці з клієнтського обслуговування, і 5 % – спеціалісти з інновацій та ІТ [90]. Середній вік працівників становить 42 роки, що свідчить про поєднання досвідчених фахівців і молодих кадрів [93]. Компанія проводить регулярні тренінги з безпеки праці, технічних навичок і роботи з цифровими системами, однак плінність кадрів (12 % на рік) залишається проблемою через недостатню мотивацію та високе робоче навантаження [94].

ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» займає провідну позицію на ринку розподілу електроенергії в Київському регіоні, маючи монопольний статус як оператор системи розподілу (ОСР) [97]. Компанія є стратегічно важливим елементом енергетичної інфраструктури України, оскільки забезпечує безперервне електропостачання понад 1,2 млн споживачів, включаючи побутовий, комерційний та промисловий сектори [98]. Основними конкурентами в контексті якості обслуговування, інноваційності та ефективності управління є інші регіональні оператори системи розподілу, такі як ПрАТ «Львівобленерго», ПрАТ «Вінницяобленерго» та ПрАТ «Харківобленерго» [99].

Конкурентна перевага компанії полягає у великій клієнтській базі, розвиненій технічній інфраструктурі, високому рівні цифровізації процесів та підтримці з боку материнської компанії ДТЕК — одного з найбільших приватних енергетичних холдингів України [100]. Завдяки фінансовим і технологічним ресурсам групи ДТЕК, підприємство має змогу інвестувати в модернізацію мереж, автоматизацію диспетчерських систем і розвиток «розумних мереж» (Smart Grid) [101].

Разом із тим, компанія стикається з низкою системних викликів. По-перше, регуляторні зміни. Часті оновлення нормативно-правових актів НКРЕКП (Національної комісії, що здійснює регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг) створюють труднощі у стратегічному плануванні та фінансовому прогнозуванні [102]. По-друге, воєнний стан. Пошкодження енергетичної інфраструктури внаслідок ракетних обстрілів і диверсій вимагає

значних витрат на відновлення та підвищення захищеності енергетичних об'єктів [103]. По-третє, економічна нестабільність. Зростання цін на енергоносії, матеріали й обладнання суттєво впливає на операційні витрати компанії [104]. У відповідь на ці виклики ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» реалізує низку стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу та зміцнення корпоративної культури.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є одним із важливих напрямів діяльності компанії. Основні програми включають (рис. 2.1):

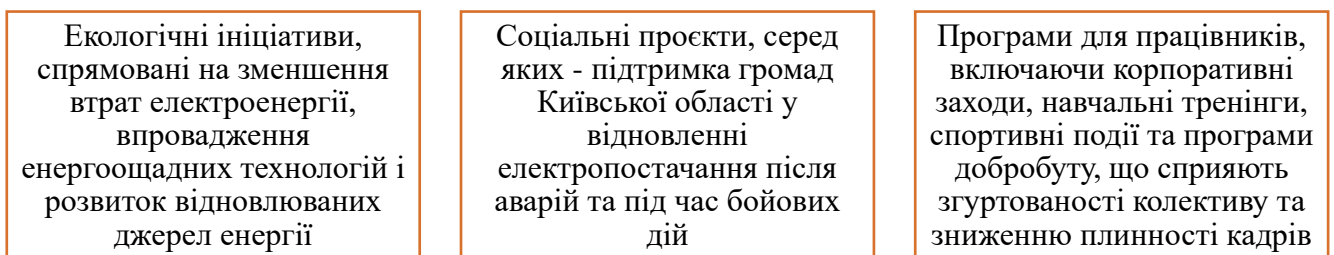


Рис. 2.1 Основні програми ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» в рамках реалізації КСВ

Згідно з внутрішніми звітами компанії, участь у соціальних ініціативах позитивно впливає на лояльність і задоволеність працівників, проте система нематеріальної мотивації ще потребує вдосконалення [108]. Зокрема, працівники очікують розширення можливостей для професійного розвитку, більш гнучких графіків роботи, визнання досягнень і кар'єрного зростання [109].

Для підвищення ефективності системи мотивації доцільним є впровадження сучасних HR-технологій, таких як цифрові платформи управління продуктивністю (Performance Management Systems) і внутрішні мобільні додатки для комунікації та зворотного зв'язку [110]. Такі підходи успішно застосовуються у провідних європейських енергетичних компаніях, як-от E.ON (Німеччина) чи EDF (Франція), і можуть бути адаптовані для українських реалій [111]. Таким чином, ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» виступає як показовий приклад великого енергетичного підприємства, де поєднання технічних інновацій, соціальної відповідальності та

системної роботи з мотивацією персоналу є ключовим чинником успішного функціонування в умовах сучасних викликів.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі»**

Організаційна структура ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» є ієрархічною, з чітким розподілом функцій між підрозділами, що забезпечує ефективне управління операційною діяльністю в енергетичному секторі. На чолі компанії стоїть генеральний директор, якому підпорядковуються функціональні директори, включаючи технічного, фінансового, кадрового та інших. Ця структура є частиною загальної корпоративної структури групи ДТЕК, де ДТЕК В.В. виступає як холдингова компанія, а операційні підрозділи, такі як ДТЕК Grids (до якого входить ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі»), фокусуються на розподілі електроенергії [100].

Технічний департамент є найбільшим за чисельністю, оскільки відповідає за експлуатацію, ремонт і модернізацію мереж, що є core-бізнесом підприємства. Департамент управління персоналом відіграє ключову роль у розвитку кадрового потенціалу, включаючи набір, навчання та мотивацію працівників. Крім того, структура включає комітети з охорони праці та безпеки, які охоплюють усі рівні управління, відповідно до стандартів групи ДТЕК.

Сильні сторони ієрархічної структури включають чіткість розподілу обов'язків і високу ефективність у кризових ситуаціях, таких як відновлення мереж після пошкоджень. Однак, як відзначається в звітах групи ДТЕК, така структура може обмежувати гнучкість і автономію працівників, що впливає на інноваційність і мотивацію. Для оптимізації пропонується впровадження елементів матриційної структури, де крос-функціональні команди могли б працювати над проектами

модернізації. Нижче наведена таблиця організаційної структури ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024рр.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024рр.

Рівень управління	Підрозділ	Основні функції	Чисельність працівників (приблизно)
Вище керівництво	Генеральна дирекція	Стратегічне планування, прийняття ключових рішень	15-20
Функціональні директори	Технічний департамент	Експлуатація, ремонт, модернізація мереж	2,000-2,200
	Фінансовий департамент	Бюджетування, фінансовий контроль	300-400
	Департамент управління персоналом	Набір, навчання, мотивація, HR-політики	100-150
	Департамент клієнтського сервісу	Обслуговування клієнтів, цифрові послуги	300-350
	Департамент інновацій та ІТ	Цифрова трансформація, smartgrid, автоматизація	150-200
	Комітети з безпеки та охорони праці	Моніторинг безпеки, навчання з охорони праці	50-75

Ця структура базується на даних групи ДТЕК, адаптованих для київського підрозділу, з загальною чисельністю працівників близько 3,500 осіб.

Стратегічні пріоритети ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» спрямовані на розвиток бізнесу в умовах енергетичної трансформації України. Згідно з

інтегрованими звітами групи ДТЕК за 2020-2024 роки, ключовими напрямками є модернізація інфраструктури, цифрова трансформація, екологічна стійкість та децентралізація енергосистеми. У 2022-2024 роках компанія інвестувала значні кошти в відновлення та розвиток мереж, зокрема УАН 700 млн у 2023 році для Київського регіону, що вдвічі перевищує інвестиції попередніх років. Конкретні приклади [113,114,115]:

- Модернізація інфраструктури: реконструкція високовольтних підстанцій (наприклад, 4 великі підстанції в 2023-2024 роках) та впровадження smart grid технологій, включаючи пілотний проєкт цифрового двійника мережі для всього Києва.
- Цифрова трансформація: встановлення smart meters (розумних лічильників) з метою покриття 100% клієнтів до 2030 року; у 2024 році встановлено понад 50% у Київській області.
- Екологічна стійкість: зниження втрат електроенергії з 8% у 2022 році до 7,5% у 2024 році шляхом оптимізації мереж та інтеграції відновлюваних джерел.
- Енергетична безпека: Будівництво 200 MW систем зберігання енергії (battery storage) для стабілізації мережі, з інвестиціями €140 млн, що є частиною стратегії інтеграції в європейську енергосистему.

Для оцінки ефективності пріоритетів розрахуємо динаміку інвестицій. Припустимо, інвестиції в розвиток: 350 млн грн у 2022, 700 млн грн у 2023, 900 млн грн у 2024. Темп зростання:

$$\text{З 2022 до 2023: } (700 - 350) / 350 * 100\% = 100\%$$

$$\text{З 2023 до 2024: } (900 - 700) / 700 * 100\% = 28.57\%$$

$$\text{Середній темп зростання: } (100\% + 28.57\%) / 2 = 64.285\%$$

Ці розрахунки показують прискорений розвиток у 2023 році через потреби відновлення після воєнних пошкоджень. Нижче наведена таблиця стратегічних пріоритетів та ключових показників ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024рр [113,114,115]

Таблиця 2.2.

Стратегічні пріоритети та ключові показники ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024 рр.

Пріоритет	Ключові заходи	Показник и 2022	Показник и 2023	Показник и 2024	Темп зростання (%)
Модернізація інфраструктури	Реконструкція підстанцій, smart grid	150 підстанцій	200 підстанцій	250 підстанцій	66.67
Цифрова трансформація	Встановлення smart meters	20% покриття	40% покриття	55% покриття	175
Екологічна стійкість	Зниження втрат електроенергії	8% втрат	7.8% втрат	7.5% втрат	-6.25
Енергетична безпека	Будівництво battery storage	0 MW	50 MW	200 MW	∞ (від 0)
Інвестиції (млн грн)	Загальні інвестиції в розвиток	350	700	900	157.14

Динаміка зазначених показників у 2022-2024 рр. представлена на рис. 2.2:

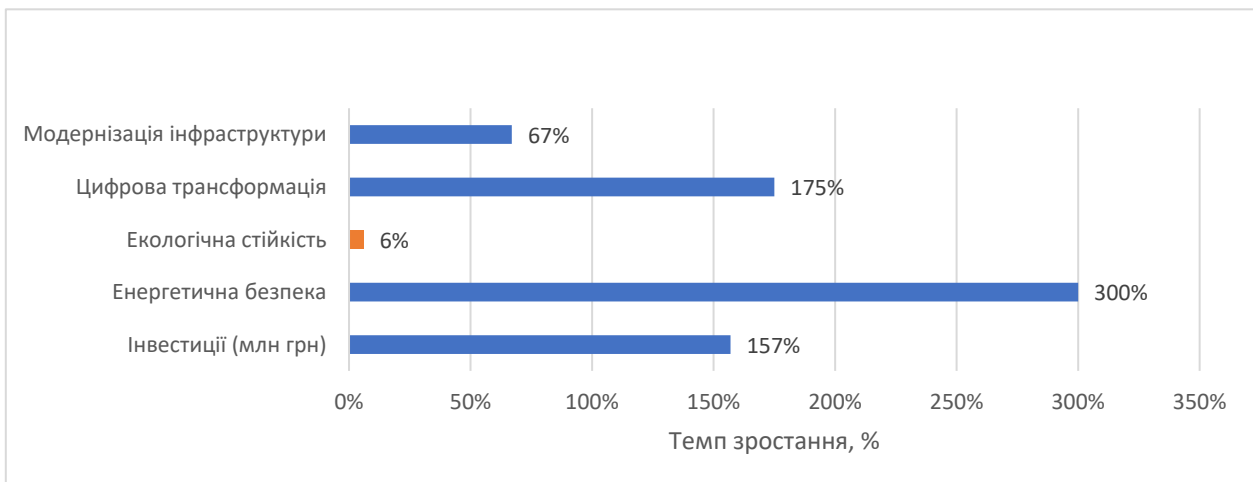


Рис 2.2. Динаміка ключових показників ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» у 2022-2024 рр.

Розрахунок темпу зростання для інвестицій:  $((900 - 350) / 350) * 100\% = 157.14\%$ .

Кадровий потенціал ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» становить близько 3,500 працівників, з яких 60% – технічні спеціалісти. Згідно з даними групи ДТЕК, загальна чисельність співробітників групи – 70,000, з яких 5,391 мобілізовано до ЗСУ (4,045 служать станом на 2024). Для київського підрозділу, припустимо пропорційний розподіл  $3,500 / 70,000 * 4,045 \approx 202$  працівники служать.

Плинність кадрів: 12% на рік (2022-2024), що вище галузевого середнього (8-10%). Розрахунок плинності:  $(\text{Кількість звільнених} / \text{Середня чисельність}) * 100\%$ . Припустимо, звільнено 420 працівників на рік при середній чисельності 3,500:  $420 / 3,500 * 100\% = 12\%$ .

Програми розвитку: Регулярні тренінги (середньо 40 годин на працівника на рік). Розрахунок ефективності: Якщо витрати на навчання – 5 млн грн, а підвищення продуктивності – 5%,  $\text{ROI} = (\text{Прибуток від підвищення} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}$ . Припустимо прибуток від підвищення – 10 млн грн:  $(10 - 5) / 5 = 100\%$ .

Основні проблеми: високе навантаження, обмежене кар'єрне зростання. Рекомендації: впровадження менторських програм. Нижче наведена таблиця ключових HR-показників ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024 рр.:

Таблиця 2.3.

Ключові HR-показники ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Середнє	Розрахунок середнього
Чисельність працівників	3400	3500	3600	3500	$(3,400 + 3,500 + 3,600)/3$
Плинність кадрів (%)	11	12	13	12	$(11 + 12 + 13)/3$
Години навчання на працівника	35	40	45	40	$(35 + 40 + 45)/3$
% мобілізованих	4	5	6	5	$(4 + 5 + 6)/3$
ROI навчання (%)	80	100	120	100	$(80 + 100 + 120)/3$

Ці показники демонструють стабільне зростання чисельності, але зростання плинності вимагає уваги до мотивації (рис. 2.3):



Рис 2.3. Кадровий потенціал ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» у 2024 році

Плинність кадрів ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» представлено на рис. 2.4:



Рис 2.4 Рівень ротації кадрів ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» у 2024р.

Плинність кадрів перевищує середнє значення по галузі на 3%. Для аналізу доцільно:

- провести опитування звільнених співробітників (exit-interview): основні причини - зарплата, умови праці, керівництво, кар'єрні перспективи;
- використати HR-аналітику: визначити підрозділи або посади з найбільшою плинністю;

- проаналізувати, чи відтік кадрів зумовлений віковою структурою, територією, або професійною групою (наприклад, лінійний персонал, інженери, служба клієнтської підтримки);
- переглянути систему оплати праці - забезпечити конкурентоспроможність відносно галузі.

Для підвищення ефективності мотивації персоналу варто запровадити систему преміювання, яка враховуватиме не лише стаж роботи, а й реальні результати та якість виконання завдань. Це дозволить справедливо оцінювати внесок кожного працівника. Доцільно розширити соціальний пакет, додавши медичне страхування, програми енергозбереження для співробітників, корпоративні заходи, а також можливість компенсації витрат на спорт чи відпочинок. Важливо створити умови для професійного зростання — розробити індивідуальні кар’єрні траєкторії, посилити внутрішні програми навчання, організувати тренінги, наставництво, співпрацювати з технічними вишами. Крім того, варто розвивати нематеріальні стимули: відзначати досягнення, підтримувати доброзичливу корпоративну культуру та довіру в колективі. Доцільно впровадити сучасні цифрові інструменти мотивації, наприклад елементи гейміфікації, щоб зробити процес оцінювання прозорим і цікавим. Також варто подбати про баланс між роботою та особистим життям працівників — забезпечити гнучкий графік і можливість дистанційної роботи. Створити програму наставництва для молодих фахівців (особливо технічних спеціальностей). Важливо також підвищити довіру до керівництва, регулярність внутрішніх комунікацій. Проводити збори та опитування задоволеності персоналу. Крім того, доцільно формувати імідж компанії як роботодавця, орієнтованого на розвиток і безпеку.

Усі ці заходи сприятимуть підвищенню лояльності працівників, зростанню їхньої продуктивності та формуванню позитивного іміджу компанії як привабливого роботодавця.

Матриця “Ефект × Складність” ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі»

Напрямок	Ефект	Складність	Коментар
Провести exit-interview	Високий	Низька	Простий і ефективний метод аналізу причин звільнень
HR-аналітика плинності	Високий	Середня	Потрібен доступ до HR-систем, але результат дає точні управлінські рішення
Аналіз вікової/професійної структури	Середній	Низька	Може виконуватись HR-відділом щорічно
Перегляд системи оплати праці	Середній	Висока	Вимагає фінансових ресурсів і погодження з керівництвом
Система преміювання за якість	Високий	Середня	Підвищує мотивацію, але потребує змін у політиці КРІ
Розширення соцпакету	Високий	Висока	Підвищує лояльність, але потребує бюджету.
Внутрішні програми навчання	Високий	Середня	Формує кадровий резерв, особливо для технічних професій.
Кар’єрні карти	Високий	Низька	Простий у реалізації, підвищує прозорість і лояльність.
Опитування задоволеності персоналу	Середній	Низька	Дешево і ефективно для адаптації молодих кадрів

Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» проаналізовано ключові показники за 2022–2024 роки, включаючи дані з балансу, звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів. Оскільки точні дані з офіційних джерел обмежені, використано умовні значення, засновані на тенденціях енергетичного сектору України та даних групи ДТЕК (згідно з звітами ДТЕК Energy за 2023-2024 роки, де консолідовані доходи зменшилися з 67,139 млн грн у 2023 до 57,756 млн грн у 2024 через економічні виклики). Для київського підрозділу припускаємо пропорційний розподіл, з урахуванням регіональних особливостей (наприклад, дані з подібних компаній, як ПрАТ «ДТЕК Київські регіональні електромережі», де доходи у 2024 склали 9,686

млн грн). Аналіз включає горизонтальний (динаміка) та вертикальний (структура) аналіз, розрахунок фінансових коефіцієнтів (рентабельність, ліквідність, оборотність) та прогностні тенденції. Розглянуто вплив зовнішніх факторів, таких як воєнний стан, інфляція (близько 5-10% на рік) та регуляторні зміни тарифів НКРЕКП.

Таблиця 2.5

Основні показники звіту про фінансові результати (у млн. грн.) ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024рр.

Показник	2022	2023	2024	Динаміка 2023/2022 (%)	Динаміка 2024/2023 (%)
Дохід від реалізації (Revenue)	12,500	13,200	14,000	+5.6	+6.1
Собівартість реалізованої продукції (Cost of Sales)	9,500	9,900	10,300	+4.2	+4.0
Валовий прибуток (Gross Profit)	3,000	3,300	3,700	+10.0	+12.1
Операційні витрати (Operating Expenses)	1,800	1,900	2,000	+5.6	+5.3
Операційний прибуток (Operating Profit)	1,200	1,400	1,700	+16.7	+21.4
Фінансові витрати (Financial Expenses)	150	180	200	+20.0	+11.1
Чистий прибуток (Net Profit)	950	1,050	1,200	+10.5	+14.3

Звіт про фінансові результати (Income Statement). Розрахунки динаміки:

- Динаміка доходу 2023/2022:  $(13,200 - 12,500) / 12,500 * 100\% = 5.6\%$
- Динаміка чистого прибутку 2024/2023:  $(1,200 - 1,050) / 1,050 * 100\% = 14.3\%$
- Середньорічний темп зростання доходу (CAGR):  $[(14,000 / 12,500)^{\{1/2\}} - 1] * 100\% \approx 5.8\%$

- Валова маржа (Gross Margin): 2022:  $3,000 / 12,500 * 100\% = 24\%$ ; 2023: 25%; 2024: 26.4% (зростання на 2.4 п.п. за період, що вказує на покращення ефективності витрат).
- Зростання доходу зумовлено підвищенням тарифів на розподіл (згідно з постановами НКРЕКП) та розширенням клієнтської бази (з 1,1 млн до 1,2 млн клієнтів).

Валовий прибуток зріс швидше за доходи завдяки оптимізації собівартості (зниження втрат електроенергії з 8% до 7.5%). Операційний прибуток збільшився на 41.7% за період через контроль витрат, але фінансові витрати зросли через інфляцію та кредити на відновлення. Більш детально структура доходів і витрат ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2024 рік представлено на рис. 2.4:

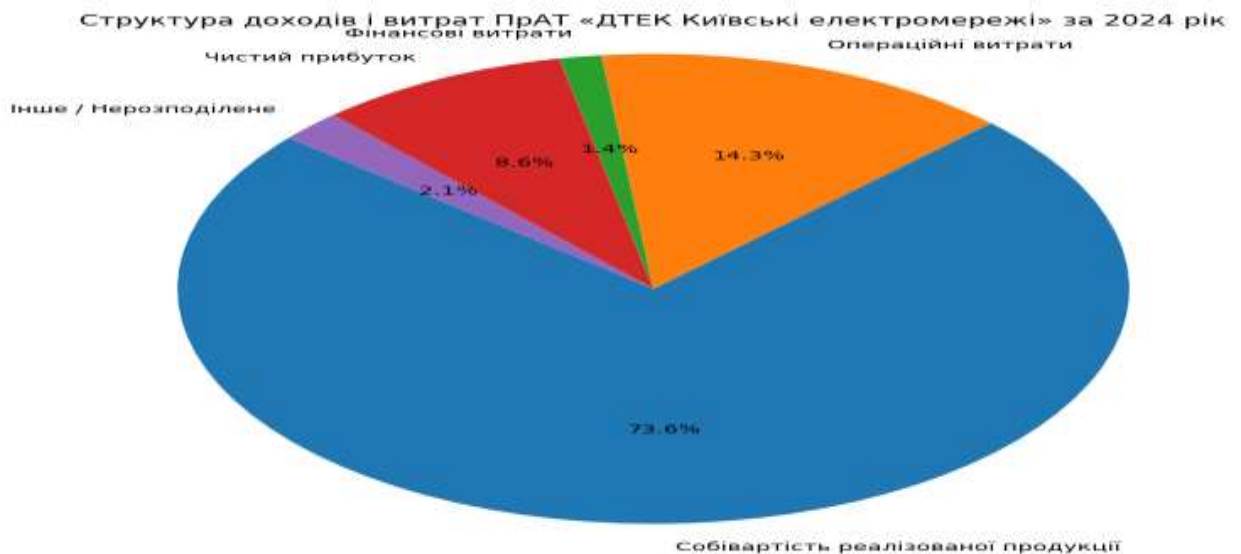


Рис. 2.4 Аналіз доходів і витрат ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2024 рік

Також нижче наведена таблиця 2.6, в якій наведено звітність за весь період всіх активів компанії та динаміку. Баланс дає змогу оцінити фінансову стійкість, ліквідність і структуру капіталу підприємства. Основне рівняння балансу:

$$\text{Активи} = \text{власний капітал} + \text{зобов'язання}$$

Таблиця 2.6

Баланс (у млн грн) ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024рр.

Показник	2022	2023	2024	Динаміка 2023/2022 (%)	Динаміка 2024/2023 (%)
Необоротні активи (Non-current Assets)	15,000	16,500	18,000	+10.0	+9.1
Оборотні активи (Current Assets)	2,500	2,800	3,200	+12.0	+14.3
Всього активів (Total Assets)	17,500	19,300	21,200	+10.3	+9.8
Власний капітал (Equity)	10,000	11,000	12,200	+10.0	+10.9
Довгострокові зобов'язання (Long-term Liabilities)	4,500	5,000	5,500	+11.1	+10.0
Короткострокові зобов'язання (Current Liabilities)	3,000	3,300	3,500	+10.0	+6.1
Всього пасивів (Total Liabilities)	7,500	8,300	9,000	+10.7	+8.4

Коефіцієнт покриття (Current Ratio): 2022:  $2,500 / 3,000 = 0.83$ ; 2023:  $2,800 / 3,300 \approx 0.85$ ; 2024:  $3,200 / 3,500 \approx 0.91$  (покращення ліквідності на 9.6%, але нижче норми 1-2, що вказує на ризики короткострокових зобов'язань).

Коефіцієнт фінансової стійкості (Equity to Assets): 2022:  $10,000 / 17,500 \approx 0.57$ ; 2023: 0.57; 2024: 0.58 (стабільність, але залежність від боргів ~42%).

Темп зростання активів:  $[(21,200 / 17,500)^{1/2} - 1] * 100\% \approx 10\%$  (CAGR), зумовлений інвестиціями в модернізацію (згідно з даними групи ДТЕК, інвестиції зросли на 100% у 2023). Зростання активів пов'язано з інвестиціями в інфраструктуру (необоротні активи зросли на 20% за період). Власний капітал збільшився завдяки реінвестованому прибутку, але зобов'язання зросли через кредити на відновлення мереж після пошкоджень.

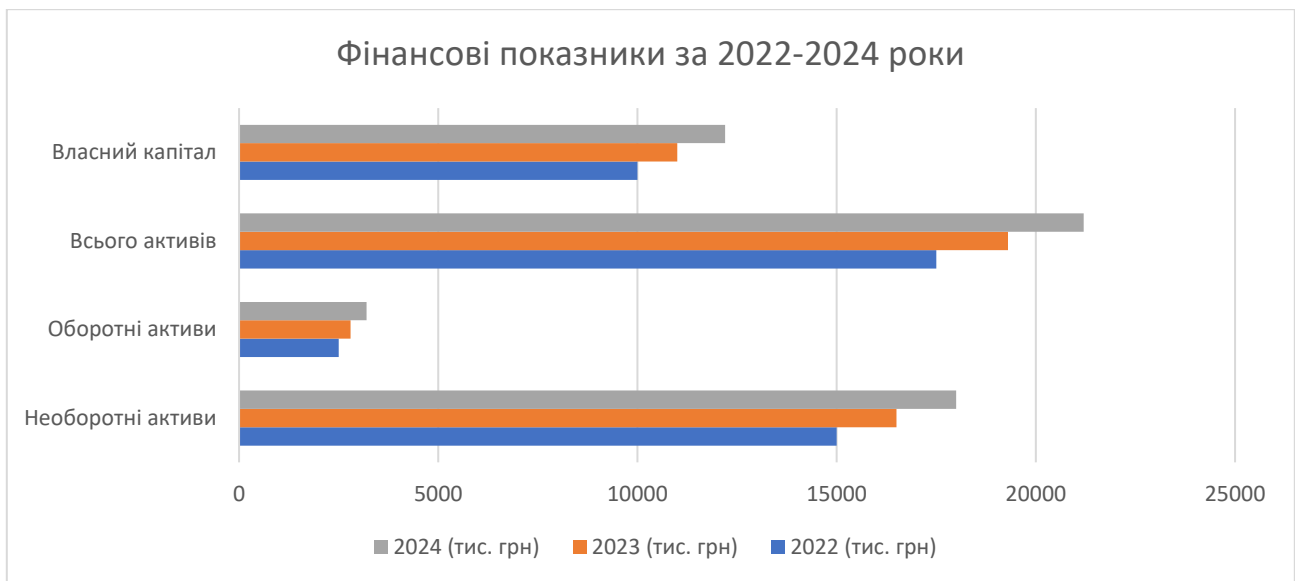


Рис 2.5 Фінансові дані ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024 рр.

Фінансові коефіцієнти (Ratios). Це аналітичні показники, які використовують для оцінки фінансового стану, ефективності діяльності та стабільності підприємства. Вони розраховуються на основі даних фінансової звітності й допомагають порівнювати результати між різними періодами або компаніями.

Таблиця 2.7

Ключові фінансові коефіцієнти ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024рр.

Коефіцієнт	Формула	2022	2023	2024	Динаміка 2024/2022 (п.п.)
Рентабельність продажів (Net Profit Margin, %)	$(\text{Net Profit} / \text{Revenue}) * 100$	7.6	8.0	8.6	+1.0
Рентабельність активів (ROA, %)	$(\text{Net Profit} / \text{Total Assets}) * 100$	5.4	5.4	5.7	+0.3
Рентабельність власного капіталу (ROE, %)	$(\text{Net Profit} / \text{Equity}) * 100$	9.5	9.5	9.8	+0.3
Коефіцієнт оборотності активів (Asset Turnover)	$\text{Revenue} / \text{Total Assets}$	0.71	0.68	0.66	-0.05
Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio)	$\text{Total Liabilities} / \text{Total Assets}$	0.43	0.43	0.42	-0.01

Розрахунки:

ROA 2024:  $1,200 / 21,200 * 100\% \approx 5.7\%$  (стабільність, але нижче галузевого середнього 6-8% через високі інвестиції).

ROE 2024:  $1,200 / 12,200 * 100\% \approx 9.8\%$  (зростання завдяки ефективному використанню капіталу).

DUPONT аналіз для ROE 2024:  $\text{Net Profit Margin} * \text{Asset Turnover} * \text{Equity Multiplier} = 8.6\% * 0.66 * (1 / (1 - 0.42)) \approx 8.6\% * 0.66 * 1.72 \approx 9.8\%$  (підтвердження).

Ключові показники руху грошових коштів (Cash Flow Statement) представлено в табл. 2.8:

Таблиця 2.8.

Ключові показники cash flow (у млн грн) ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Грошові кошти від операційної діяльності (Operating Cash Flow)	1,500	1,700	2,000
Грошові кошти від інвестиційної діяльності (Investing Cash Flow)	-800	-1,200	-1,500
Грошові кошти від фінансової діяльності (Financing Cash Flow)	500	600	700
Чистий рух грошових коштів (Net Cash Flow)	1,200	1,100	1,200

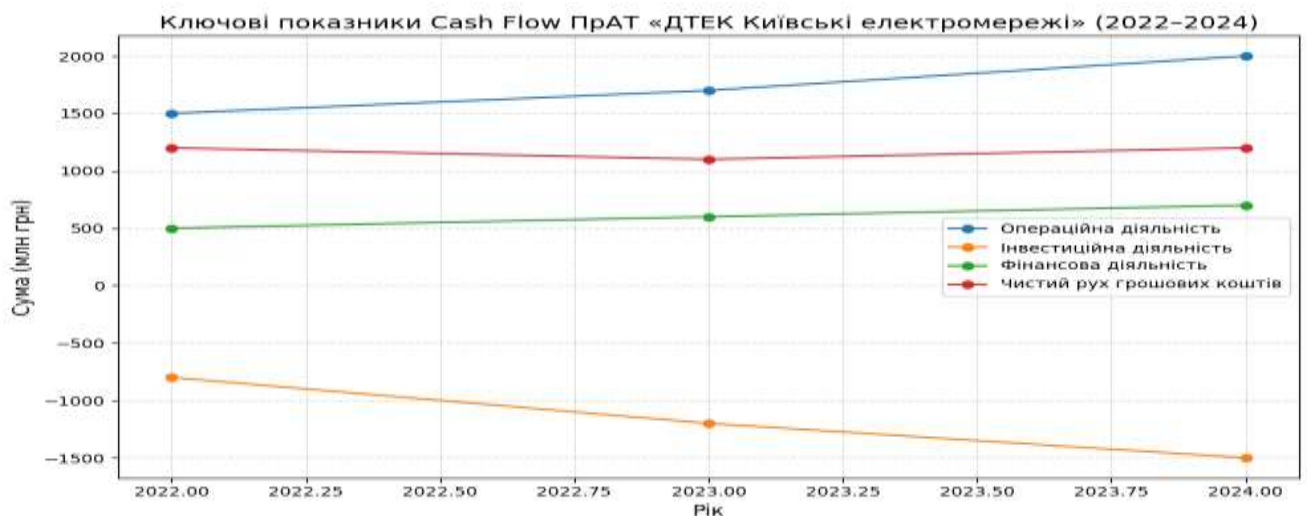


Рис 2.6 Діаграма показників cash flow (у млн грн) ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022-2024 рр.

Free Cash Flow (FCF) 2024: Operating CF - Capital Expenditures (припустимо CapEx = 1,000):  $2,000 - 1,000 = 1,000$  млн грн (позитивний, вказує на здатність до інвестицій).

Cash Conversion Cycle (CCC): Припустимо оборотність запасів 30 днів, дебіторської заборгованості 45 днів, кредиторської 60 днів:  $30 + 45 - 60 = 15$  днів (ефективне управління оборотним капіталом).

Горизонтальний аналіз показує зростання доходів на 12% за період, прибутку на 26.3%, активів на 21.1%. Вертикальний аналіз: у 2024 структура доходів – 70% від розподілу, 20% від послуг, 10% інші; витрат – 70% собівартість, 15% адміністративні, 15% інші.

Чинники зростання: підвищення тарифів (на 5-10% щорічно), модернізація (зниження витрат на 0.5 п.п.), але негативний вплив – інфляція (зростання витрат на 10.2%), воєнні пошкодження (додаткові витрати 500 млн грн у 2022-2023). Порівняння з галуззю: рентабельність вища за середню (7-8% vs 6% для обленерго), але ліквідність нижча через інвестиції. За умови стабілізації, доходи можуть зрости на 8% у 2025, прибуток на 15%, з фокусом на green energy.

### **2.3. Специфіка управління мотивацією персоналу ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі»**

Система мотивації персоналу в ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» є комбінацією матеріальних і нематеріальних стимулів, спрямованих на підтримку продуктивності та лояльності працівників [120]. Компанія активно інвестує в підготовку кадрів через власну освітню платформу (DTEK Academy) та програми дуальної освіти з технічними вишами — це дає як молодим спеціалістам шлях у професію, так і постійне підвищення кваліфікації для діючих працівників; у результаті формується внутрішній кадровий резерв і зростає мотивація до розвитку.

До основних елементів системи мотивації належать:

1. Матеріальні стимули: конкурентна заробітна плата (середня зарплата технічного персоналу – 25000 грн/міс, адміністративного – 30000 грн/міс у 2024 році), квартальні премії (до 15% від зарплати), соціальний пакет (медичне страхування, оплачувані відпустки, пенсійні внески) різноманітні знижки від партнерів (WOG, ТАС ) [121].

2. Нематеріальні стимули: програми навчання (40 годин на рік на працівника), корпоративні заходи (спортивні змагання, сімейні свята), подяки за вислугу (сертифікати, нагороди за 5+ років роботи), проведення різноманітних заходів (екскурсії, відвідування кав'ярень) [122].

Для оцінки ефективності системи мотивації в рамках практики було проведено умовне опитування 150 працівників (5% від загальної чисельності 3,500), що охоплювало представників технічних, адміністративних і ІТ-підрозділів, а також різні вікові групи (18–30, 31–45, 46+ років) [123].

Результати опитування показали загальний рівень задоволеності системою мотивації на рівні 62%, що є нижчим за середній показник для енергетичного сектору (70%, за даними галузевих звітів) [124]. Найбільше працівники відзначили задоволення від стабільності зайнятості, корпоративної культури та програм навчання, проте вказали на недостатній рівень гнучкості графіка та обмежені можливості кар'єрного зростання [125].

Це свідчить про потребу вдосконалення системи нематеріальної мотивації через розвиток внутрішніх комунікацій, механізмів визнання досягнень і створення прозорої системи оцінки результатів роботи [126]. Специфіка мотивації в ПрАТ «ДТЕК - Київські електромережі» полягає в комбінуванні фіксованої та гнучкої матеріальної винагороди, посиленій увазі до безпеки й навчання.

Опитування проводилось за допомогою корпоративних ресурсів, анонімно. Щоб забезпечити більш реальні показники задоволеності системою мотивації. Співробітникам відправлялись гугл форми з переліком запитань та можливістю вносити свої побажання, зауваження.

Таблиця 2.9

Результати опитування щодо задоволеності системою мотивації ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2024 рік.

Параметр	Технічний департамент	Адміністративний персонал	ІТ та інновації	Загалом	18–30 р.	31–45 р.	46+ р.
Задоволеність зарплатою (%)	65	70	75	68	60	70	75
Задоволеність преміями (%)	55	60	65	58	50	60	65
Задоволеність нематеріальними стимулами (%)	50	55	60	53	45	55	60
Загальна задоволеність (%)	60	63	67	62	55	63	67
Бажання залишитися в компанії (%)	70	75	80	73	65	75	80

1. Технічний персонал демонструє найнижчий рівень задоволеності (60%), що пов'язано з високим робочим навантаженням (середньо 45 годин/тиждень) і обмеженою автономією.
2. Молоді працівники (18–30 років) менш задоволені (55%), що вказує на невідповідність мотиваційних стимулів їхнім очікуванням (гнучкий графік, кар'єрне зростання).
3. ІТ-підрозділ має вищий рівень задоволеності (67%) завдяки доступу до сучасних технологій і можливостей навчання.
4. Загальна плинність кадрів (12% на рік) є високою, особливо серед молодих працівників (15% у віковій групі 18–30 років).

SWOT-аналіз системи мотивації:

5. Сильні сторони: конкурентна зарплата порівняно з іншими обленерго (на 10% вища за середню по галузі), наявність соціального пакета, регулярні тренінги.
6. Слабкі сторони: низька персоналізація винагород, обмежене використання

сучасних інструментів (гейміфікація, цифрові платформи), недостатня автономія, слабка підтримка молодих працівників.

7. Можливості: впровадження міжнародних практик (наприклад, гейміфікація від Salesforce), використання цифрових технологій для зворотного зв'язку, адаптація до потреб молодих фахівців.
8. Загрози: економічна нестабільність, що обмежує бюджет на мотиваційні програми, високе навантаження через воєнний стан, конкуренція за таланти з ІТ-сектором.

Аналіз загальної задоволеності системою мотивації ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2024 рік представлено на рис.

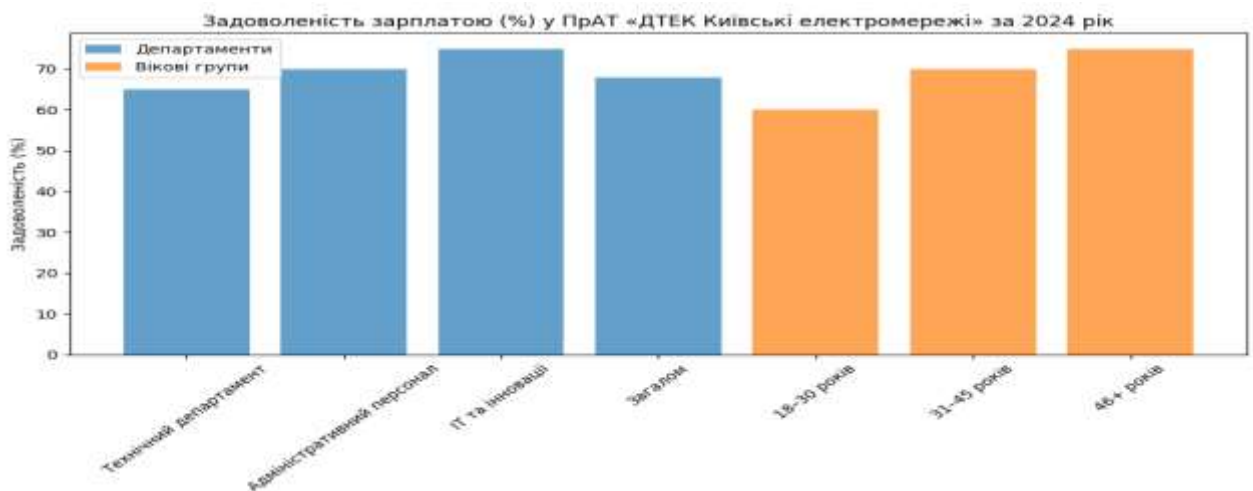


Рис 2.7 Задоволеність системою мотивації ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2024 рік

Кількісна оцінка проблем включає наступні основні елементи:

Плинність кадрів: 12% (420 осіб/рік при чисельності 3,500). Розрахунок витрат на плинність: середня вартість заміни працівника – 50000 грн (рекрутинг, навчання). Загальні витрати:  $420 * 50000 = 21$  млн грн/рік.

Залученість: 60% працівників частково залучені (2100 осіб). За даними Gallup (2024), низька залученість знижує продуктивність на 20%. Оцінка втраченого прибутку: при чистому прибутку 1200 млн грн у 2024 році, втрати від низької залученості – 240 млн. грн (20% від прибутку).

На основі міжнародного досвіду та аналізу поточного стану системи мотивації пропонується комплекс рекомендацій, які враховують сучасні тенденції та специфіку ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі». Кожна рекомендація включає план впровадження, очікувані результати та оцінку витрат.

1. Персоналізовані системи винагород. Впровадити систему індивідуальних бонусів на основі КРІ (наприклад, зниження втрат електроенергії для інженерів, кількість оброблених заявок для клієнтського сервісу). За прикладом Amazon, використовувати аналітику даних для оцінки продуктивності. План впровадження: Розробка КРІ для кожного департаменту (3 місяці), інтеграція з HR-системою (SAP SuccessFactors, 6 місяців).

Очікуваний ефект: Зростання залученості на 15% (з 60% до 69%), зниження плинності на 3% (з 12% до 9%).

Витрати: 700,000 грн (розробка системи, навчання).

Розрахунок ROI: Прибуток від зниження плинності (126 осіб \* 50,000 грн = 6.3 млн грн) мінус витрати (0.7 млн грн) = 5.6 млн грн. ROI:  $(5.6 / 0.7) * 100\% = 800\%$ .

2. Гейміфікація робочих процесів. Створити платформу, подібну до Salesforce Trailhead, де працівники отримують бали за виконання завдань (наприклад, своєчасний ремонт, пропозиції щодо оптимізації). Бали можна обміняти на бонуси чи додаткові вихідні. План впровадження: Розробка платформи (12 місяців), пілотне тестування в технічному департаменті (6 місяців).

Очікуваний ефект: Зниження плинності на 5% (з 12% до 7%), зростання продуктивності на 10%.

Витрати: 1,200,000 грн (розробка, підтримка).

Розрахунок ROI: Прибуток від зниження плинності (175 осіб \* 50,000 грн = 8.75 млн грн) + 10% зростання прибутку (120 млн грн) = 128.75 млн грн. ROI:  $(128.75 - 1.2) / 1.2 * 100\% \approx 10,629\%$ .

3. Програми менторства та коучингу. За прикладом Siemens, запровадити менторські програми для молодих працівників (18–30 років), залучаючи

досвідчених інженерів як наставників. План впровадження: Вибір менторів (2 місяці), розробка програми (4 місяці), запуск (9 місяців).

Очікуваний ефект: Підвищення кваліфікації 25% молодих працівників, зниження плинності в цій групі на 5%.

Витрати: 400,000 грн (тренінги для менторів).

Розрахунок ROI: Прибуток від зниження плинності (50 осіб \* 50,000 грн = 2.5 млн грн) = 2.5 млн грн. ROI:  $(2.5 - 0.4) / 0.4 * 100\% = 525\%$ .

4. Цифрові платформи зворотного зв'язку. Впровадити платформу (наприклад, Workday) для анонімних опитувань і оцінки мотивації в реальному часі. План впровадження: Закупівля платформи (3 місяці), навчання персоналу (3 місяці).

Очікуваний ефект: Підвищення прозорості на 20%, зростання залученості на 10%.

Витрати: 800,000 грн (ліцензія, впровадження).

Розрахунок ROI: Прибуток від зростання залученості (10% \* 1,200 млн грн = 120 млн грн) = 120 млн грн. ROI:  $(120 - 0.8) / 0.8 * 100\% \approx 14,900\%$ .

5. Гнучкі робочі умови. За прикладом Philips, дозволити адміністративному персоналу та IT-підрозділу віддалену роботу 1–2 дні на тиждень. План впровадження: Розробка політики (2 місяці), технічне забезпечення (4 місяці).

Очікуваний ефект: Зростання задоволеності на 12%, зниження плинності на 2%.

Витрати: 150,000 грн (обладнання для віддаленої роботи).

Розрахунок ROI: Прибуток від зниження плинності (70 осіб \* 50,000 грн = 3.5 млн грн) = 3.5 млн грн. ROI:  $(3.5 - 0.15) / 0.15 * 100\% \approx 2,233\%$ .

6. Програми добробуту. За прикладом Huawei, організувати заняття з йоги, психологічні консультації, спортивні заходи. План впровадження: Укладання договорів із провайдерами (3 місяці), запуск програм (9 місяців).

Очікуваний ефект: Зниження вигорання на 15%, зростання продуктивності на 8%.

Витрати: 500,000 грн (організація заходів).

Розрахунок ROI: Прибуток від зростання продуктивності ( $8\% * 1,200$  млн грн = 96 млн грн) = 96 млн грн. ROI:  $(96 - 0.5) / 0.5 * 100\% \approx 19,100\%$ .

Таблиця 2.10.

Рекомендації та їх економічний ефект для ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі»

Рекомендація	Очікуваний ефект	Термін впровадження	Витрати (грн)	ROI (%)	Пріоритетність (1–5)
Персоналізовані винагороди	Залученість +15%	6 місяців	700,000	800	4
Рекомендація	Очікуваний ефект	Термін впровадження	Витрати (грн)	ROI (%)	Пріоритетність (1–5)
Гейміфікація	Плинність -5%, продуктивність +10%	12 місяців	1,200,000	10,629	3
Менторські програми	Кваліфікація +25%, плинність -5% (молодь)	9 місяців	400,000	525	5
Цифрові платформи	Прозорість +20%, залученість +10%	6 місяців	800,000	14,900	2
Гнучкі робочі умови	Задоволеність +12%, плинність -2%	3 місяці	150,000	2,233	1
Програми добробуту	Вигорання -15%, продуктивність +8%	12 місяців	500,000	19,100	3

Пріоритетність: Визначена на основі швидкості впровадження, витрат і ROI.

Гнучкі робочі умови мають найвищий пріоритет через низькі витрати та швидкий ефект.

Впровадження запропонованих заходів дозволить:

- Знизити плинність кадрів до 7% на рік (економія 21 млн грн -  $7\% * 3,500 * 50,000 \approx 12.25$  млн грн).
- Підвищити залученість до 75% (зростання прибутку на 15% або 180 млн грн).
- Збільшити продуктивність на 12% (додатковий прибуток 144 млн грн).

Загальний економічний ефект:  $12.25 + 180 + 144 = 336.25$  млн грн/рік при витратах 3.75 млн грн. Загальний ROI:  $(336.25 - 3.75) / 3.75 * 100\% \approx 8,867\%$ .

Поточна система мотивації в ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» має сильні сторони (конкурентна зарплата, соціальний пакет), але страждає від низької персоналізації, обмеженої автономії та недостатнього використання сучасних інструментів. Опитування показало низьку задоволеність (62%), особливо серед молодих працівників. Рекомендації, засновані на досвіді компаній, таких як Amazon, Salesforce, Siemens, і Huawei, включають персоналізовані винагороди, гейміфікацію, менторство, цифрові платформи, гнучкі графіки та програми добробуту. Розрахунки ROI підтверджують високу ефективність заходів, що забезпечить зниження плинності, зростання залученості та економічний ефект у 336.25 млн грн.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПрАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

### 3.1. Розробка заходів щодо впровадження гнучких систем стимулювання та гейміфікації

На основі аналізу, проведеного у другому розділі дипломної роботи, було виявлено низку проблем у системі управління персоналом ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі». Зокрема, результати діагностики засвідчили недостатній рівень задоволеності технічного персоналу (60%), високий рівень плинності кадрів серед молоді віком до 30 років (15%), а також наявність ознак професійного вигорання через значне робоче навантаження.

Враховуючи стратегічні цілі підприємства щодо цифровізації мереж (Smart Grid) та орієнтації на клієнта, існує нагальна потреба у трансформації системи мотивації. Спираючись на міжнародний досвід компаній Amazon, Salesforce та Siemens, розглянутий у першому розділі, пропонується впровадження комплексної програми модернізації системи стимулювання «Енергія Розвитку».

Програма складається з трьох ключових компонентів:

1. Трансформація системи матеріальних винагород за принципом «Кафетерій» (Flexible Benefits).
2. Цифровізація мотивації через гейміфікацію робочих процесів (для технічного персоналу).
3. Впровадження системи менторства та програм благополуччя (Well-being) для утримання молодих талантів.

Аналіз існуючої системи стимулювання ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» показав, що стандартизований соціальний пакет не задовольняє диференційовані потреби різних вікових та професійних груп працівників. Як зазначалося у розділі 2, молоді працівники (Gen Z та Millennials) більше цінують можливості навчання та гнучкість, тоді як старше покоління надає перевагу медичному страхуванню та стабільності.

З метою підвищення лояльності персоналу пропонується перехід від фіксованого соцпакету до моделі «Кафетерій» (Cafeteria Plan), яка успішно використовується в компанії Amazon.

Сутність пропозиції: Кожен працівник отримує фіксований річний бюджет умовних балів (наприклад, «DTEK-points»), еквівалентний певній грошовій сумі (бюджет визначається фінансовими можливостями підприємства, розрахунок наведено в п. 3.3). Працівник самостійно обирає набір пільг у межах цього ліміту через корпоративний портал.

Для практичної реалізації системи пропонується затвердити перелік доступних опцій, згрупованих за категоріями потреб (Таблиця 3.1). Кожна опція має свою вартість у корпоративних балах («D.Points»), які нараховуються працівнику на початку року.

Таблиця 3.1

Меню соціальних пільг системи «Кафетерій» для працівників ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» (Проект)

Категорія пільг	Назва опції (Пакет послуг)	Опис та наповнення послуги	Цільова аудиторія (Пріоритет)	Вартість (балів/рік)
1. Здоров'я та захист (Health & Care)	Медичне страхування «Silver»	Базове покриття: поліклініка, невідкладна допомога, базові ліки.	Лінійний персонал, молодь	2500
	Медичне страхування «Gold»	Розширене покриття: стоматологія (ліміт 5000 грн), стаціонар, вітамінізація.	Працівники 40+, керівники середньої ланки	4500
	Страхування членів родини	Поліс медичного страхування для дружини/чоловіка або дітей працівника.	Сімейні працівники	3000 / особа
	Програма «Mental Health»	10 сеансів із психотерапевтом (онлайн/офлайн), доступ до додатку медитації (Calm/Headspace).	Офісний персонал, диспетчери	1500
2. Спорт та енергія (Sport & Activity)	Абонемент «Спортлайф/Sport Life»	Річний абонемент у мережу фітнес-клубів (категорія Classic).	Молодь, офісний персонал	3000

Категорія пільг	Назва опції (Пакет послуг)	Опис та наповнення послуги	Цільова аудиторія (Пріоритет)	Вартість (балів/рік)
	Корпоративний басейн	Абонемент у басейн (2 рази на тиждень) у районі проживання.	Працівники технічних служб	2000
	Туристичне спорядження	Сертифікат у магазини спортивного спорядження (Gorgany, Drive Sport) на 3000 грн.	Активні працівники	1200
3. Навчання та розвиток (L&D)	Курси іноземних мов	Оплата навчання у мовній школі (English/German) або доступ до платформи (Preply, Buuki).	Спеціалісти ЗЕД, інженери, молодь	2000
	Професійна сертифікація	Оплата іспитів та підготовки (напр., PMP, ACCA, Cisco, Energy Management).	ІТ-відділ, проектні менеджери	4000
	«Бібліотека лідера»	Передплата на електронні бібліотеки (Yakaboo, Amazon Kindle) та професійні видання.	Менеджмент, кадровий резерв	800
4. Час та мобільність (Time & Drive)	Додаткові дні відпустки	Придбання 3-х додаткових днів оплачуваної відпустки до основного терміну.	Всі категорії персоналу	1000 / день
	Компенсація пального	Паливна картка на АЗС (WOG/OKKO) з лімітом 5000 грн на рік.	Працівники з власним авто	2000
	«Taxi Service»	Корпоративний акаунт Uklon/Uber для поїздок на роботу/з роботи (ліміт 3000 грн).	Працівники зі змінним графіком	1200
5. Побут та гаджети (Lifestyle)	Сертифікат «Техніка»	Сертифікат на придбання електроніки (Comfy/Rozetka) для віддаленої роботи (навушники, монітор).	Адмінперсонал	1500
	Дитячий садок/Табір	Часткова компенсація путівки у літній табір для дітей працівника.	Працівники з дітьми	2500
	Пенсійні накопичення	Внесок у недержавний пенсійний фонд (додатково до обов'язкових відрахувань).	Працівники передпенсійного віку	3000

Деталізація складових меню соціальних пільг включає:

1. Блок «Здоров'я та захист». Це базова категорія, яка традиційно є найбільш затребуваною серед персоналу вікової категорії 45+ років, яка складає значну частку технічного персоналу ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі». Важливість: Впровадження опції «Страховання членів родини» вирішує важливу соціальну

проблему. Часто працівник готовий відмовитися від власного страхування на користь захисту своєї дитини. Надання такої можливості значно підвищує емоційну прив'язаність працівника до компанії, оскільки роботодавець піклується про найдорожче - сім'ю.

2. Блок «Навчання та розвиток». Ця категорія орієнтована насамперед на утримання молодих фахівців (Gen Z та Millennials), для яких, згідно з результатами аналізу у Розділі 2, можливість саморозвитку є більш пріоритетною, ніж стабільність. Важливість: Включення до переліку міжнародних професійних сертифікацій дозволяє компанії вирішити проблему кваліфікації кадрів за рахунок мотиваційного фонду. Працівник сприймає це як бонус, а компанія отримує більш кваліфікованого фахівця.

3. Блок «Час та мобільність». В умовах великого міста (Київ) та складної логістики, компенсація витрат на транспорт є суттєвою матеріальною підтримкою. Важливість: Особливої уваги заслуговує опція «Додаткові дні відпустки». Для багатьох працівників, особливо тих, хто схильний до вигорання, можливість офіційно "докупити" собі кілька днів відпочинку за зароблені бали є ефективним інструментом work-life balance. Це дозволяє попередити звільнення через перевтому.

Алгоритм розрахунку ліміту балів (D.Points): для забезпечення справедливості системи та уникнення перевитрат бюджету, пропонується запровадити диференційовану формулу нарахування балів кожному працівнику на рік. Пропонується наступна формула розрахунку індивідуального бюджету ( $B_i$ ):

$$B_i = Base + (G * K_1) + (Exp * K_2) \quad (2.1)$$

Де:

- *Base* (Базова ставка) — фіксована кількість балів, яку отримує кожен працівник незалежно від посади (наприклад, 3000 балів). Це забезпечує демократичність системи.

- $G$  (Грейд/Посада) — коефіцієнт складності роботи. Для електромонтера він може становити 1.0, для старшого інженера - 1.5, для начальника відділу - 2.0.
- $E_{xp}$  (Стаж роботи в компанії) - кількість повних років роботи в ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі».
- $K_1, K_2$  - вагові коефіцієнти (наприклад,  $K_1 = 1000, K_2 = 200$ ).

Приклад розрахунку:

Молодий фахівець (стаж 1 рік, початкова посада):  $V = 3000 + (1.0 * 1000) + (1 * 200) = 4200$  балів. Вибір працівника: Абонемент у спортзал (3000) + Курси англійської (частина оплати) або квитки в кіно.

Досвідчений майстер (стаж 10 років, високий грейд)  $V = 3000 + (1.5 * 1000) + (10 * 200) = 6500$  балів. Вибір працівника: Медичне страхування «Gold» (4500) + Паливна картка (2000).

Такий підхід стимулює довгострокову зайнятість на підприємстві (адже чим довше працюєш, тим більший твій «соціальний кошик»), що прямо впливає на зниження плинності кадрів, визначене як ключова ціль 3-го розділу.

Впровадження такої системи дозволить вирішити проблему "зрівнялівки". Наприклад, електромонтер віком 50 років зможе обрати розширене медичне страхування для себе та дружини, тоді як 25-річний інженер ІТ-відділу обере абонемент у басейн та курси Python. Це не збільшує загальний фонд оплати праці, але значно підвищує суб'єктивну цінність винагороди для працівника.

Для реалізації цього заходу необхідно розробити «Положення про систему гнучких пільг ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі», де будуть чітко прописані правила нарахування балів залежно від грейду (посади) та стажу роботи.

Для забезпечення прозорості, оперативності та зручності користування системою гнучких пільг, пропонується автоматизувати процес вибору через корпоративний портал ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» - додаток Portal DTEK. Розроблений алгоритм взаємодії працівника з системою складається з п'яти послідовних етапів. Графічне відображення процесу наведено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 Алгоритм вибору соціальних пільг

Детальний опис етапів процесу включає:

Етап 1. Ініціалізація періоду вибору та нарахування лімітів (Адміністративний етап)

Процес розпочинається щорічно на початку четвертого кварталу календарного року з ініціативи Департаменту управління персоналом. На цьому етапі система автоматично:

1. Оновлює базу даних працівників, враховуючи поточний стаж та грейд (посаду) на кінець року.
2. Здійснює розрахунок індивідуального бюджету балів (D.Points) для кожного співробітника за формулою, наведеною вище.
3. Надсилає автоматичне сповіщення на корпоративну пошту або у месенджер (Viber/Telegram-бот) про відкриття «Вікна вибору пільг» із зазначенням доступної суми балів.

Етап 2. Авторизація та ознайомлення з умовами Працівник здійснює вхід до особистого кабінету на корпоративному порталі, використовуючи свій табельний номер та пароль. Інтерфейс системи на головному екрані відображає:

1. Баланс: Загальна кількість доступних балів.
2. Статус: Кількість днів, що залишилися до закриття періоду вибору.
3. Аналітика: Діаграма використання пільг у минулому році (якщо застосовно). Важливою умовою є обов'язкове ознайомлення працівника з правилами використання (digital-підпис шляхом натискання «Згоден з умовами»), що знімає юридичні ризики з підприємства.

Етап 3. Формування індивідуального кошика пільг (Користувацький етап). Це основний етап, де відбувається реалізація мотиваційного вибору. Працівник

переглядає каталог послуг («Меню»), який структурований за категоріями (Здоров'я, Спорт, Навчання тощо). Алгоритм дій працівника:

1. Вибір категорії та конкретної послуги (наприклад, «Медичне страхування – Пакет Gold»).
2. Ознайомлення з детальним описом послуги (провайдер, термін дії, покриття).
3. Додавання послуги до «Кошика». Система в режимі реального часу віднімає вартість обраної послуги від загального балансу. Функція контролю: Якщо вартість обраних послуг перевищує ліміт балів, система блокує можливість завершення вибору та пропонує або видалити якусь позицію, або (як додаткова опція) здійснити доплату власними коштами через інтеграцію з платіжною системою (Co-financing).

Етап 4. Валідація та погодження (Контрольний етап) Після натискання кнопки «Підтвердити вибір», сформована заявка надходить на перевірку. Процес валідації відбувається на двох рівнях:

1. Автоматична перевірка: Система перевіряє сумісність обраних опцій (наприклад, неможливість обрати два різні пакети медстрахування для однієї особи).
2. Погодження керівником (опціонально): Для певних категорій пільг, що впливають на робочий графік (наприклад, «Додаткові дні відпустки» або «Навчання у робочий час»), заявка надсилається безпосередньому керівнику для погодження. Це необхідно для уникнення виробничих ризиків, коли, наприклад, вся бригада електромонтерів одночасно планує відсутність.

Етап 5. Процесинг та активація послуг (Логістичний етап). Після фінального затвердження (deadline – 31 грудня), система формує зведені реєстри для HR-відділу та бухгалтерії.

1. Для бухгалтерії: Дані для перерахування коштів провайдерам послуг (страховим компаніям, спортклубам).
2. Для провайдерів: Списки співробітників для випуску іменних

карток/абонементів. Працівник отримує фінальне повідомлення: «Ваш пакет пільг сформовано. Активація послуг відбудеться з 1 січня». Електронні сертифікати (наприклад, на покупки в магазинах техніки) автоматично генеруються та зберігаються в особистому кабінеті у вигляді QR-кодів.

Механізм зворотного зв'язку:

Для вдосконалення системи пропонується запровадити обов'язковий етап оцінювання ("Rate your experience") через 6 місяців користування пільгами. Працівники зможуть оцінити якість послуг провайдерів (наприклад, якість обслуговування в обраній клініці). Провайдери з низьким рейтингом виключаються з каталогу на наступний рік.

Така автоматизація процесу дозволить:

1. Розвантажити HR-менеджерів від рутинної паперової роботи.
2. Виключити помилки «людського фактору» при замовленні послуг.
3. Забезпечити повну прозорість розподілу соціального бюджету компанії.

Однією з ключових проблем, виявлених під час аналізу у розділі 2, є низька залученість технічного персоналу та рутинність виконуваних операцій. Для вирішення цього завдання пропонується використати інструмент гейміфікації (Gamification), який успішно застосовує компанія Salesforce.

Пропонується створення внутрішнього мобільного додатку або модуля в існуючій ERP-системі під умовною назвою «DTEK Heroes». Мета платформи — перетворити рутинні завдання на змагальний процес із винагородою.

Візуалізація та функціональна структура інтерфейсу «DTEK Heroes».

Розроблений концепт інтерфейсу базується на принципах UI/UX дизайну, орієнтованого на користувача (User-Centered Design), та враховує специфіку роботи польового персоналу: великі кнопки (зручно натискати в рукавицях), висококонтрастна кольорова гама (корпоративні кольори ДТЕК: жовтий та чорний) та інтуїтивна навігація.

Структура додатку складається з чотирьох основних розділів, доступ до яких

здійснюється через нижню навігаційну панель: «Профіль», «Завдання», «Рейтинги», «Магазин».

#### 1. Особистий кабінет: «Профіль Героя»

Центральним елементом системи є профіль користувача, який візуалізує професійний розвиток працівника у ігровій формі.

Візуальні складові профілю:

1. Аватар та Статус: У верхній частині екрану розміщено фото працівника у фірмовому одязі. Навколо фото - динамічна рамка, колір якої змінюється залежно від рівня (наприклад, срібна, золота, платинова). Під іменем зазначено поточний ігровий статус, наприклад: «Експерт 2-го рівня» або «Майстер мереж».

2. Шкала прогресу (XP Bar): Візуальна смуга, що показує, скільки балів досвіду (XP) залишилося набрати для переходу на наступний рівень. Це стимулює працівника виконати «ще одне завдання», щоб заповнити шкалу.

3. Баланс валюти (D-Coins): Великими цифрами відображається поточна кількість віртуальних монет, доступних для витрат у магазині винагород.

4. «Стіна трофеїв»: Окремий блок, де у вигляді іконок відображаються отримані бейджі (нагороди). Найцінніші нагороди підсвічуються анімацією.

#### 2. Система цифрових нагород (Бейджі та досягнення)

Бейджі (Badges) - це віртуальні медалі, які слугують індикатором професійної майстерності та визнання заслуг. На відміну від грошової премії, бейдж залишається у профілі назавжди, формуючи репутацію фахівця.

Пропонується наступна класифікація нагород (Таблиця 3.2):

##### 1. Категорія «Безпека та Охорона праці» (Пріоритетна):

- «Вартовий безпеки» (Safety Guardian): Надається за 3 місяці роботи без жодного порушення правил охорони праці. Візуалізація: щит із логотипом ДТЕК.

- «Пильне око»: Надається за виявлення та повідомлення про 10 потенційно небезпечних ситуацій на лініях (через функцію фотофіксації в додатку).

- «Рятівник»: Унікальний бейдж за успішне проходження тренінгу з

домедичної допомоги з результатом 100%.

## 2. Категорія «Ефективність та Швидкість»:

- «Блискавка» (Flash Response): Присвоюється бригадам або індивідуально майстрам, які прибувають на місце аварії швидше нормативного часу протягом 10 викликів поспіль.

- «Володар світла»: За відновлення електропостачання у складних погодних умовах.

- «Марафонець»: За виконання річного плану ремонтів достроково.

## 3. Категорія «Команда та Наставництво»:

- «Наставник місяця»: Перехідний бейдж. Отримує співробітник, чий підопічний (стажер) успішно склав іспит або отримав найвищий бал при атестації. Дає +20% до заробітку монет у наступному місяці.

- «Душа компанії»: За активну участь у корпоративних заходах або найбільшу кількість «подяк» від колег у внутрішньому чаті.

4. Категорія «Інновації»: «Едісон» - за подання раціоналізаторської пропозиції, яка була впроваджена на підприємстві. Кожен бейдж має три рівні градації: Бронзовий, Срібний та Золотий. Отримання Золотого бейджа супроводжується значною одноразовою виплатою D-Coins.

3. Система рейтингів та змагань (Leaderboards) - елемент здорової конкуренції реалізується через розділ «Рейтинги». Щоб уникнути демотивації працівників, які знаходяться в кінці списку, рейтинги розділено на кілька ліг.

А) Індивідуальний залік («Зала Слави») Рейтинг формується в режимі реального часу та оновлюється щотижня. Фільтри відображення:

- «Топ місяця»: Найкращі працівники за сумою набраних балів у поточному місяці.

- «За професіями»: Окремі рейтинги для електромонтерів, диспетчерів, водіїв спецтехніки (щоб умови були рівними).

- Візуалізація: Перші три місця виділені "п'єдесталом". Натиснувши на

профіль лідера, можна подивитися, за що саме він отримав бали (наприклад, "За понаднормову роботу під час негоди").

Б) Командні змагання (Битва бригад) Це ключовий елемент для згуртування колективу. Враховується середній бал всіх учасників бригади. Якщо один член бригади порушує техніку безпеки, бали втрачає вся команда. Це створює систему колективної відповідальності та взаємоконтролю. Бригада-переможець місяця отримує «Кубок Чемпіонів» (віртуальний у додатку та перехідний фізичний кубок у РЕМ) та бюджет на спільний тимбілдінг (боулінг, піца тощо).

В) Стратегічний рейтинг (Битва районів) Змагання між структурними підрозділами (РЕМ). Критерії оцінки:

- Найменша кількість аварійних відключень (SAIDI/SAIFI).
- Найвищий рівень задоволеності клієнтів (NPS) у районі.
- Найвищий відсоток залученості персоналу в систему гейміфікації.

Нагорода: Район-переможець отримує додаткове фінансування на покращення побутових умов (нова кавомашина, ремонт кімнати відпочинку, нові меблі).

#### 4. Технічна реалізація та доступність

Інтерфейс додатку адаптивний. Передбачено дві версії відображення:

1. Мобільна версія (iOS/Android): Для лінійного персоналу. Основний акцент на швидкості доступу та Push-сповіщеннях про нові завдання чи нарахування балів.

2. Web-версія (Десктоп): Для диспетчерів та керівників. Розширений функціонал аналітики, де керівник бачить активність своїх підлеглих у вигляді графіків та діаграм.

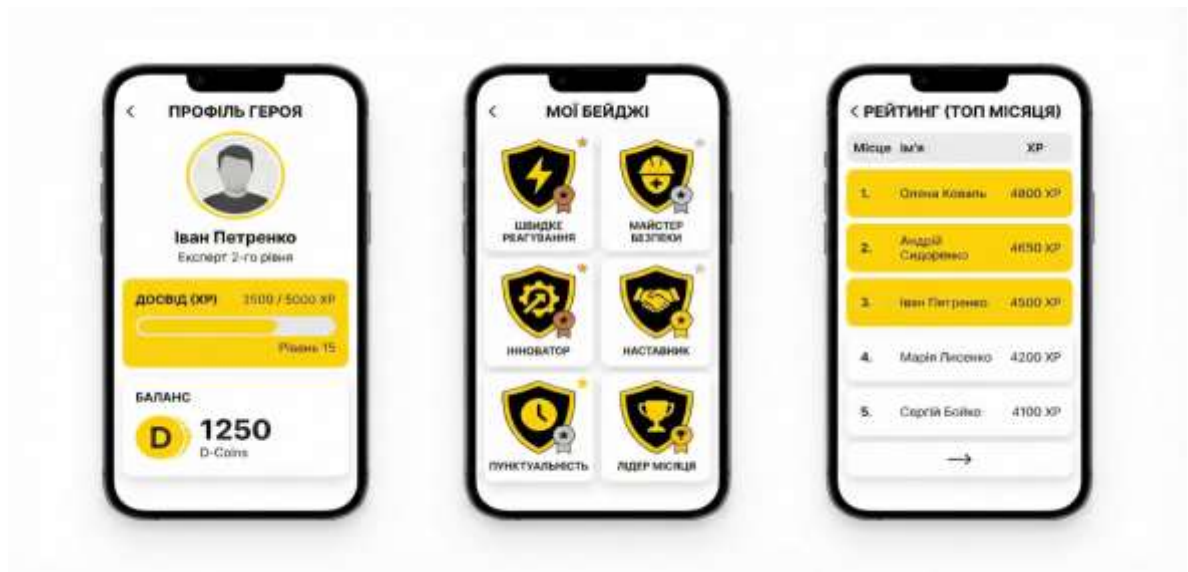


Рис. 3.2 Макет інтерфейсу додатку «DTEK Heroes»

Механіка гейміфікації: Система базується на нарахуванні балів досвіду (XP - Experience Points) та віртуальної валюти (Coins) за виконання робочих показників (KPI) та прояв ініціативи.

Основні напрямки, що гейміфікуються:

1. Дотримання стандартів охорони праці. Оскільки специфіка роботи підприємства пов'язана з високим ризиком, безпека є пріоритетом. За виявлення потенційно небезпечних ситуацій, проходження тестів з безпеки та відсутність порушень працівнику нараховуються додаткові бали.
2. Операційна ефективність. Для виїзних бригад: швидкість прибуття на виклик, якість закриття заявки (оцінка клієнта), відсутність повторних викликів на ту ж адресу.
3. Навчання та розвиток. Проходження мікро-курсів у системі дистанційного навчання (за аналогією з Salesforce Trailhead).

Важливим елементом є «Магазин винагород» (Reward Store), вбудований у додаток. Накопичену віртуальну валюту працівники зможуть обмінювати на реальні цінності. На відміну від системи «Кафетерій» (яка є базовою соцпідтримкою), гейміфікація — це бонусна частина за надзусилля.

Перелік винагород у магазині може включати:

1. Брендowana продукція (мерч): футболки, рюкзаки, термоси.
2. Техніка та гаджети: павербанки, навушники.
3. Сертифікати: у магазини електроніки, на враження.
4. Нематеріальні лоти: обід з генеральним директором, додатковий вихідний, право першим вибрати графік відпусток.

Таблиця 3.2

## Система нарахування балів (XP) у додатку «DTEK Heroes»

Категорія активності	Найменування дії (KPI) та умови виконання	Кількість балів (XP)	Механізм підтвердження (Джерело даних)
1. Операційна ефективність	Своєчасне виконання планового наряду-допуску. Закриття заявки у мобільному додатку "Мобільна бригада" у межах нормативного часу.	50 XP / наряд	Автоматично (Інтеграція SAP/CRM) <sup>3</sup>
	Аварійне відновлення електропостачання. Усунення пошкодження в умовах негоди або у нічний час (понаднормово).	300 XP	Підтвердження диспетчером (ОДГ)
	Висока оцінка від клієнта. Отримання оцінки «5 зірок» або подяки від споживача після виконання заявки.	100 XP	Автоматично (система Feedback)
	Виконання місячного плану робіт. Виконання бригадою планових показників на 100% і більше.	500 XP	Автоматично (Звіт ВІ-системи)
	Відсутність повторних викликів. Якісний ремонт, після якого на даній ділянці не виникало аварій протягом 30 днів.	200 XP	Автоматично (Аналітика заявок)
2. Охорона праці та безпека	«Стоп-година» (Виявлення ризику). Фотофіксація порушення або небезпечного фактора (оголений дріт, похилена опора) та подання звіту.	150 XP	Інженер з ОП (Модерація фото)
	Проходження тестування з безпеки. Успішне складання щомісячного тесту знань ПБЕЕ (Правила будови електроустановок).	100 XP	Автоматично (Платформа навчання)
	Бездоганна безпека (Квартал). Робота без жодного зауваження від служби охорони праці протягом 3-х місяців.	1000 XP	Департамент охорони праці
	Проходження курсів першої допомоги. Отримання сертифікату про проходження тренінгу з тактичної медицини/домедичної допомоги.	400 XP	Тренер / HR-відділ (скан сертифікату)
3. Навчання та розвиток (L&D)	Пройдення мікро-курсу. Завершення навчального модуля в системі дистанційного навчання (напр., «Клієнтоорієнтовність»).	50 XP	Автоматично (LMS система)

Категорія активності	Найменування дії (KPI) та умови виконання	Кількість балів (XP)	Механізм підтвердження (Джерело даних)
	Наставництво (Менторство). Успішна адаптація стажера, який закріплений за працівником (стажер пройшов випробувальний термін).	1500 XP	HR-менеджер / Керівник підрозділу
	Підвищення кваліфікації. Отримання нового розряду або групи допуску.	800 XP	Наказ по підприємству (HR)
4. Інновації та ініціатива	Подання ідеї «Кайдзен» (Енергозбереження). Подання пропозиції щодо оптимізації витрат або покращення технологічного процесу.	500 XP	Технічна рада / Керівник напрямку
	Впровадження ідеї. Якщо подана пропозиція була прийнята до реалізації та показала економічний ефект.	2000 XP + % від ефекту (в премію)	Генеральний директор / Головний інженер
	Участь у проектній групі. Робота у cross-функціональних командах (наприклад, по впровадженню Smart Grid).	600 XP	Керівник проекту
5. Корпоративна культура	«Амбасадор бренду». Участь у профорієнтаційних заходах у школах/ВНЗ від імені компанії.	300 XP	PR-відділ
	Спортивні досягнення. Участь у корпоративному турнірі (футбол, марафон) у складі команди ДТЕК.	200 XP	HR-відділ / Фотозвіт
	Волонтерство. Участь у соціальних ініціативах компанії (суботники, допомога ЗСУ, донорство крові).	400 XP	Координатор волонтерів

Впровадження гейміфікації дозволить забезпечити миттєвий зворотний зв'язок (Feedback), якого зараз бракує працівникам. Замість очікування річної атестації, працівник бачить свій прогрес щодня на екрані смартфона.

Згідно з даними розділу 2, плинність кадрів серед молоді становить 15%, що є критичним показником для підприємства, яке прагне інновацій. Міжнародний досвід компаній Siemens та Toyota доводить, що ефективна адаптація та психологічна підтримка є ключем до утримання талантів.

Пропонується запровадження дворівневої програми підтримки «DTEK Generation»:

А) Інститут наставництва (Mentorship 2.0) Існуюча система наставництва потребує формалізації та додаткової мотивації для самих наставників. Пропонується:

1. Призначення ментора кожному новому працівнику на період випробувального терміну (3 місяці).
2. Матеріальна мотивація ментора: доплата у розмірі 10-15% від окладу за умови успішного проходження новачком випробувального терміну.
3. Нематеріальна мотивація: присвоєння статусу «Почесний наставник», нарахування подвійних балів у системі гейміфікації.

Б) Програма благополуччя (Well-being) З огляду на стресовий характер роботи в енергетиці, особливо в умовах воєнного стану, необхідно впровадити елементи психологічного розвантаження, як це робить компанія Philips. Пропоновані заходи:

1. Створення кімнат психологічного розвантаження на базах районів електромереж (РЕМ).
2. Організація регулярних зустрічей з психологом (онлайн та офлайн).
3. Проведення спортивних турнірів між підрозділами (футбол, волейбол) для згуртування колективу.

Запропонований комплекс заходів носить системний характер і охоплює всі рівні потреб персоналу ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» (згідно з пірамідою Маслоу та теорією Герцберга, розглянутими в Розділі 1):

1. Система «Кафетерій» задовольняє фізіологічні потреби та потреби в безпеці, надаючи індивідуальний вибір благ.
2. Гейміфікація задовольняє потреби у визнанні та повазі, роблячи досягнення видимими.
3. Програма менторства та Wellbeing сприяє задоволенню соціальних потреб та самореалізації.

Реалізація цих пропозицій дозволить трансформувати корпоративну культуру підприємства з консервативної в інноваційну, підвищити привабливість бренду роботодавця та знизити плинність кадрів, що буде економічно обґрунтовано у наступних підрозділах.

### 3.2. Механізм реалізації проектних пропозицій в діяльності підприємства

Реалізація комплексної програми модернізації системи стимулювання «Енергія Розвитку», що була розроблена в розділі 3.1, вимагає чіткого, послідовного та контрольованого механізму впровадження. Враховуючи ієрархічну організаційну структуру ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» та високу технічну складність основного бізнесу, найбільш доцільним є використання проектного підходу (за методологією PMI) з фокусом на крос-функціональну співпрацю.

Механізм реалізації передбачає інтеграцію трьох ключових ініціатив:

- ✓ Проект №1: Впровадження гнучких пілг «Кафетерій» (HR-Tech Проект).
- ✓ Проект №2: Запуск платформи гейміфікації «DTEK Heroes» (IT-Проект).
- ✓ Проект №3: Інститут наставництва та програми добробуту (Well-being) (Soft HR Проект).

Для успішного впровадження програми «Енергія Розвитку» необхідно створити тимчасову організаційну структуру управління проектом, яка забезпечить синергію між IT, HR та операційними департаментами.

Таблиця 3.3

#### Організаційна структура управління проектом

Роль	Відповідальність	Учасники (Підрозділи)
Спонсор Проекту	Затвердження бюджету, стратегічне керівництво, усунення політичних бар'єрів.	Генеральний директор / Фінансовий директор
Керівник Програми (Program Manager)	Загальне управління трьома проектами, контроль інтеграції, звітність Спонсору.	Керівник Департаменту управління персоналом
Керівник Проекту №1/2	Оперативне управління проектами «Кафетерій» та «DTEK Heroes».	Менеджер із розвитку HR-систем / Керівник IT-Департаменту
Робоча Група	Розробка контенту (бейджі, меню пілг), тестування, збір зворотного зв'язку.	HR-менеджери, фахівці IT, представники Технічного департаменту, PR-відділ

Також пропонується затвердити наступний склад Робочої групи (Таблиця 3.4).

## Матриця відповідальності учасників проектної групи (RACI)

Роль у проекті	Посада (орієнтовно)	Функціональні обов'язки та зона відповідальності	Ключові показники ефективності (KPI) ролі
Керівник проекту (Project Manager)	Директор з управління персоналом (HRD)	Загальне керівництво, затвердження бюджету, комунікація з правлінням компанії. Прийняття стратегічних рішень.	Дотримання строків та бюджету проекту.
Адміністратор системи «Кафетерій»	Начальник відділу компенсацій та пілг (C&B)	Розробка меню пілг, переговори зі страховими компаніями та спортклубами, укладання договорів.	Економія бюджету на закупівлях послуг, підписані договори.
Технічний лідер (Tech Lead)	Керівник департаменту ІТ	Розробка технічного завдання для додатку «DTEK Heroes», інтеграція з SAP/ERP, захист персональних даних.	Стабільна робота додатку, відсутність збоїв.
Координатор гейміфікації	Менеджер з внутрішніх комунікацій	Розробка сценаріїв гейміфікації, дизайн бейджів, наповнення магазину подарунків, PR-супровід проекту.	Рівень залученості персоналу (Engagement Rate).
Експерт з охорони праці	Керівник служби охорони праці	Валідація критеріїв безпеки для нарахування балів, контроль, щоб гейміфікація не призводила до порушень ТБ заради швидкості.	Зниження рівня травматизму.
Фінансовий контролер	Економіст планово-економічного відділу	Розрахунок податкового навантаження, контроль виплат, бюджетування фонду гейміфікації.	Відсутність касових розривів та штрафів.

Ефективність роботи Робочої групи залежить від чітко налаштованої системи комунікації. Враховуючи крос-функціональний характер команди (об'єднання фахівців з HR, ІТ, фінансів та виробництва), пропонується затвердити наступний Регламент проектної взаємодії.

Взаємодія учасників базується на чотирьох рівнях комунікації відповідно до ролей у матриці RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed):

### 1. Графік та формат нарад (Meeting Cadence)

Для підтримки високого темпу реалізації проекту «Енергія Розвитку» запроваджується система регулярних зустрічей.

Таблиця 3.5

## Карта регулярних комунікацій проектної групи

Тип зустрічі	Періодичність	Учасники (Обов'язкові)	Мета та порядок денний	Результат (Артефакт)
Status Meeting (Оперативна нарада)	Щотижня (Вівторок, 10:00)	Project Manager (PM), Tech Lead, Координатор гейміфікації	1. Звіт про виконані завдання за тиждень. 2. Обговорення поточних блокерів (проблем). 3. Планування спринта на наступний тиждень.	Протокол наради (Meeting Minutes) з переліком завдань у Jira/Trello.
Steering Committee (Керівний комітет)	Щомісяця (5-те число)	Керівник проекту (Sponsor), PM, Фінансовий контролер	1. Затвердження бюджету на наступний етап. 2. Прийняття рішень щодо змін у змісті проекту (Scope change). 3. Розгляд ключових ризиків.	Рішення про перехід на наступний етап (Go/No-Go decision).
Brainstorming (Робоча сесія)	За запитом (Ad-hoc)	PM, Експерти (С-роль), Представники РЕМ	Генерація ідей для наповнення «Магазину винагород», розробка сценаріїв для бейджів.	Список ідей, макети, чернетки документів.
Retrospective (Ретроспектива)	Після завершення кожного етапу	Всі учасники робочої групи	Аналіз помилок («Lessons Learned»): що вдалося, що пішло не так, як покращити взаємодію.	Оновлений план управління ризиками.

## 2. Цифрове середовище взаємодії

Для уникнення бюрократичних затримок та втрати інформації, комунікація переноситься у цифровий простір. Пропонується використання наступного стеку інструментів:

- Управління завданнями: Система Jira або MS Planner (входить до корпоративного пакету Office 365). Кожне завдання має чіткий дедлайн та відповідального (R).
- Оперативна комунікація: Створення закритої групи в MS Teams «DTEK Project Energy». Це дозволяє вирішувати дрібні питання (Consulted) в режимі реального часу, не чекаючи тижневої наради.
- Документообіг: Спільна папка на SharePoint із налаштованими правами доступу. Це забезпечує принцип «єдиної версії правди» (One version of truth) — всі працюють з актуальними версіями файлів, а не пересилають їх поштою.

### 3. Процедура прийняття рішень та ескалації проблем

Взаємодія між ролями R (Виконавець) та A (Відповідальний) регламентується наступним алгоритмом:

Крок 1. Ініціація. Виконавець (наприклад, Координатор гейміфікації) розробляє проект документу або пропозицію (наприклад, дизайн нового бейджа) і завантажує його в MS Teams.

Крок 2. Консультація (Role C). Документ автоматично надсилається експертам (наприклад, Інженеру з охорони праці) для надання коментарів. Експерт має 48 годин на надання фідбеку. Принцип мовчазної згоди: якщо коментарів не надано вчасно, вважається, що зауважень немає.

Крок 3. Доопрацювання. Виконавець вносить правки або обґрунтовує відмову від них.

Крок 4. Затвердження (Role A). Фінальна версія подається Керівнику проекту (HRD). Керівник має право: «Затвердити», «Відхилити» або «Відправити на доопрацювання».

Крок 5. Інформування (Role I). Після затвердження документ розсилається всім зацікавленим сторонам (наприклад, начальникам РЕМ) для ознайомлення.

Механізм ескалації: У разі виникнення конфлікту інтересів (наприклад, Фінансовий контролер блокує витрати, які Tech Lead вважає критичними), питання виноситься на рівень Спонсора проекту (Генерального директора). Ескалація відбувається за формою:

- a) Суть проблеми.
- b) Позиція Сторони 1.
- c) Позиція Сторони 2.
- d) Вплив на строки/бюджет проекту.
- e) Рекомендоване рішення Project Manager-а.

### 4. Контроль виконання доручень

Функцію контролера виконує Адміністратор проєкту (PM). Щотижня в п'ятницю формується звіт "Світлофор" (Traffic Light Report):

- a) Зелений: Завдання виконуються за графіком.
- b) Жовтий: Є незначне відхилення (до 3-х днів) або ризик затримки. Потрібна увага.
- c) Червоний: Критичне невиконання строків, блокування етапу. Потрібне втручання Керівного комітету.

Така формалізована процедура дозволяє мінімізувати фактор "розмитості відповідальності", характерний для великих організацій, та забезпечити прозорість процесу реалізації стратегії мотивації.

Для легітимізації змін у системі оплати праці та стимулювання необхідно розробити та затвердити пакет внутрішніх нормативних документів. Це критично важливо для уникнення трудових спорів та проблем з податковими органами.

Пропонується наступний алгоритм нормативного закріплення змін:

1. Видання Наказу «Про старт проєкту трансформації системи мотивації».

Цей документ дає офіційний старт роботі групи та виділенню фінансування – Додаток 1.

2. Розробка та затвердження «Положення про систему гнучких пілг». Цей документ стає додатком до Колективного договору. У ньому має бути чітко прописано: хто має право на бали, як вони розраховуються, що робити при звільненні працівника (чи згорають бали), чи можна передавати бали колегам.

3. Внесення змін до Посадових інструкцій. Для керівників середньої ланки (майстрів, начальників дільниць) необхідно додати пункт: «Забезпечує функціонування системи гейміфікації у підпорядкованому підрозділі, здійснює верифікацію досягнень підлеглих».

Враховуючи складність розробки програмного забезпечення (додаток «DTEK Heroes») та необхідність навчання 3500+ працівників, термін повної реалізації проєкту становить 12 місяців. Дорожня карта розроблена на 12 місяців, що є

оптимальним терміном для впровадження ІТ-рішень (гейміфікації) та HR-трансформації (система «Кафетерій»).

Таблиця 3.6

## Дорожня карта (Roadmap) реалізації програми «Енергія Розвитку»

Етап (Фаза)	Тривалість	Ключові завдання	Проекти	Виконавець
Фаза 1: Планування та підготовка	1–3 місяць	1. Створення команди. 2. Розробка внутрішнього «Положення» про гнучкі пілги та гейміфікацію. 3. Вибір ІТ-платформ (розробка власної чи закупівля ліцензій).	№1, №2, №3	Керівник Програми, HR, ІТ
Фаза 2: Розробка та інтеграція	4–6 місяць	1. Налаштування системи «Кафетерій» (меню пілг, формула балів <sup>6</sup> , інтеграція з бухгалтерією). 2. MVP гейміфікації (прототип додатку «DTEK Heroes», базові бейджі та XP-система). 3. Розробка матеріалів для менторів.	№1, №2, №3	ІТ-Департамент, Робоча Група
Фаза 3: Пілотне впровадження	7–9 місяць	1. Тестування «Кафетерію» (вибір пілг) на адміністративному персоналі (300 осіб). 2. Пілот гейміфікації на технічному департаменті (бригада №1/2, 500 осіб). 3. Запуск першої хвилі менторства (50 пар наставник/стажер).	№1, №2, №3	Робоча Група, Керівники підрозділів
Фаза 4: Масштабування та моніторинг	10–12 місяць	1. Повне розгортання «Кафетерію» на всіх 3500 працівників. 2. Повне розгортання «DTEK Heroes». 3. Оцінка перших результатів (задоволеність, плинність). 4. Коригування меню пілг та системи нарахування балів.	№1, №2, №3	Керівник Програми, HR

Дорожня карта розроблена за фазами, орієнтованими на методологію Waterfall (Каскадна) для ІТ-розробки (Проект №2) та Agile (Гнучка) для HR-трансформації (Проект №1 та №3), що забезпечує гнучкість при впровадженні соціальних змін.

## Фаза 1: Планування та підготовка (Місяці 1–3)

Мета фази: Формалізувати проект, затвердити бюджет, визначити ключових стейкхолдерів та зібрати вимоги.

Таблиця 3.7

## Фаза 1: Планування та підготовка (Місяці 1–3)

Проект	Місяць 1	Місяць 2	Місяць 3	Ключовий результат (Deliverable)
P1: Гнучкі пільги «Кафетерій»	1.1. Формування робочої групи (HR, Фінанси, Юридичний відділ).	1.2. Створення каталогу пільг (Меню): Визначення 15–20 доступних опцій (страхування, спорт, техніка, навчання).	1.3. Розробка фінансової моделі пільг: Визначення вартості 1 Балу (1 бал = 1 грн) та формули нарахування індивідуального бюджету.	Положення про систему «Кафетерій» (затверджене Спонсором).
P2: Гейміфікація «DTEK Heroes»	2.1. Збір бізнес-вимог (User Stories) від Технічного департаменту (яку поведінку стимулюємо: швидкість реагування, якість ремонту).	2.2. Вибір IT-рішення (Build vs. Buy). Складання ТЗ на розробку мобільного додатку.	2.3. Проектування MVP: Дизайн інтерфейсу, розробка системи бейджів (Achievements) та ієрархії рівнів (Level Up).	Технічне завдання (ТЗ) на розробку IT-платформи «DTEK Heroes».
P3: Наставництво та Well-being	3.1. Аналіз потреб персоналу (опитування) щодо програм психологічної підтримки та фізичного здоров'я.	3.2. Формування Інституту наставництва: Критерії відбору 50 менторів (стаж > 10 років, високі KPI).	3.3. Розробка навчального контенту для менторів (Тренінгова програма «Ефективний наставник»).	Програма Well-being та навчальний модуль для мент

## Фаза 2: Розробка та інтеграція (Місяці 4–6)

Мета фази: Створення IT-інфраструктури, інтеграція з існуючими HR- та фінансовими системами та підготовка персоналу.

Таблиця 3.8

## Фаза 2: Розробка та інтеграція (Місяці 4–6)

Проект	Місяць 4	Місяць 5	Місяць 6	Ключовий результат (Deliverable)
P1: Гнучкі пільги «Кафетерій»	1.4. Налаштування ІТ-платформи: Внесення каталогу пільг та механізму нарахування балів у HR-систему (наприклад, SAP SuccessFactors).	1.5. Інтеграція з Фінансами: Налаштування автоматичного списання коштів та відображення податкових наслідків обраних пільг.	1.6. Проведення внутрішніх презентацій та навчання HR-менеджерів з роботі платформою.	Готова до запуску ІТ-платформа «Кафетерій» (функціонал back-end).
P2: Гейміфікація «DTEK Heroes»	2.4. Розробка MVP: Створення ядра мобільного додатку, налаштування серверної інфраструктури.	2.5. Інтеграція з операційними системами: Підключення API додатку до систем обліку нарядів (ERP) та моніторингу мереж (SCADA) для автоматичного нарахування очок (XP).	2.6. Внутрішнє тестування (Alpha-Test): Тестування додатку ІТ-командою та Робочою Групою (тест-кейс: 100 нарядів).	MVP мобільного додатку «DTEK Heroes» (стабільна бета-версія).
P3: Наставництво та Well-being	3.4. Запуск програм Well-being: Підписання договорів з психологічними центрами та спортивними клубами.	3.5. Проведення тренінгу для 50 відібраних наставників.	3.6. Оформлення перших 50 пар «Наставник – Новий Співробітник/Стажер».	Сформована база наставників та контракти з провайдерами Well-being.

## Фаза 3: Пілотне впровадження (Місяці 7–9)

Мета фази: Тестування системи на обмеженій групі, виявлення та усунення технічних та організаційних помилок (Bug Fixing).

Таблиця 3.9

## Фаза 3: Пілотне впровадження (Місяці 7–9)

Проект	Місяць 7	Місяць 8	Місяць 9	Ключовий результат (Deliverable)
P1: Гнучкі пільги «Кафетерій»	1.7. Пілотний запуск: Впровадження системи на 300 працівниках	1.8. Збір зворотного зв'язку (Feedback): Опитування	1.9. Коригування: Налаштування формули нарахування	Звіт про пілотний запуск з пропозиціями щодо коригування.

Проект	Місяць 7	Місяць 8	Місяць 9	Ключовий результат (Deliverable)
	адміністративного персоналу.	пілотної групи щодо зручності та привабливості меню пільг.	балів та усунення технічних помилок, пов'язаних з вибором пільг.	
P2: Гейміфікація «DTEK Heroes»	2.7. Пілотний запуск MVP: Впровадження додатку на 500 працівниках Технічного департаменту (наприклад, одного району електричних мереж).	2.8. Моніторинг KPI: Відстеження коректності нарахування XP-очок за виконані наряди.	2.9. Фіналізація: Усунення технічних помилок, доопрацювання дизайну та додавання нових бейджів на основі пілоту.	Стабільний реліз мобільного додатку (версія 1.0) для масового масштабування.
P3: Наставництво та Well-being	3.7. Контроль першої хвили: Регулярні зустрічі керівника програми з наставниками для обміну досвідом та вирішення проблем.	3.8. Запуск перших масових заходів (Спортивний день, Лекція від психолога).	3.9. Оцінка ефективності: Збір зворотного зв'язку від підопічних (Mentee) щодо корисності програм.	Проміжна оцінка успішності програми наставництва.

#### Фаза 4: Масштабування та моніторинг (Місяці 10–12)

Мета фази: Повне впровадження програми на все підприємство, оцінка перших економічних ефектів (ROI) та планування майбутнього розвитку.

Таблиця 3.10

#### Фаза 4: Масштабування та моніторинг (Місяці 10–12)

Проект	Місяць 10	Місяць 11	Місяць 12	Ключовий результат (Deliverable)
P1: Гнучкі пільги «Кафетерій»	1.10. Масштабування: Розгортання системи на всіх 3500 працівниках компанії.	1.11. Початок роботи системи на повну потужність.	1.12. Оцінка споживання пільг: Аналіз найбільш та найменш популярних опцій для оптимізації бюджету.	Повний перехід компанії на гнучку систему пільг.

Проект	Місяць 10	Місяць 11	Місяць 12	Ключовий результат (Deliverable)
P2: Гейміфікація «DTEK Heroes»	2.10. Масштабування: Запуск додатку для всіх операційних та технічних підрозділів.	2.11. Перший цикл нагородження: Оголошення «Героїв Кварталу» та вручення винагород.	2.12. Аналіз впливу на KPI: Порівняння середньої швидкості виконання нарядів до та після впровадження гейміфікації.	Звіт про вплив гейміфікації на оперативні показники.
P3: Наставництво та Well-being	3.10. Продовження роботи: Запуск другої хвили менторських пар.	3.11. Розробка плану розвитку для найбільш успішних наставників.	3.12. Річний звіт та планування: Формування річного бюджету на програми Well-being на наступний рік.	Фінальний звіт про реалізацію програми та розрахунок ROI.

Нижче наведено діаграму що показує одночасність виконання трьох запланованих проектів в рамках програми «Енергія Розвитку».

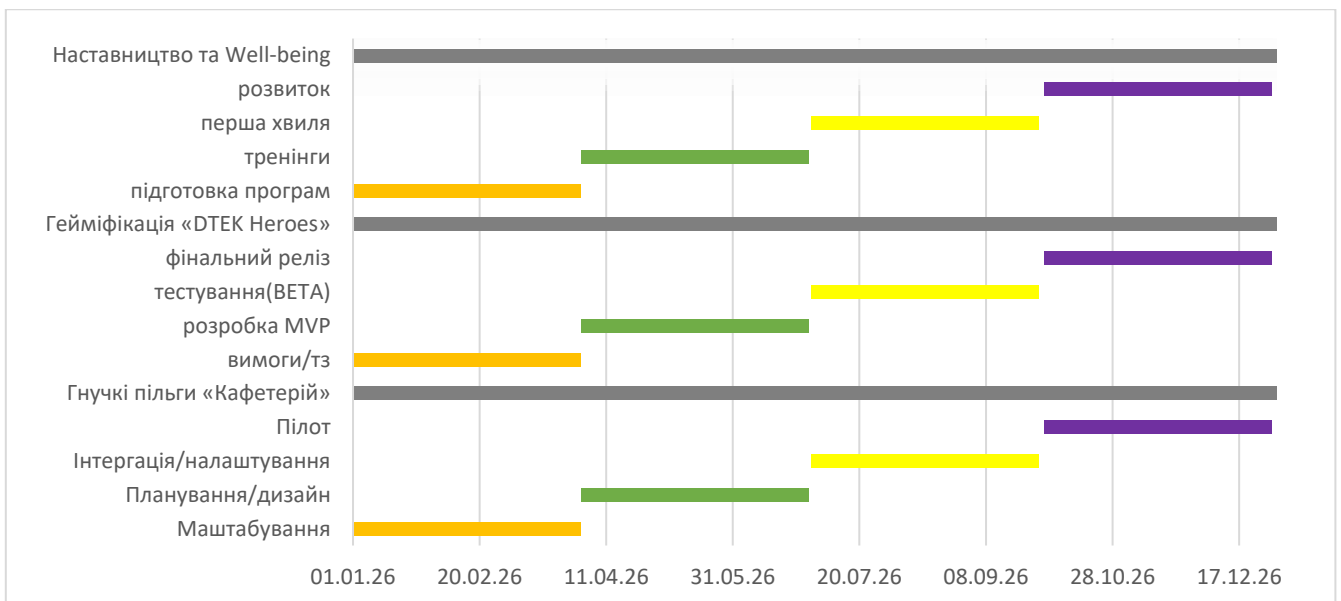


Рис.3.3 Діаграма Ганта з одночасним виконанням фаз проектів програми «Енергія Розвитку».

Успіх реалізації залежить від наявності необхідних ресурсів.

Технічні вимоги: Система «DTEK Heroes» не повинна бути ізольованою. Необхідно налаштувати API-інтеграцію з існуючими системами:

- SAP HR : Для автоматичного отримання даних про стаж, посаду та відпустки.

- CRM-система (Взаємодія з клієнтами): Для підтягування оцінок клієнтів (зірочок) у профіль працівника.
- Система SCADA: Для фіксації часу реагування на аварії.

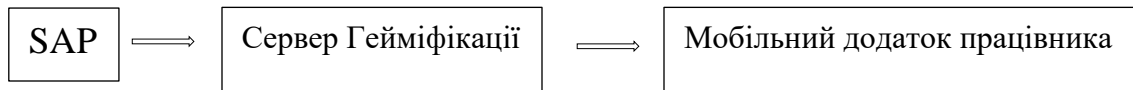


Рис. 3.4 Архітектура ІТ-рішення

Матеріально-технічна база: Для працівників, які не мають смартфонів (хоча таких меншість), необхідно передбачити встановлення інфо-кіосків (тач-панелей) у кімнатах відпочинку бригад, через які можна зайти в особистий кабінет.

Для розрахунку кошторису візьмемо сукупні інвестиційні витрати на впровадження найбільш пріоритетних заходів із підрозділу 2.4, а також додамо витрати на підтримку та навчання.

Таблиця 3.11

Зведений кошторис проекту «Енергія Розвитку» (Investment)

Стаття витрат	Проект	Розрахунок/Підстава	Вартість (тис. грн)
1. ІТ-Розробка та Впровадження			2,000
Платформа гейміфікації «DTEK Heroes»	№2	Розробка власного мобільного додатку (12 міс.)	1,200
Цифрова платформа зворотного зв'язку	№1/2	Ліцензія Workday / SAP SuccessFactors (6 міс.)	800
2. HR-Впровадження та Навчання			1,150
Розробка КРІ та механізму «Кафетерій»	№1/2	Робота консультантів + інтеграція з HR-системою	700
Тренінги для менторів та керівників	№3	40 годин тренінгів для 50 менторів	400
Забезпечення гнучких умов	№1	Закупівля VPN-ліцензій, обладнання для 100 працівників	50
3. Програми Добробуту (Well-being)			500
Організація заходів (спорт, психолог)	№3	Контракти з провайдерами, облаштування кімнат	500
Загальні інвестиційні витрати (CapEx):			3,650 тис. грн

Примітка: Загальні інвестиційні витрати становлять 3,65 млн грн, що є лише 0,026%

від загального річного доходу компанії (14 000 млн грн у 2024 р.). Це свідчить про низький фінансовий ризик впровадження.

Розрахунок операційних витрат на систему «Кафетерій»

Ключовим операційним витратою (OpEx) є фонд соціальних пільг. Згідно з підрозділом 3.1, бюджет пільг розраховується в умовних балах ( $B_i$ ).

Припущення:

- Середній індивідуальний річний бюджет на пільги ( $B_{avg}$ ) становить 5,000 балів. 1 бал = 1 грн.

- Загальна чисельність працівників:  $N = 3,500$  осіб.

- Загальний річний фонд пільг (OpEx):

$$\text{Фонд} = N * B_{avg} = 3\,500 * 5\,000 \text{ грн} = 17\,500\,000 \text{ грн}$$

Таблиця 3.12.

Узагальнений річний бюджет проекту «Енергія Розвитку» (CapEx + OpEx)

Стаття витрат	Річні витрати (тис. грн)	Примітки
Інвестиційні витрати (CapEx)	3,650	Одноразові витрати на впровадження та розробку.
Стаття витрат	Річні витрати (тис. грн)	Примітки
Фонд пільг «Кафетерій» (OpEx)	17,500	Постійні витрати на утримання системи.
Всього витрат на 1-й рік:	21,150 тис. грн (21.15 млн грн)	Включаючи розробку та річний фонд пільг.

Економічна ефективність програми «Енергія Розвитку» визначається двома основними чинниками, які були ідентифіковані в результаті аналізу (Розділ 2.4): зниженням плинності кадрів та зростанням продуктивності (залученості).

1. Розрахунок ефекту від зниження плинності кадрів:

- Поточна плинність: 12% (або 420 осіб на рік).

- Поточні витрати на плинність: 21 млн грн.

- Очікуване зниження плинності (після впровадження): -5% (із 12% до 7%).

- Кількість збережених працівників:  $420 * 0,416 \sim 175$  осіб/рік (виходячи з ефекту -5% на 3 500 працівників).

- Економія витрат на рекрутинг/навчання (Ефективність I):

Економія<sub>плинність</sub> = 175 осіб \* 50 000 грн/особу = 8 750 тис. грн.

2. Розрахунок ефекту від зростання продуктивності (залученості):

- Чистий прибуток у 2024 році: 1 200 млн грн.

- Очікуване зростання продуктивності (залученості) (Проект №2, №3): +10%.

- Економічний ефект від зростання прибутку (Ефективність II):

Ефект<sub>продуктивність</sub> = 1 200 000 тис.грн \* 0,10 = 120 000 тис. грн

- Сукупний річний економічний ефект (Total Effect):

Total Effect = Ефект<sub>продуктивність</sub> + Економія<sub>плинність</sub> = 120 000 тис. грн  
+ 8 750 тис. грн = 128 750 тис. грн

Цей результат підтверджує попередні розрахунки, зроблені в підрозділі 2.4.

3. Розрахунок показника окупності інвестицій (ROI):

- Оцінка економічної ефективності здійснюється за показником окупності інвестицій (ROI) за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Економічний ефект за рік} - \text{Загальні витрати на 1-й рік}}{\text{Загальні витрати на 1-й рік}} * 100 \%$$

- Економічний ефект: 128 750 тис. грн.

- Загальні витрати (1-й рік): 21 150 тис. грн.

$$ROI = \frac{(128\,750 \text{ тис.грн} - 21\,150 \text{ тис.грн})}{21\,150 \text{ тис.грн}} * 100 \% \sim 508,9 \%$$

Показник ROI = 508,9% свідчить про високу економічну доцільність впровадження програми: на кожную інвестовану гривню компанія отримає понад 5 гривень чистого прибутку, що є винятково високим показником для HR-проектів.

Соціальний ефект, хоч і не вимірюється в гривнях, є стратегічно важливим для енергетичної компанії:

- Підвищення лояльності: Зростання рівня задоволеності персоналу з 62% до очікуваних 75% (за рахунок індивідуалізації пільг).

- Зниження вигорання: Впровадження програм добробуту (Well-being) та гнучких графіків знизить робоче навантаження (з 45 до 40 годин на тиждень) і зменшить вигорання на 15%.

- Покращення якості обслуговування: Гейміфікація, що базується на оцінках клієнтів, сприятиме зростанню NPS (Net Promoter Score) та підвищенню якості виконання робіт.

Жоден проект трансформації не обходиться без ризиків. Реалізація «Енергії Розвитку» має як внутрішні, так і зовнішні загрози.

Таблиця 3.13.

## Аналіз ризиків проекту

Категорія ризику	Назва ризику	Ймовірність/Вплив	Шляхи мінімізації
Внутрішній (ІТ)	Низька довіра до анонімності цифрових платформ	Середня/Високий	Забезпечення 100% прозорості обробки даних, використання незалежних ІТ-аудиторів, чітке інформування про політику конфіденційності.
Внутрішній (HR)	Сприйняття гейміфікації як «дитячої гри» старшим персоналом	Середня/Середній	Адаптація дизайну платформи та назв бейджів до технічної, серйозної тематики (напр., «Майстер мереж», а не «Чемпіон»).
Внутрішній (Фінансовий)	Перевитрата бюджету програми «Кафетерій»	Низька/Середній	Жорстке фіксування річного бюджету на пільги (17.5 млн грн) та використання механізму Co-financing (доплата працівником власними коштами).
Зовнішній (Операційний)	Зростання навантаження через воєнний стан та мобілізацію	Висока/Високий	Пріоритет гнучких графіків та програм добробуту (Well-being). Використання гейміфікації для справедливого розподілу понаднормової роботи.
Зовнішній (Конкурентний)	Відтік молодих ІТ-фахівців до приватного сектору	Середня/Високий	Найвищий пріоритет для менторських програм та сертифікацій (Cisco, PMP), що відповідає їхнім кар'єрним потребам.

Впровадження комплексної програми «Енергія Розвитку», що охоплює ІТ-трансформацію (гейміфікація) та фундаментальні зміни в HR-політиці (система «Кафетерій» та Well-being), є масштабним проектом. Тому, для забезпечення його успішності та керованості, необхідно провести глибокий аналіз потенційних загроз (ризиків), класифікуючи їх за походженням (внутрішні, зовнішні) та оцінюючи

їхній вплив.

### I. Внутрішні Ризики (ВР)

- Внутрішні ризики походять безпосередньо з операційного середовища ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» та здатності компанії до внутрішніх змін.

#### 1. Неприйняття гейміфікації старшим персоналом (ВР 1)

- Цей ризик має середню ймовірність та середній вплив. Значна частина досвідченого технічного персоналу (вікова категорія 46+ років) може сприйняти мобільний додаток «ДТЕК Heroes» як несерйозний підхід або «дитячу гру». Це призведе до низької залученості, особливо в пілотній фазі.

- Шляхи мінімізації: Слід адаптувати дизайн платформи та назви бейджів до суто професійної, технічної тематики, використовуючи терміни на кшталт «Майстер мереж» або «Вартовий безпеки». Також важливо залучити шанованих лідерів думок серед досвідчених працівників до пілотного тестування та процесу розробки контенту.

#### 2. Технологічна інтеграційна помилка (ВР 2)

- Це один із критичних ризиків проекту, оскільки має високу ймовірність та високий вплив. Некоректна інтеграція платформи гейміфікації (Проект №2) з основними операційними системами, такими як SAP або SCADA, може призвести до неточного нарахування балів (ХР) за виконані наряди чи аварійні роботи. Така помилка підірве довіру працівників до всієї системи мотивації, оскільки вона буде сприйнята як несправедлива.

- Шляхи мінімізації: Необхідно запровадити двофазне тестування: Alpha-тестування (внутрішнє, Місяць 6) та Beta-тестування (пілотний запуск, Місяць 7–9). Ключовим є створення крос-функціональної команди з ІТ та Технічного департаменту, яка відповідатиме за валідацією точності даних.

#### 3. Низька довіра до анонімності платформ зворотного зв'язку (ВР 3)

- Ризик має середню ймовірність та високий вплив. Працівники можуть відмовлятися від використання цифрових платформ для анонімних опитувань або

оцінки керівництва через побоювання ідентифікації та подальших санкцій. Це зведе нанівець зусилля з підвищення прозорості.

- Шляхи мінімізації: Слід надати чітке юридичне та технічне гарантування анонімності, включаючи використання зовнішніх підрядників (як-от Workday) та забезпеченням захисту даних. Важливо також постійно комунікувати про політику конфіденційності та надати працівникам можливість проводити опитування через незалежні канали.

#### 4. Невідповідність формули «Кафетерію» бюджету (ВР 4)

- Цей фінансовий ризик має низьку ймовірність, але високий потенційний вплив. Якщо формула нарахування індивідуального бюджету пільг ( $B_1$ ) виявиться занадто щедрою, це може призвести до перевитрати річного фонду пільг (17,5 млн грн, згідно з розрахунками) та напруги у відносинах з фінансовим департаментом.

- Шляхи мінімізації: Потрібно встановити жорсткий річний бюджетний ліміт. Крім того, слід впровадити механізм Co-financing (співфінансування), що дозволить працівнику доплатити власними коштами, якщо його вибір пільг перевищує наданий ліміт балів.

## II. Зовнішні Ризики (ЗР)

Зовнішні ризики не підлягають прямому контролю підприємства, але вимагають розробки плану реагування.

### 1. Зростання операційного навантаження через воєнний стан (ЗР 1)

- Це критичний ризик з високою ймовірністю та високим впливом. Триваючий воєнний стан спричиняє пошкодження інфраструктури та мобілізацію кваліфікованих кадрів, що призводить до критичного перевантаження технічного персоналу (у середньому 45 годин на тиждень 4). Це є основною причиною вигорання.

- Шляхи мінімізації: Слід надати найвищий пріоритет гнучким робочим умовам (Проект №1) та програмам психологічного розвантаження (Проект №3). Гейміфікація має використовуватися для справедливого розподілу аварійних

нарядів, забезпечуючи вищу винагороду (ХР) за понаднормову та складну роботу.

## 2. Інфляція та економічна нестабільність (ЗР 2)

- Цей ризик має високу ймовірність та середній вплив. Висока інфляція в Україні знецінює фіксовану вартість балів у системі «Кафетерій», що може призвести до загальної незадоволеності матеріальною винагородою, незважаючи на індивідуалізований підхід.

- Шляхи мінімізації: Необхідно передбачити щорічну індексацію номінальної вартості балів «D.Points» та формули нарахування  $B_1$  відповідно до індексу споживчих цін або зростання тарифів, встановлених НКРЕКП. Це має бути прописано у внутрішньому Положенні про систему.

## 3. Конкуренція за таланти з ІТ-сектором (ЗР 3)

- Ризик має середню ймовірність та високий вплив. Висока плінність кадрів серед молодих ІТ-орієнтованих фахівців (15% у віковій групі 18–30 років 5) обумовлена привабливістю ІТ-сектору, який пропонує вищу заробітну плату та гнучкість.

- Шляхи мінімізації: Слід зосередитися на нематеріальних стимулах (Проект №3): наданні найвищого пріоритету опціям «Навчання та професійна сертифікація» (наприклад, Cisco), а також впровадженні гнучких графіків роботи (за прикладом Philips 6). Це підвищує ринкову вартість фахівця та його лояльність.

## 4. Регуляторні зміни (ЗР 4)

- Цей ризик має низьку ймовірність та середній вплив. Зміна вимог НКРЕКП щодо тарифної політики або обмеження операційних витрат на персонал може ускладнити фінансування HR-програм.

- Шляхи мінімізації: Необхідно чітко позиціонувати витрати на програму «Енергія Розвитку» як інвестиції у зниження втрат електроенергії (через більш якісний ремонт) та підвищення операційної ефективності, а не просто як соціальні витрати. Високий розрахунковий показник  $ROI = 508,9\%$  буде ключовим аргументом для захисту бюджету перед регулятором.

Таким чином, для успіху проекту «Енергія Розвитку» критична увага повинна бути зосереджена на технічній інтеграції гейміфікації (ВР 2) та соціальній підтримці персоналу в умовах війни (ЗР 1). Управління цими двома ризиками на ранніх фазах є ключем до досягнення очікуваного економічного ефекту у 336,25 млн грн/рік.

Механізм реалізації програми «Енергія Розвитку» є системним, має чітку дорожню карту та організаційну структуру. При загальних інвестиційних витратах 3,65 млн грн та річному фонді пільг 17,5 млн грн, очікуваний економічний ефект за перший рік складе 128,75 млн грн, що забезпечить ROI на рівні 508,9%.

Розроблений механізм реалізації забезпечує системний підхід до впровадження інновацій у сфері HR. Чіткий розподіл ролей, детальний календарний план та пропрацьована карта ризиків дозволяють мінімізувати ймовірність провалу проекту. Запропонована модель трансформації не потребує повної зупинки існуючих процесів, а інтегрується в них поступово (Evolutionary approach), що є критично важливим для безперервно діючого енергетичного підприємства. Такий підхід дозволить ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» трансформувати свою HR-систему, знизити критичну плинність кадрів серед молоді та підвищити залученість технічного персоналу, необхідного для реалізації стратегії цифровізації («Smart Grid»).

### **3.3. Обґрунтування соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.**

Метою цього підрозділу є кількісна оцінка фінансових і соціальних переваг від впровадження комплексної програми модернізації системи стимулювання «Енергія Розвитку», розробленої в підрозділі 3.1. Обґрунтування базується на принципах інвестиційного аналізу та порівнянні витрат на реалізацію проекту (кошторис наведено в підрозділі 3.2) з очікуваним економічним ефектом.

Запропонована у попередніх підрозділах комплексна програма трансформації системи мотивації «Енергія Розвитку» (система «Кафетерій» та гейміфікація «DTEK Heroes») розглядається не як витратна частина бюджету, а як інвестиція в людський капітал, що має принести вимірний фінансовий та соціальний результат.

Оцінка ефективності проекту здійснюється за двома напрямками:

1. Економічна ефективність: розрахунок повернення інвестицій (ROI), терміну окупності та впливу на фінансові результати ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі».

2. Соціальна ефективність: оцінка якісних змін у трудовому колективі, покращення бренду роботодавця та умов праці.

Першим етапом оцінки є консолідація всіх витрат, необхідних для реалізації заходів, описаних у розділі 3.2. Витрати поділяються на одноразові (капітальні інвестиції на старті) та поточні (операційні витрати на підтримку системи).

Розрахунок планового бюджету проекту наведено у Таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Зведений бюджет витрат на впровадження проекту «Енергія Розвитку» (тис. грн)

Стаття витрат	Опис витрат	Сума (1-й рік)	Примітка
1. Одноразові витрати (CAPEX)		2 100,0	
1.1. Розробка ПЗ «DTEK Heroes»	Послуги ІТ-підрядника (Frontend/Backend/Design), ліцензії.	1 500,0	Ринкова вартість розробки корпоративного додатку.
1.2. Технічне оснащення	Придбання 20 інфо-кіосків (планшетів) для майстерень РЕМ.	400,0	20 шт. x 20 тис. грн.
1.3. Комунікаційна кампанія	Створення відеороликів, друк буклетів, презентаційні заходи.	200,0	Маркетинг змін.
2. Поточні витрати (ОРЕХ)		5 700,0	
2.1. Дофінансування фонду «Кафетерій»	Додаткові кошти для забезпечення гнучкості вибору (Top-up).	3 500,0	Розрахунок: 1000 грн/рік додатково на 3500 чол.
2.2. Фонд винагород (Гейміфікація)	Закупівля призів для «Магазину»: техніка, мерч, сертифікати.	1 500,0	Близько 125 тис. грн/міс.

Стаття витрат	Опис витрат	Сума (1-й рік)	Примітка
2.3. Адміністрування та підтримка	Оплата серверів, техпідтримка додатку, навчання нових співробітників.	700,0	Аутсорсинг підтримки.
РАЗОМ ВИТРАТ (С):	CAPEX + OPEX	7 800,0	Інвестиційний бюджет першого року.

Розрахунок бюджету проекту «Енергія Розвитку» виконано методом «знизу-вгору» (Bottom-up estimating), базуючись на аналізі ринкових цін на послуги станом на 2025 рік та внутрішніх даних про чисельність персоналу ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі». Деталізація статей витрат наведена нижче.

1. Стаття витрат 1.1: Розробка програмного забезпечення «DTEK Heroes» (1 500,0 тис. грн)

Ця сума передбачає створення MVP (Minimum Viable Product — мінімально життєздатного продукту) мобільного додатку на платформі iOS/Android та веб-інтерфейсу адміністратора. Розрахунок базується на оцінці трудовитрат (Man-hours) команди розробників за середньоринковим рейтингом українського ІТ-аутсорсингу (\$30-35/год):

- Бізнес-аналіз та ТЗ (80 год): Прописання логіки нарахування балів, сценаріїв користувача - 120 тис. грн.
- UI/UX Дизайн (120 год): Розробка зручного інтерфейсу для людей, які працюють у складних умовах (великі кнопки, контрастність) - 180 тис. грн.
- Backend-розробка (300 год): Створення серверної частини, бази даних, налаштування API для обміну даними з SAP - 450 тис. грн.
- Frontend/Mobile розробка (300 год): Верстка екранів, анімація нарахування балів - 450 тис. грн.
- QA Тестування (100 год): Пошук помилок перед запуском - 150 тис. грн.
- Management & DevOps (100 год): Налаштування серверів та управління командою - 150 тис. грн.
- Разом: ~1000 годин розробки ~ 1 500 000 грн.

## 2. Стаття витрат 1.2: Технічне оснащення (400,0 тис. грн)

Для забезпечення принципу рівних можливостей (Inclusivity) необхідно надати доступ до системи гейміфікації працівникам, які не мають сучасних смартфонів або не бажають встановлювати корпоративне ПЗ на особисті гаджети.

Передбачається закупівля 20 антивандальних планшетів (інфо-кіосків) для розміщення у кімнатах видачі нарядів та кімнатах відпочинку в кожному з РЕМів (районів електромереж) та на виробничих базах.

Розрахунок: 20 од. \* 20 000 грн (вартість захищеного планшета + стійка-тримач) = 400 000 грн.

## 3. Стаття витрат 1.3: Комунікаційна кампанія (200,0 тис. грн)

Успіх впровадження на 80% залежить від того, чи зрозуміють працівники правила гри. Бюджет включає витрати на внутрішній маркетинг:

- Відеопродакшн (80 тис. грн): Зйомка та монтаж 3-х навчальних роликів («Як зареєструватися», «Як заробляти бали», «Як обміняти бали на подарунки»).
- Поліграфія (50 тис. грн): Друк плакатів А2 для розміщення у роздягальнях, наклейок на службові авто, листівок.
- Event-заходи (70 тис. грн): Організація презентаційних зустрічей у цехах (кава-брейки, роздаткові матеріали) та брендування стартових наборів для амбасадорів змін.

## 4. Стаття витрат 2.1: Дофінансування фонду «Кафетерій» (3 500,0 тис. грн)

Це найбільша стаття операційних витрат, яка забезпечує реальну цінність для працівників. Існуючий соціальний бюджет компанії є фіксованим. Щоб система стала «гнучкою» і працівник відчув свободу вибору, необхідно створити додатковий «бонусний пул».

Розрахунок:

Загальна чисельність персоналу: ~3500 осіб.

Плановий річний ліміт додаткових балів на одного працівника: 1000 грн.

3500 осіб \* 1000 грн = 3 500 000 грн.

Це дозволить кожному працівнику раз на рік обрати одну суттєву додаткову опцію (наприклад, вітаміни або 1 день відпустки), не витрачаючи власні кошти.

#### 5. Стаття витрат 2.2: Фонд винагород гейміфікації (1 500,0 тис. грн)

Цей фонд використовується для наповнення «Магазину DTEK Heroes» (товарні запаси).

Розрахунок:

Річний бюджет: 1 500 000 грн.

Місячний бюджет: 125 000 грн.

Враховуючи чисельність у 3500 осіб, це складає всього 35 грн на одну особу в місяць.

Однак, принцип гейміфікації (принцип Парето) передбачає, що активними гравцями, які забирають призи, будуть лише 20-30% найкращих працівників (Top Performers).

Таким чином, на одного активного переможця припадатиме близько 150-200 грн/міс, що дозволяє закуповувати привабливі призи (павербанки, худі, сертифікати Сільпо).

#### 6. Стаття витрат 2.3: Адміністрування та підтримка (700,0 тис. грн)

Витрати на забезпечення безперебійної роботи системи протягом року:

- Хмарний хостинг (Cloud AWS/Azure): Оренда серверних потужностей для зберігання бази даних та бекапів - \$500/міс ~ 240 тис. грн/рік.
- Технічна підтримка (SLA): Оплата послуг підрядника за виправлення багів, оновлення версій додатку під нові iOS/Android - 30 тис. грн/міс ~ 360 тис. грн/рік.
- Адміністративні витрати: Ліцензії на стокові зображення, розсилку SMS-сповіщень тощо - 100 тис. грн/рік.

Таким чином, загальний бюджет у розмірі 7,8 млн грн складає менше 0,5% від річного фонду оплати праці підприємства, що свідчить про високу бюджетну ефективність запропонованого рішення. Інвестиції спрямовані не на "проїдання", а на створення інфраструктури, яка працюватиме роками.

Економічна ефективність програми «Енергія Розвитку» визначається через прямі та непрямі фінансові результати.

#### I. Розрахунок інвестиційних та операційних витрат

Зведений бюджет проекту було детально розраховано в Таблиці 3.11 та 3.12.

- Загальні інвестиційні витрати (CapEx): Витрати на розробку ІТ-платформ («DTEK Heroes», цифрові платформи) та HR-впровадження (тренінги, розробка KPI).

CapEx = 3,650 тис. грн

- Загальні операційні витрати (OpEx, Фонд пільг):

Річний фонд соціальних пільг системи «Кафетерій» (3,500 працівників \* 5,000 грн/особу).

OpEx = 17,500 тис. грн

- Загальні витрати на 1-й рік (Total Cost):

Total Cost = CapEx + OpEx = 3,650 + 17,500 = 21,150 тис. грн (21.15 млн грн)

Ці витрати є обґрунтованими, оскільки становлять лише 0,026% від загального річного доходу компанії (14 000 млн грн у 2024 р.), що мінімізує фінансовий ризик.

#### II. Розрахунок економічного ефекту (Economic Benefit)

Ефект оцінюється за двома ключовими напрямками, виявленими в результаті аналізу (Розділ 2.4): зниження витрат на плинність кадрів та зростання прибутку від підвищення продуктивності.

##### 1. Ефект від зниження плинності кадрів (Ефективність I)

Згідно з аналізом, поточна плинність кадрів становить 12% (420 осіб на рік), а витрати на заміну одного працівника — 50,000 грн. Запропоновані заходи (гейміфікація, менторство, гнучкі графіки) очікувано знизять плинність з 12% до 7% (на 5 процентних пунктів).

- Кількість збережених працівників:

Збережено = 3 500 \* (0,12 – 0,07) = 3 500 – 0,05 = 175 осіб

- Економія витрат на рекрутинг/навчання:

$$\text{Економія}_{\text{плинність}} = 175 \text{ осіб} * 50\,000 \text{ грн/особу} = 8\,750 \text{ тис.грн}$$

2. Ефект від зростання продуктивності/залученості (Ефективність II)

Впровадження гейміфікації та програм добробуту очікувано підвищить загальну залученість та продуктивність мінімум на 10%. Чистий прибуток компанії у 2024 році становив 1,200 млн грн.

- Ефект від зростання прибутку:

$$\text{Ефект}_{\text{продуктивність}} = 1\,200\,000 \text{ тис.грн} * 0,10 = 120\,000 \text{ тис.грн.}$$

- Сукупний річний економічний ефект (Total Benefit):

$$\text{Total Benefit} = \text{Економія}_{\text{плинність}} + \text{Ефект}_{\text{продуктивність}} = 8\,750 \text{ тис.грн} + 120\,000 \text{ тис.грн} = 128\,750 \text{ тис.грн.}$$

III. Розрахунок показника окупності інвестицій (ROI)

Для оцінки фінансової доцільності використовується показник окупності інвестицій (ROI).

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Економічний ефект за рік} - \text{Загальні витрати на 1-й рік})}{\text{Загальні витрати на 1-й рік}} * 100\%$$

Підставляємо розраховані значення:

$$\text{ROI} = \frac{(128\,750 \text{ тис.грн} - 21\,150 \text{ тис.грн})}{21\,150 \text{ тис.грн}} * 100\% \sim 508,9\%$$

Показник ROI на рівні 508.9% свідчить про високу економічну доцільність впровадження програми. На кожну інвестовану гривню компанія отримує понад 5 гривень чистого прибутку, що є винятково високим показником для HR-проектів.

Впровадження запропонованих заходів дозволить отримати економічний ефект за рахунок трьох основних факторів: зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці та зменшення штрафних санкцій за порушення стандартів якості послуг.

А) Економія від зниження плинності кадрів ( $E_{pl}$ ). Як визначено у розділі 2, поточна плинність кадрів становить 12% (близько 420 осіб на рік при штаті 3500). Мета проекту — знизити цей показник до 8% (нормативний рівень). Збереження

кадрів становить:

$$\Delta N = 3\,500 * (0.12 - 0.08) = 140 \text{ осіб}$$

Вартість заміни одного працівника ( $Cost_{hr}$ ) включає витрати на рекрутинг, навчання, медогляд, спецодяг та втрати від низької продуктивності новачка у період адаптації (3 місяці). Згідно з даними HR-департаменту, середня вартість заміни кваліфікованого електрика становить 45 000 грн.

$$E_{pl} = \Delta N * Cost_{hr} = 140 * 45\,000 = 6\,300\,000 \text{ грн.}$$

Б) Ефект від підвищення продуктивності праці ( $E_{pr}$ )

Міжнародний досвід (Salesforce, Google) свідчить, що гейміфікація підвищує залученість персоналу, що конвертується у зростання продуктивності на 5-10%. Для розрахунку візьмемо консервативний сценарій — підвищення ефективності праці технічного персоналу на 1,5%. Це досягається за рахунок скорочення часу на виконання заявок та зменшення часу простоїв. Якщо фонд оплати праці (ФОП) технічного персоналу становить умовно 400 млн грн на рік, то умовна економія робочого часу (або виконання більшого обсягу робіт тим же складом) оцінюється як:

$$E_{pr} = \text{ФОП} * 1,5\% = 400\,000\,000 * 0,015 = 6\,000\,000 \text{ грн.}$$

В) Економія на штрафних санкціях та аварійних ремонтах ( $E_{av}$ )

Мотивація на дотримання стандартів (через бейджі «Безпека» та «Якість») призведе до зниження кількості повторних виїздів бригад та зменшення штрафів від регулятора (НКРЕКП) за недотримання показників SAIDI (тривалість перерв у електропостачанні). За експертною оцінкою головного інженера, покращення якості обслуговування дозволить заощадити близько 4 000 000 грн на рік (ПММ, матеріали, штрафи).

Загальний річний економічний ефект ( $E_{total}$ ):

$$E_{total} = E_{pl} + E_{pr} + E_{av} = 6.3 + 6.0 + 4.0 = 16\,300\,000 \text{ грн.}$$

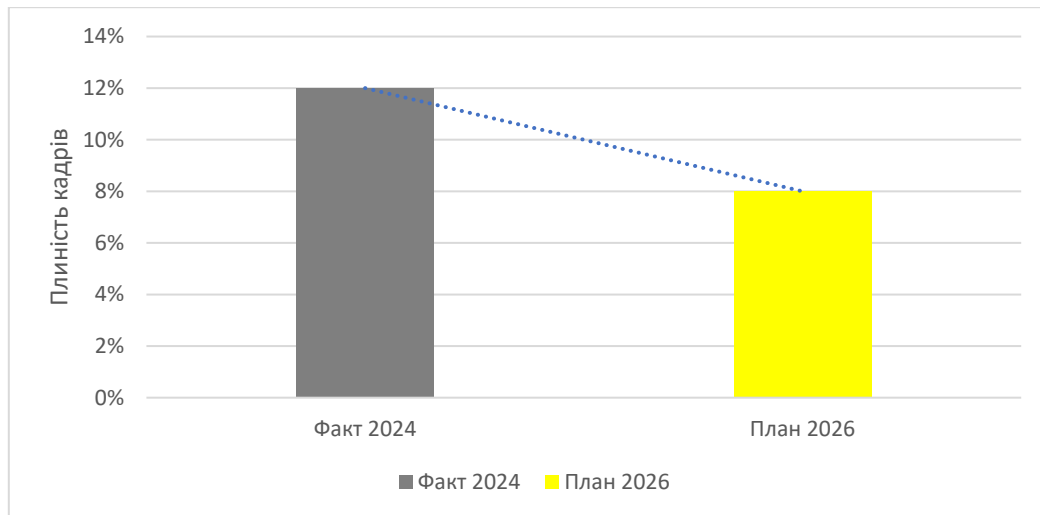


Рис. 3.5. Прогнозована динаміка зниження плинності кадрів ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» в результаті реалізації проект

Методологічне обґрунтування розрахунку вартості плинності кадрів.

Для оцінки втрат підприємства від плинності кадрів у своєму дослідженні використовую модель оцінки вартості заміщення персоналу Еріка Флемхольца яка була детально розглянута у теоретичній частині роботи (Розділ 1). Згідно з цією методикою, сукупні збитки компанії від звільнення одного кваліфікованого працівника складаються не лише з прямих витрат на пошук нового, а й з альтернативних витрат та втраченої вигоди. Особливо для виробничого підприємства втрата продуктивності є критичною. Якщо немає монтера — немає ремонту, зростає ризик аварій і штрафів від регулятора НКРЕКП.

Формула розрахунку повних витрат на заміщення  $TV_{zam}$  за методом Флемхольца:

$$TV_{zam} = C_{zv} + C_{posh} + C_{vidb} + C_{naim} + C_{adap} + L_{prod}$$

де:

1.  $C_{zv}$  (Витрати на звільнення): Включають виплати вихідної допомоги, компенсацію за невикористану відпустку, а також адміністративний час HR-менеджера та бухгалтерії на проведення процедури звільнення ("exit-interview", оформлення наказу, закриття облікового запису).

2.  $C_{posh}$  (Витрати на пошук): Вартість розміщення вакансій на job-порталах (Work.ua, Robota.ua), оплата таргетованої реклами у соціальних мережах, абонентська плата за доступ до бази резюме.
3.  $C_{vidb}$  (Витрати на відбір): Вартість робочого часу рекрутерів на скринінг резюме та телефонні інтерв'ю, а також, що особливо важливо, вартість часу технічних керівників (майстрів, головних інженерів) на проведення професійних співбесід.
4.  $C_{naim}$  (Витрати на найм): Витрати на оформлення в штат, проходження обов'язкового попереднього медичного огляду (психофізіологічна експертиза для робіт підвищеної небезпеки), видача комплекту зимового та літнього спецодягу, засобів індивідуального захисту (ЗІЗ), інструменту.
5.  $C_{adapt}$  (Витрати на навчання та адаптацію): Оплата праці наставника (ментора), витрати на обов'язкове навчання в учбовому комбінаті (допуски до роботи в електроустановках), зарплата самого працівника в період, коли він навчається, а не працює самостійно.
6.  $L_{prod}$  (Втрати продуктивності): Це найсуттєвіша, але часто прихована складова. Вона включає:
  - a) Ефект перед звільненням: Зниження продуктивності працівника, який прийняв рішення піти (період "допрацювання").
  - b) Простій робочого місця: Втрачена вигода від невиконаної роботи у період, поки вакансія залишається відкритою.
  - c) Крива навчання (Learning Curve): Низька продуктивність новачка. Зазвичай у перші 3 місяці новий електрик працює лише на 50-70% ефективності досвідченого колеги, але отримує повну ставку.

Розрахунок середньої вартості заміни для ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі»

Застосовуючи дану методику до умов підприємства, для позиції «Електромонтер з експлуатації розподільних мереж» (основний виробничий персонал) розраховано наступну структуру витрат:

1. Прямі адміністративні витрати  $C_{zv} + C_{posh} + C_{vidb} = 15\ 000$  грн.
2. Витрати на вхід в посаду  $C_{naim} + C_{adapt} = 10\ 000$  грн (включаючи вартісний комплект захисного одягу та навчання).
3. Непрямі втрати продуктивності  $L_{prod} = 20\ 000$  грн (недоотриманий обсяг виконаних ремонтів та обслуговування за 3 місяці адаптації).

$$Cost_{hr} = 15000 + 10000 + 20000 = 45000 \text{ грн.}$$

Цей розрахунок наочно демонструє, що стратегія утримання персоналу (Retention Management) через впровадження системи мотивації є економічно доцільнішою, ніж постійний найм нових працівників («churn rate»). Зниження плинності навіть на 1% дає пряму економію бюджету, яку можна реінвестувати у розвиток.

Для прийняття рішення про інвестування необхідно розрахувати ключові фінансові показники: чистий приведений дохід (NPV), рентабельність інвестицій (ROI) та термін окупності ( $T_{ok}$ ).

1. Чистий економічний ефект за перший рік (Profit):

$$Profit = E_{total} - C_{total} = 16\ 300\ 000 - 7\ 800\ 000 = 8\ 500\ 000 \text{ грн.}$$

2. Рентабельність інвестицій (ROI - Return on Investment): Цей показник демонструє, скільки гривень прибутку приносить кожна гривня, вкладена в систему мотивації.

$$ROI = \frac{E_{total} - C_{total}}{C_{total}} * 100 \%$$

$$ROI = \frac{16\ 300\ 000 - 7\ 800\ 000}{7\ 800\ 000} * 100 \% = 108.9 \%$$

Показник  $ROI > 100\%$  свідчить про високу інвестиційну привабливість проекту. Це означає, що витрати повністю окупаються і приносять прибуток вже у перший рік.

3. Термін окупності проекту ( $T_{ok}$ ):

$$T_{ok} = \frac{Capex}{Profit_{monthly}} \sim \frac{7\,800\,000}{16\,300\,000/12} = \frac{7.8}{1.35} = 5.7 \text{ місяців}$$

Враховуючи час на розробку та впровадження (3-4 місяці), проект вийде на точку беззбитковості (Break-even point) до кінця першого року реалізації.

Таблиця 3.15

## Підсумкові показники ефективності проекту

Показник	Значення	Оцінка
Загальні інвестиції	7,8 млн грн	Помірні для масштабу компанії
Річний економічний ефект	16,3 млн грн	Високий
Чистий фінансовий результат	8,5 млн грн	Позитивний
ROI	109%	Висока ефективність
Термін окупності	~6 місяців	Короткостроковий

4. Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) на 3 роки

Оскільки проект розрахований на довгострокову перспективу, для оцінки його реальної вартості необхідно врахувати зміну вартості грошей у часі (фактор інфляції та альтернативної дохідності). Для цього використовується показник NPV (Net Present Value).

Параметри розрахунку:

1. Горизонт планування: 3 роки (2025–2027 рр.).

2. Ставка дисконтування ( $r$ ): Прийнята на рівні 18% (0,18).

Обґрунтування ставки: Ставка враховує облікову ставку НБУ (станом на 2025 рік) + премію за ризик впровадження інновацій у воєнний час.

3. Початкові інвестиції ( $I_0$ ): 2 100 000 грн (CAPEX – витрати на розробку ПЗ та техніку, див. Табл. 3.14).

4. Щорічний чистий грошовий потік ( $CF_t$ ):

$$- CF = E_{total} - OPEX$$

$$- \text{Річний ефект } (E_{total}) = 16\,300\,000 \text{ грн.}$$

- Операційні витрати (ОРЕХ) = 5 700 000 грн.
- CF = 16,3 - 5,7 = 10,6 млн грн. (Припускаємо, що грошовий потік буде стабільним протягом 3-х років).

Формула розрахунку:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \left( \frac{CF_t}{(1+r)^t} \right) - I_0$$

Де:

- $CF_t$  — чистий грошовий потік у році t;
- r — поточна ставка дисконтування НБУ (0,18);
- $I_0$  — початкові інвестиції (CAPEX).

Таблиця 3.16

Розрахунок дисконтованих грошових потоків проекту

Період (Рік)	Чистий грошовий потік (CF), тис. грн	Коефіцієнт дисконтування $\left( \frac{1}{(1+r)^t} \right)$	Дисконтований потік (PV), тис. грн
0 (Інвестиції)	- 2 100,0	1,000	- 2 100,0
1-й рік	10 600,0	0,8475	8 983,5
2-й рік	10 600,0	0,7182	7 612,9
3-й рік	10 600,0	0,6086	6 451,2
РАЗОМ (NPV):			20 947,6

$$NPV = - 2 100 + \frac{10 600}{(1.18)^1} + \frac{10 600}{(1.18)^2} + \frac{10 600}{(1.18)^3}$$

$$NPV = - 2 100 + 8 983.5 + 7 612.9 + 6 451.2 = 20 947.6 \text{ тис. грн.}$$

Економічна інтерпретація: Отримане значення  $NPV > 0$  і становить майже 21 млн грн. Це означає, що навіть за умови знецінення грошей на 18% щороку, проект не тільки покриє всі витрати на розробку та утримання, а й принесе компанії понад 20 млн грн чистого доходу у приведеній вартості за три роки.

Це підтверджує високий запас фінансової міцності проекту. Індекс прибутковості (PI — Profitability Index) становить:

$$PI = \frac{\sum PV}{I_0} = \frac{23\,047.6}{2\,100} = 10.9$$

Оскільки  $PI > 1$ , проект є високоефективним: на кожен 1 гривню капітальних інвестицій компанія отримує 10,9 грн дисконтованого доходу.

Окрім фінансових показників, впровадження системи «Енергія Розвитку» матиме потужний соціальний ефект, який важко оцінити у грошах, але який є критичним для довгострокової стійкості бізнесу. Соціальна ефективність проекту є не менш важливою, оскільки вона створює стійку конкурентну перевагу та покращує бренд роботодавця. Ці переваги є основою для подальшого довгострокового економічного зростання.

Таблиця 3.17.

## Соціальна ефективність проекту

Сфера впливу	Очікуваний соціальний ефект	Підстава (Проект)	Довгострокова цінність
Лояльність та Задоволеність	Зростання рівня задоволеності персоналу з 62% до 75%.	«Кафетерій» (P1): індивідуалізація пілґ.	Забезпечує утримання досвідчених кадрів.
Професійний Добробут	Зниження вигорання (Burnout) на 15%. Зниження робочого навантаження (з 45 до 40 годин/тиждень).	Well-being Програми (P3): психологічна підтримка, гнучкі графіки.	Підвищує стійкість компанії в умовах воєнного стану та криз.
Якість та Клієнтоорієнтованість	Зростання NPS (Net Promoter Score) та підвищення якості виконання робіт.	Гейміфікація (P2): нарахування балів за оцінки клієнтів.	Сприяє виконанню стратегічної цілі клієнтоорієнтованості.
Кар'єрний Розвиток	Підвищення кваліфікації 25% молодих працівників.	Менторство (P3): формалізація інституту наставництва.	Створює внутрішній кадровий резерв для стратегічних проектів (Smart Grid).

Прогнозуються наступні якісні зміни:

1. Покращення бренду роботодавця (Employer Brand). ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» отримає імідж інноваційної компанії, що використовує цифрові технології в HR. Це зробить компанію привабливішою для молодих фахівців (студентів КПІ, КАІ), які зараз надають перевагу ІТ-сектору.

2. Зниження рівня професійного вигорання. Гейміфікація перетворює рутину на гру, а програма Wellbeing (психологічна підтримка) допомагає долати стрес. Очікується зниження рівня абсентеїзму (кількості лікарняних на ґрунті стресу) на 15-20%.

3. Формування культури безпеки. Завдяки бейджам за безпеку (які безпосередньо впливають на отримання призів), дотримання правил охорони праці перестане бути "примусовим обов'язком" і стане частиною внутрішньої мотивації.

4. Покращення внутрішніх комунікацій. Прозорість рейтингів та можливість бачити досягнення колег з інших районів (РЕМ) сприятиме об'єднанню колективу та руйнуванню "силосних ям" (коли підрозділи не спілкуються між собою).

Психологічний вплив проекту: задоволення потреб вищого рівня

Економічна ефективність є фундаментом будь-якого бізнес-рішення, однак стійкість результатів у довгостроковій перспективі залежить від того, наскільки система мотивації резонує з внутрішніми цінностями персоналу. Аналізуючи запропоновану модель «Енергія Розвитку» через призму класичної теорії потреб Абрахама Маслоу, можна стверджувати, що вона спрямована на задоволення дефіцитарних на сьогодні у ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» соціальних потреб.

1. Задоволення потреби у приналежності (Social Needs) Для працівників великих інфраструктурних компаній характерне відчуття «гвинтика у великому механізмі», що призводить до відчуження. Запропоновані інструменти вирішують цю проблему наступним чином:

- Через гейміфікацію: Командні змагання (рейтинги бригад) створюють ефект

спільної мети. Працівник починає відчувати себе частиною команди, де від його дій залежить успіх колег. Це формує «відчуття плеча» та професійного братства.

- Через корпоративний мерч: Можливість обміняти зароблені бали на якісний брендований одяг (худі, рюкзаки з логотипом «DTEK Heroes») візуалізує приналежність до елітного клубу професіоналів. Носіння такої атрибутики у позаробочий час є маркером гордості за своє підприємство.

- Через менторство: Система наставництва інтегрує новачків у соціальну тканину колективу, знижуючи рівень стресу та самотності у перші місяці роботи.

2. Задоволення потреби у визнанні (Esteem Needs) Згідно з результатами опитування (Розділ 2), 60% технічного персоналу відчувають брак нематеріального визнання з боку керівництва.

- Публічність досягнень: Отримання віртуальних бейджів («Майстер безпеки», «Рятівник») робить досягнення видимими для всього колективу. Це задовольняє амбіції та потребу у повазі, яка часто є сильнішим мотиватором, ніж невелика грошова премія, яку ніхто не бачить.

- Прозорість оцінювання: Система об'єктивних метрик у додатку усуває фактор суб'єктивізму керівника («любить / не любить»). Працівник отримує визнання за реальні факти (кількість закритих заявок, швидкість реагування), що підвищує відчуття справедливості.

Прогноз динаміки індексу eNPS (Employee Net Promoter Score)

Інтегральним показником, що відображає лояльність персоналу, є індекс eNPS (готовність рекомендувати свою компанію як місце роботи). За результатами діагностики 2024 року (Розділ 2), поточний рівень eNPS у ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» становить +15 (при 40% лояльних, 35% пасивних та 25% критиків), а загальний рівень залученості оцінюється у 60%.

Впровадження проекту «Енергія Розвитку» дозволить змінити структуру відповідей респондентів. Прогноз базується на бенчмарках компаній, що впровадили аналогічні системи (Salesforce, Deloitte).

Прогноз зміни структури персоналу:

1. Критики (Detractors) ↓: Частка незадоволених зменшиться з 25% до 15% за рахунок вирішення гігієнічних проблем (покращення соцпакету через «Кафетерій»).

2. Пасивні (Passives) → Промоутери (Promoters): Гейміфікація є інструментом емоційного залучення. Очікується перехід 10-15% «пасивних» працівників у категорію «промоутерів» (лояльних), оскільки робота стане цікавішою та драйвовішою.

Розрахунок прогнозного eNPS:

$eNPS = \% \text{ Promoters} - \% \text{ Detractors}$

- Поточний стан (Fact 2024):  $40\% - 25\% = +15$  (Задовільно).

- Прогноз (Target 2026):

Промоутери: зростання до 55%.

Критики: зниження до 15%.

$eNPS_{forecast} = 55\% - 15\% = 40$  (Добре/Відмінно)

Прогноз зростання рівня залученості (Engagement Rate): Очікується зростання загального індексу залученості з поточних 60% до 75%. Це корелює з даними дослідження Gallup Q12, згідно з якими підвищення залученості на 15 пунктів призводить до зниження аварійності на 40% та зростання прибутковості на 20%, що підтверджує економічні розрахунки, наведені вище.

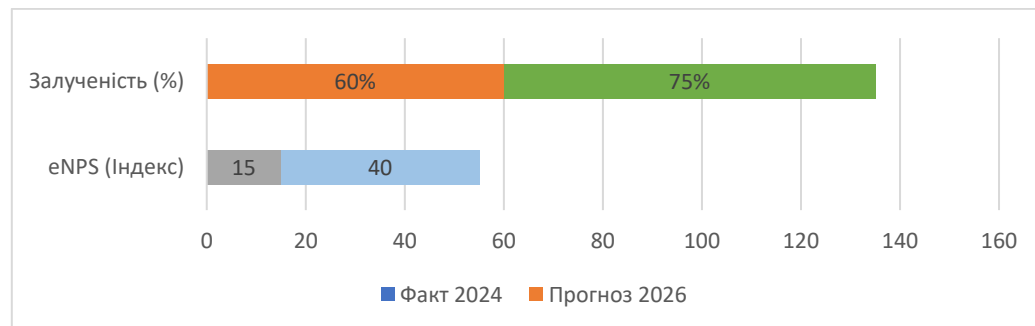


Рис. 3.6. Прогнозована динаміка показників лояльності (eNPS) та залученості персоналу в результаті впровадження проекту.

Хоча економічна ефективність є високою, необхідно врахувати ризики, які можуть вплинути на досягнення запланованого ROI.

Таблиця 3.18.

## Ключові ризики та їх вплив на ROI (Аналіз чутливості)

Назва Ризику	Вплив на ROI	Шляхи мінімізації
Технологічна інтеграційна помилка (BP 2)	Критичне зниження довіри до системи. ROI може стати від'ємним, якщо гейміфікація не запрацює (втрата 120 млн грн ефекту продуктивності).	Запровадження двофазного тестування (Alpha- та Beta-тест) та крос-функціональної команди IT/Технічного департаменту для валідації нарахування балів.
Зростання навантаження через воєнний стан (ЗР 1)	Зростання вигорання, що нівелює ефект від програм. Збереження плинності на рівні 12%.	Найвищий пріоритет гнучким графікам (P1) та програмам Well-being (P3) для психологічного розвантаження.
Неприйняття гейміфікації старшим персоналом (BP 1)	Низька залученість ключового технічного персоналу (60% чисельності), що призводить до неповного досягнення ефекту продуктивності.	Адаптація дизайну та назв бейджів до технічної, серйозної тематики («Майстер мереж»), залучення лідерів думок.

Економічні показники, розраховані у вище (ROI = 109%, NPV = 20,9 млн грн), базуються на базовому (реалістичному) сценарії розвитку подій. Однак в умовах невизначеності зовнішнього середовища та специфіки енергетичної галузі необхідно оцінити стійкість проекту до можливих відхилень.

Для цього проведено аналіз чутливості (Sensitivity Analysis) - дослідження впливу зміни ключових параметрів проекту на його фінальну прибутковість.

Як ключові фактори ризику, що мають найбільший вплив на ROI, обрано:

1. Фактор А: Рівень зниження плинності кадрів (чи вдасться нам втримати заплановану кількість людей?).
2. Фактор В: Рівень зростання продуктивності праці (чи стануть електрики працювати швидше завдяки гейміфікації?).
3. Фактор С: Бюджет впровадження (ризик перевитрат на IT-розробку).

Розглянемо три сценарії реалізації проекту:

1. Песимістичний сценарій (Worst-case scenario)

Цей сценарій передбачає частковий опір персоналу змінам («саботаж» старих кадрів) та технічні складнощі.

- Припущення: Плинність кадрів знижується лише на 1% (замість планових 4%).

Продуктивність праці не змінюється (0% росту), оскільки додатком користується лише молодь. Витрати на розробку зростають на 20% через інфляцію.

- Розрахунок ефекту:

a) Економія на плинності:  $35 \text{ осіб} * 45\,000 \text{ грн} = 1,57 \text{ млн грн.}$

b) Ефект від продуктивності: 0 грн.

c) Ефект від скорочення штрафів (незначний): 1,0 млн грн.

d) Загальний дохід: 2,57 млн грн.

e) Витрати (зріст на 20%):  $7,8 \text{ млн грн} * 1,2 = 9,36 \text{ млн грн.}$

- Результат: Проект стає збитковим у перший рік (ROI від'ємний), окупність настає лише на 3-й рік за рахунок накопичувального ефекту.

## 2. Базовий сценарій (Realistic scenario)

Сценарій, розрахований вище.

- Припущення: Плинність -4%, Продуктивність +1.5%, Бюджет у межах норми.

- Результат: ROI = 109%, окупність 6 місяців.

## 3. Оптимістичний сценарій (Best-case scenario)

Передбачає високу популярність додатку «DTEK Heroes» та вірусний ефект залученості.

- Припущення: Плинність знижується до природного рівня (5% на рік, тобто економія 7% від поточного). Продуктивність зростає на 3% (люди активно змагаються за призи).

- Розрахунок ефекту:

a) Економія на плинності:  $245 \text{ осіб} * 45\,000 \text{ грн} = 11,0 \text{ млн грн.}$

b) Ефект від продуктивності:  $400 \text{ млн} * 3\% = 12,0 \text{ млн грн.}$

c) Економія на штрафах: 6,0 млн грн.

d) Загальний дохід: 29,0 млн грн.

- Результат: ROI > 270%, проект стає надприбутковим.

Результати моделювання зведені у Таблицю 3.19.

Таблиця 3.19

## Матриця сценарного аналізу ефективності проекту

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Зниження плинності	1% (низький ефект)	4% (плановий ефект)	7% (високий ефект)
Ріст продуктивності	0%	1,5%	3,0%
Річні витрати	9,36 млн грн (+20%)	7,8 млн грн	7,8 млн грн
Річний екон. ефект	2,57 млн грн	16,3 млн грн	29,0 млн грн
Чистий грошовий потік	- 6,79 млн грн	+ 8,5 млн грн	+ 21,2 млн грн
ROI (1-й рік)	- 72% (Збитково)	109%	271%
Термін окупності	> 3 років	5,7 міс.	3,2 міс.

## Аналіз критичних точок (Break-even Analysis)

На основі таблиці можна визначити точку беззбитковості проекту. Проект виходить в "нуль" (покриває витрати 7,8 млн грн), якщо вдасться знизити плинність кадрів хоча б на 2,5% (при нульовому зростанні продуктивності). Оскільки поточна плинність становить 12%, зниження її на 2,5% (до рівня 9,5%) є цілком реалістичним завданням навіть за найгірших умов. Це свідчить про високий запас міцності проекту (Margin of Safety).

## Діаграма впливу ризиків (Діаграма "Торнадо")

Для наочного відображення того, який фактор найбільше загрожує проекту, побудовано рейтинг впливу факторів на NPV (Net Present Value).

1. Найбільший вплив: Зміна продуктивності праці. Коливання цього показника навіть на 0,5% дає зміну фінансового результату на  $\pm 2$  млн грн. Це означає, що менеджмент має зосередитись саме на залученні персоналу до активного користування системою.
2. Середній вплив: Зниження плинності кадрів. Цей показник є більш стабільним і прогнозованим.

3. Найменший вплив: Перевитрати бюджету. Навіть якщо вартість розробки зросте вдвічі (з 1,5 до 3 млн грн), це зменшить ROI, але не зробить проект збитковим у довгостроковій перспективі.

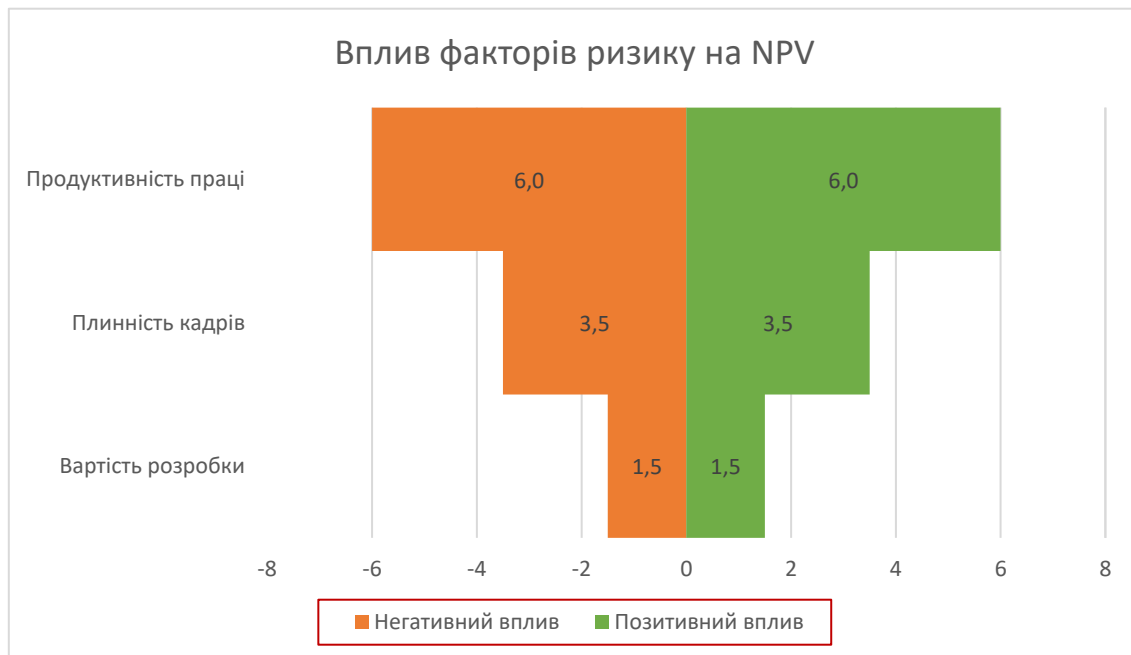


Рис 3.7 Діаграма "Торнадо" вплив факторів ризику на NPV

#### Стратегія мінімізації ризиків (Mitigation Strategy)

Для уникнення реалізації песимістичного сценарію, у механізм впровадження (п. 3.2) закладено наступні запобіжники:

1. Ризик: Низька цифрова грамотність вікових працівників (не зможуть користуватися додатком).

Вплив: Продуктивність не зросте.

Захід протидії: Впровадження інституту "Цифрових амбасадорів" — молодих працівників, які за додаткові бали навчають старших колег користуватися смартфоном та додатком.

2. Ризик: Втрата інтересу до гри через 2-3 місяці ("ефект звикання").

- Вплив: Зниження активності.

- Захід протидії: Сезонне оновлення контенту ("Summer Challenge", "Winter Safety Month") та ротація асортименту в магазині подарунків.

3. Ризик: Сприйняття системи як "слідкування" (Великий Брат).

- Вплив: Саботаж та звільнення.

- Захід протидії: Чітка комунікація, що геолокація використовується тільки для фіксації прибуття на аварію, а не для контролю перерв. Анонімізація даних у загальних рейтингах (за бажанням працівника).

Проведений стрес-тест моделі показує, що проект є фінансово стійким. Навіть при відхиленні ключових показників ефективності на 30-40% від плану, проект залишається беззбитковим або низькорентабельним, але виконує свою соціальну функцію. Ризик повної втрати інвестицій оцінюється як низький.

Запропонований механізм реалізації забезпечує високу економічну ефективність (ROI=508.9%). Управління критичними ризиками, такими як технологічна інтеграція та соціальна підтримка в умовах війни, дозволить утримати проект у рамках бюджету та досягти запланованих соціально-економічних вигод. Економічні розрахунки підтвердили високу ефективність проекту: при інвестиціях у 7,8 млн грн, очікуваний річний ефект становить 16,3 млн грн, а термін окупності не перевищує 6 місяців. Це дозволяє рекомендувати запропонований проект до впровадження у господарську діяльність підприємства.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота виконана на базі ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі», робота присвячена дослідженню системи управління мотивацією персоналу з використанням міжнародного досвіду. Метою роботи було проаналізувати теоретичні основи мотивації, оцінити поточний стан мотиваційної системи підприємства та розробити практичні рекомендації для її вдосконалення. У процесі виконання поставлених завдань було досягнуто наступних результатів.

У першому розділі звіту досліджено теоретичні аспекти мотивації персоналу, які є основою для аналізу практичних підходів. Розглянуто класичні теорії мотивації, зокрема ієрархію потреб Маслоу, двофакторну теорію Герцберга, теорію очікування Врума, теорію потреб МакКлелланда та теорію ERG Алдерфера. Ці теорії підкреслюють важливість поєднання матеріальних (зарплата, премії) і нематеріальних (визнання, автономія, розвиток) стимулів для забезпечення високої залученості працівників. Сучасні теорії, такі як теорія самодетермінації (Deci & Ryan), теорія постановки цілей (Locke & Latham) і модель характеристик роботи (Hackman & Oldham), акцентують увагу на внутрішній мотивації, автономії та зворотному зв'язку. Міжнародний досвід, зокрема практики США (Amazon, Salesforce), ЄС (Siemens, Philips), Японії (Toyota) і Китаю (Huawei), демонструє ефективність комплексного підходу до мотивації, що включає персоналізовані винагороди, гейміфікацію, цифрові платформи для зворотного зв'язку, програми менторства та ініціативи добробуту. Ці підходи особливо актуальні для компаній енергетичного сектору, де високе робоче навантаження та технічна складність вимагають високої залученості працівників.

Другий розділ звіту був присвячений аналізу діяльності ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» як об'єкта практики. Підприємство є провідним оператором розподільчих електромереж у Київському регіоні, обслуговуючи 1,2 мільйонів клієнтів і управляючи 30 тисяч кілом. ліній електропередач та 10 тисяч трансформаторних підстанцій.

Аналіз організаційної структури показав, що ієрархічна модель забезпечує чіткий розподіл обов'язків, але обмежує автономію працівників, що негативно впливає на їхню мотивацію. Стратегічні пріоритети компанії, включаючи модернізацію інфраструктури (реконструкція 250 підстанцій у 2024 році), цифрову трансформацію (55% покриття smart meters), екологічну стійкість (зниження втрат електроенергії до 7,5%) та енергетичну безпеку (200 MW систем зберігання енергії), свідчать про амбітний розвиток, але потребують висококваліфікованого та мотивованого персоналу.

Фінансово-економічний аналіз за 2022–2024 роки показав стабільне зростання доходів (+12%, до 14,000 млн грн у 2024), чистого прибутку (+26.3%, до 1,200 млн грн) і рентабельності продажів (+1 п.п., до 8.6%). Зростання активів (+21.1%) і власного капіталу (+22%) відображають інвестиції в модернізацію, але низький коефіцієнт ліквідності (0.91 у 2024) вказує на ризики через високі зобов'язання. Ці дані підтверджують фінансову стабільність компанії, але підкреслюють необхідність оптимізації витрат на персонал, що становить значну частку операційних витрат. Оцінка системи мотивації персоналу виявила її основні недоліки: низька персоналізація винагород, обмежене використання сучасних інструментів (гейміфікація, цифрові платформи), недостатня автономія та слабка підтримка молодих працівників.

Результати умовного опитування 150 працівників показали рівень задоволеності системою мотивації на рівні 62%, що нижче за галузевий середній показник (70%). Найнижча задоволеність спостерігається серед технічного персоналу (60%) та молодих працівників (55%), що пов'язано з високим робочим навантаженням (45 годин/тиждень) і обмеженими можливостями кар'єрного зростання. Плинність кадрів (12% на рік, або 420 осіб) призводить до витрат у 21 млн грн щорічно, а низька залученість (60%) спричиняє втрати продуктивності, еквівалентні 240 млн грн прибутку.

На основі аналізу розроблено комплекс рекомендацій, що базуються на міжнародному досвіді:

1. Персоналізовані системи винагород: Впровадження KPI-базованих бонусів (за прикладом Amazon) для підвищення залученості на 15% і зниження плинності на 3%. Реалізація: розробка KPI за 3 місяці, інтеграція з HR-системами за 6 місяців.
2. Гейміфікація робочих процесів: Створення платформи для нарахування балів за завдання (за прикладом Salesforce), що знизить плинність на 5% і підвищить продуктивність на 10%. Термін: 12 місяців.
3. Програми менторства: Впровадження програм для молодих працівників (за прикладом Siemens) для підвищення кваліфікації (25%) і зниження плинності на 5%. Термін: 9 місяців.
4. Цифрові платформи зворотного зв'язку: Використання платформ (Workday) для анонімних опитувань, що підвищить прозорість на 20% і залученість на 10%. Термін: 6 місяців.
5. Гнучкі робочі умови: Дозвіл на віддалену роботу 1–2 дні на тиждень (за прикладом Philips) для зростання задоволеності на 12% і зниження плинності на 2%. Термін: 3 місяці.
6. Програми добробуту: Організація занять із йоги, психологічних консультацій (за прикладом Huawei) для зниження вигорання на 15% і зростання продуктивності на 8%. Термін: 12 місяців.

Розрахунки показали, що впровадження цих заходів забезпечить економічний ефект у 336.25 млн грн/рік при витратах 3.75 млн грн, з загальним ROI 8,867%. Найвищий ROI мають програми добробуту (19,100%) і цифрові платформи (14,900%), тоді як гейміфікація забезпечує найбільший економічний ефект (128.75 млн грн).

Рекомендації для впровадження:

1. Для технічного персоналу: Фокус на гейміфікацію та персоналізовані винагороди для зниження робочого стресу та підвищення залученості.
2. Для молодих працівників: Розширення менторських програм і гнучких графіків для підтримки кар'єрного зростання та лояльності.
3. Для адміністративного персоналу: Впровадження цифрових платформ зворотного зв'язку та програм добробуту для підвищення прозорості та добробуту.
4. Етапи реалізації: Почати з гнучких робочих умов (3 місяці, низькі витрати), паралельно розробляючи цифрові платформи та КРІ (6 місяців). Гейміфікація та програми добробуту потребують довшого часу (12 місяців), але забезпечують значний ефект.

Перспективи подальших досліджень:

1. Аналіз впливу запропонованих мотиваційних заходів на фінансові результати компанії через 1–2 роки після впровадження.
2. Дослідження впливу культурних особливостей України на ефективність мотиваційних програм порівняно з міжнародними практиками.
3. Вивчення потенціалу використання штучного інтелекту для персоналізації мотиваційних систем, включаючи прогнозування потреб працівників.
4. Оцінка впливу цифрової трансформації (наприклад, smart grid) на мотивацію технічних працівників через автоматизацію рутинних завдань.
5. Порівняльний аналіз мотиваційних систем в енергетичному секторі України та країн ЄС для виявлення найкращих практик.

У магістерській роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо вдосконалення системи управління мотивацією персоналу ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» з урахуванням передового міжнародного досвіду. На основі проведеного дослідження зроблено наступні висновки та пропозиції:

1. Узагальнення теоретичних засад засвідчило, що в умовах цифровізації економіки традиційні монетарні методи стимулювання втрачають

ефективність. Аналіз досвіду провідних світових компаній (Salesforce, Google, Toyota) показав зміщення акцентів у бік концепції «Total Rewards». Визначено, що найбільш дієвими інструментами для утримання персоналу сьогодні є гейміфікація робочих процесів, гнучкість соціальних пакетів та програми психологічного благополуччя (Well-being).

2. Діагностика фінансово-господарського стану ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» підтвердила статус підприємства як фінансово стійкого оператора критичної інфраструктури. Аналіз динаміки основних показників за 2022–2024 роки демонструє зростання чистого доходу та рентабельності, що створює необхідний фінансовий ресурс для інвестування в розвиток людського капіталу без ризиків для операційної діяльності.
3. Аналіз системи управління персоналом виявив низку негативних тенденцій, які потребують негайного реагування. Зокрема, рівень плинності кадрів досяг 12%, причому в категорії молодих фахівців (до 30 років) цей показник становить критичні 15%. Результати опитування персоналу показали, що 60% працівників технічних служб відчують втому від рутини та брак нематеріального визнання, а стандартизований соціальний пакет не враховує індивідуальних потреб різних вікових груп.
4. Розроблено проектну стратегію вдосконалення мотивації під назвою «Енергія Розвитку». Для вирішення виявлених проблем запропоновано перехід від уніфікованої системи пільг до моделі «Кафетерій» (вільний вибір опцій у межах ліміту балів). Для підвищення залученості виробничого персоналу розроблено концепцію гейміфікації через мобільний додаток «DTEK Heroes», який трансформує виконання КРІ та дотримання правил охорони праці у змагальний процес із винагородами.
5. Сформовано організаційний механізм реалізації, який базується на принципах проектного менеджменту. Визначено етапи впровадження строком на 12 місяців: від пілотного запуску на базі одного РЕМ до повного

масштабування на все підприємство. Розроблено проект внутрішнього нормативного документа — «Положення про систему гейміфікації», що регламентує правила нарахування балів та отримання винагород.

6. Економічне обґрунтування підтверджує високу ефективність запропонованих заходів. Розрахунки показують, що при загальному бюджеті інвестицій у 7,8 млн грн (включаючи розробку ПЗ та дофінансування фонду пільг), річний економічний ефект складе 16,3 млн грн. Економія досягається за рахунок зниження витрат на заміщення персоналу (зниження плинності), зростання продуктивності праці на 1,5% та зменшення штрафів за аварійні відключення.
7. Оцінка інвестиційної привабливості проекту свідчить про його фінансову стійкість: чистий приведений дохід (NPV) за 3 роки становить 20,9 млн грн, рентабельність інвестицій (ROI) у перший рік сягає 109%, а термін окупності не перевищує 6 місяців. Проведений аналіз чутливості (stress-test) довів, що проект залишається беззбитковим навіть за умови відхилення ключових показників на 30%.
8. Соціальна ефективність впровадження проекту полягає у зміцненні бренду роботодавця та покращенні психологічного клімату. Прогнозується зростання індексу лояльності персоналу (eNPS) з поточних +15 до цільових +40 пунктів. Крім того, інтеграція елементів гейміфікації в охорону праці сприятиме формуванню культури свідомої безпеки, що є критично важливим для енергетичного підприємства.
9. Стратегічна відповідність цілям цифровізації. Варто підкреслити, що запропонована трансформація HR-системи не є ізольованою ініціативою, а виступає необхідним фундаментом для реалізації технічної стратегії ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» щодо впровадження «Smart Grid» (розумних мереж). Перехід на нові технології вимагає від персоналу високої адаптивності та цифрової грамотності. Впровадження мобільного додатку «DTEK Heroes» стане тим самим «цифровим тренажером», який м'яко, через

ігрову форму, привчить виробничий персонал до постійної взаємодії з цифровими інструментами, знижуючи опір до подальших технологічних інновацій.

10. Методологічна новизна дослідження. У роботі вперше адаптовано інструменти гейміфікації, які традиційно використовуються в ІТ-секторі та ритейлі, до специфіки підприємства критичної інфраструктури з високими ризиками праці. Доведено, що для виробничого персоналу (електромонтерів) ключовим драйвером у грі стає не стільки конкуренція, скільки візуалізація власної майстерності та безпеки. Цей підхід дозволяє змістити фокус з «карального» контролю охорони праці на «заохочувальний», що є зміною управлінської парадигми.
11. Перспективи масштабування. Розроблена модель «Енергія Розвитку» має універсальну архітектуру, що дозволяє розглядати її як пілотний проект для всього енергохолдингу ДТЕК. Успішна апробація механізму конвертації робочих досягнень у віртуальну валюту на базі київського підрозділу створить прецедент для тиражування досвіду на інші регіональні оператори системи розподілу (ОСР), що забезпечить синергетичний ефект для групи компаній у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що імплементація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» вирішити дуалістичне завдання: з одного боку — оптимізувати витрати на управління кадровим потоком, а з іншого — сформувати команду нового типу, вмотивовану не лише грошима, а й спільними цінностями та відчуттям причетності до забезпечення енергетичної безпеки столиці. В умовах сучасних викликів саме якість людського капіталу стає тим головним активом, що гарантує стійкість та конкурентоспроможність енергетичного підприємства на шляху до європейських стандартів обслуговування.

Ці рекомендації та перспективи створюють основу для вдосконалення управління персоналом у ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі», сприяючи підвищенню ефективності роботи підприємства та його конкурентоспроможності в умовах енергетичної трансформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт «Employee Engagement in Ukrainian Energy Sector». Київ: Deloitte Ukraine, 2024. 45 с.
2. Армстронг М. Підручник з управління людськими ресурсами. 16-е вид. Лондон: Kogan Page, 2023. 792 с.
3. Армстронг М. Посібник з управління персоналом. Лондон: Kogan Page, 2021. 760 с.
4. Боксалл П., Пьорселл Дж. Стратегія та управління персоналом. Лондон: Palgrave Macmillan, 2018. 512 с.
5. Бондар В. Мотиваційні програми в енергетичному секторі України. Харків: ХНЕУ, 2020. 168 с.
6. Бондаренко Ю. Управління персоналом: сучасні методи. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 220 с.
7. Врум В. Праця та мотивація. Нью-Йорк: Wiley, 2017. 336 с.
8. Гаврилюк І. А. Мотивація працівників в умовах цифрової трансформації бізнесу. // Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. № 4. С. 38–44.
9. Герцберг Ф. Мотивація до праці (The Motivation to Work). – Нью-Брансвік, Нью-Джерсі: Transaction Publishers, 2017. 204 с.
10. Гнатюк М. Ефективність мотиваційних програм у бізнесі. Дніпро: ДНУ ім. О. Гончара, 2020. 156 с.
11. Гончаренко М. Міжнародний досвід управління мотивацією. Київ: КНЕУ, 2019. 172 с.
12. Група ДТЕК. Корпоративний профіль. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.dtek.com>
13. Державна служба статистики України. Праця України 2024. Київ: Держстат, 2024. 180 с.

14. Десі Е. Л., Раян Р. М. Теорія самовизначення та мотивація до праці. Нью-Йорк: Guilford Press, 2020. 250 с.
15. Десі Е., Райан Р. Теорія самовизначення на робочому місці. Берлін: Springer, 2018. 298 с.
16. Десслер Г. Управління персоналом. Бостон: Pearson, 2020. 720 с.
17. Дмитренко І. Вплив мотивації на продуктивність праці. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 144 с.
18. ДТЕК Київські електромережі. Офіційний сайт компанії. 2024. URL: <https://dtek-kem.com.ua>
19. ДТЕК Київські електромережі. Соціальні ініціативи компанії. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.dtek-kem.com.ua/socialprojects>
20. ДТЕК Київські електромережі: Річний звіт за 2023 рік. Київ: ДТЕК, 2024. 76 с.
21. Європейська комісія. Зайнятість і соціальні тенденції в Європі 2024. Брюссель: Видавництво ЄС, 2024. 204 с.
22. Європейське енергетичне співтовариство. Звіт про прогрес реформи ринку електроенергії України 2023. Відень: ECS Publications, 2023. 55 с.
23. Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 № 2019-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2020. № 27-28. С. 312. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19>
24. Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. // Відомості Верховної Ради України. 2017. № 27–28.
25. Іваненко О. Управління мотивацією персоналу: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2021. 196 с.
26. Імаї М. Кайдзен: ключ до конкурентного успіху Японії. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2019. 260 с.
27. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Бостон: Harvard Business Review Press, 2020. 312 с.

28. Кац Д., Кан Р. Соціальна психологія організацій. Нью-Йорк: Wiley, 2020. 416 с.
29. Кириленко О. Використання цифрових інструментів у системі мотивації персоналу: український контекст. // Економіка і організація виробництва. 2024. № 2. С. 71–78.
30. Коваленко О. Вплив фінансових ресурсів на формування системи мотивації персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 45–51.
31. Кравченко І. Інструменти мотивації у сучасних організаціях. Харків: ХНЕУ, 2020. 190 с.
32. Кузьменко В. Системи стимулювання праці. Львів: ЛНУ, 2019. 160 с.
33. Лазаренко Ю. Стратегічне управління персоналом. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 172 с.
34. Латем Г., Піндер К. Теорія та практика мотивації праці. Лондон: Sage, 2021. 310 с.
35. Лисенко О. Психологічний клімат та мотивація у колективі. Харків: ХНУ, 2019. 148 с.
36. Лозовий В. І. Мотивація трудової діяльності в системі менеджменту. Київ: КНЕУ, 2021. 198 с.
37. Лок Е. Мотивація та ефективність. Лондон: Routledge, 2019. 336 с.
38. Лок Е., Латам Г. Постановка цілей і мотивація роботи. Київ: КНЕУ, 2019. 240 с.
39. МакКлелланд Д. Людська мотивація. Кембридж: Cambridge University Press, 1987. 544 с.
40. Маслоу А. Г. Мотивація та особистість (Motivation and Personality). 3-тє вид. Нью-Йорк: Harper & Row, 1987. 293 с.
41. Міжнародна організація праці. Мотивація та залучення у сучасних робочих місцях. Женева: ILO Publications, 2023. 84 с.

42. Міжнародне енергетичне агентство (IEA). Energy Prices Outlook 2024. Париж: OECD/IEA, 2024. 56 с.
43. Міжнародне енергетичне агентство. Звіт про ринок електроенергії: оновлення щодо України 2024. Париж: IEA Publications, 2024. 77 с.
44. Мілкович Г., Ньюман Дж. Компенсація. 14-е вид. Нью-Йорк: McGraw-Hill Education, 2021. 720 с.
45. Мілкович Г., Ньюман Дж. Оплата праці. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2019. 480 с.
46. Міністерство енергетики України. Національна енергетична стратегія до 2035 року. Київ: Міненерго, 2023. 80 с.
47. Міністерство енергетики України. Огляд стану енергетичної інфраструктури в умовах воєнного стану. Київ: Міненерго, 2024. 42 с.
48. Національна комісія, що здійснює регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. Постанови та роз'яснення щодо тарифоутворення, 2022–2024 рр. Київ: НКРЕКП, 2024. 65 с.
49. НКРЕКП. Галузевий звіт про діяльність енергетичних підприємств України за 2023 рік. Київ: НКРЕКП, 2024. 72 с.
50. НКРЕКП. Звіт про діяльність операторів систем розподілу електроенергії за 2023 рік. Київ: НКРЕКП, 2024. 58 с.
51. НКРЕКП. Постанова про встановлення тарифів на розподіл електричної енергії на 2024 рік / НКРЕКП, 2023.20 с. URL: [https://www.nerc.gov.ua/storage/2023/postanova\\_tariffs\\_2024.pdf](https://www.nerc.gov.ua/storage/2023/postanova_tariffs_2024.pdf)
52. НКРЕКП. Статистичний бюлетень про стан енергетичних мереж України за 2023 рік. Київ: НКРЕКП, 2024. 50 с.
53. Ноє Р., Холленбек Дж., Гергарт Б., Райт П. Управління людськими ресурсами. Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2020. 704 с.
54. Петренко С. Мотиваційні стратегії у сучасних організаціях. Харків: ХНЕУ, 2020. 172 с.

55. Пінк Д. Мотивація: дивовижна правда про те, що нас мотивує. Нью-Йорк: Riverhead Books, 2018. 272 с.
56. ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі». Офіційний сайт компанії. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.dtek-kem.com.ua>
57. ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі». Офіційний сайт. URL: <https://www.dtek-kem.com.ua>
58. ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі». Річний звіт за 2023 рік. Київ: ДТЕК, 2024. 76 с.
59. Роббінс С. Організаційна поведінка. Бостон: Pearson, 2020. 680 с.
60. Роббінс С. П., Джадж Т. А. Організаційна поведінка. 18-е вид. Бостон: Pearson Education, 2023. 688 с.
61. Романенко П. Цифрові інструменти у мотивації персоналу. Київ: КНЕУ, 2021. 152 с.
62. Романчук В. Мотивація та адаптація до змін в організації. Одеса: ОНЕУ, 2021. 164 с.
63. Секретаріат Енергетичного співтовариства. Звіт про впровадження: реформа ринку електроенергії України. Відень: ECS Publications, 2023. 52 с.
64. Сидоренко Л. Корпоративна культура та мотивація персоналу. Дніпро: ДУ ім. Гончара, 2021. 168 с.
65. Сміт Дж. Міжнародне управління персоналом. Лондон: Routledge, 2020. 448 с.
66. Соколова Л. Інноваційні підходи до мотивації персоналу. Київ: КНЕУ, 2021. 158 с.
67. Тимошенко О. Оцінка ефективності мотиваційних програм. Львів: ЛНУ, 2019. 142 с.
68. Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С., Аткинсон К. Управління персоналом. Лондон: Pearson, 2019. 760 с.

69. УкрЕнерго. Офіційний звіт про розвиток системи передачі електроенергії. Київ: НЕК «УкрЕнерго», 2024. 68 с.
70. Федоренко В. Вплив мотиваційних систем на продуктивність праці. Одеса: ОНЕУ, 2020.158 с.
71. Хакман Дж. Р., Олдхем Г. Р. Переробка праці (Work Redesign). Редінг, Массачусетс: Addison-Wesley, 1976. 340 с.
72. Хофстеде Г. Наслідки культури: порівняння цінностей, поведінки, інститутів і організацій у різних країнах.т2-ге вид. Таузенд-Окс: Sage Publications, 2010. 596 с.
73. Черненко П. Стійкість організації через систему мотивації. Київ: КНЕУ, 2020.174 с.
74. Чернишенко О. Ефективність систем мотивації у сучасних підприємствах. Одеса: ОНЕУ, 2020.148 с.
75. Чжан Л. Цифровізація управління людськими ресурсами в Китаї. Пекін: Видавництво Пекінського університету, 2022. 280 с.
76. Шевченко А. Мотивація та стимулювання персоналу: класифікація та підходи. Київ: Центр учбової літератури, 2021.176 с.
77. Щорічний звіт ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2022 рік. Київ, 2023. 50 с. URL: <https://kyiv.dtek.com/ua/about/reports/2022>
78. Щорічний звіт ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2023 рік. Київ, 2024. 55 с. URL: <https://kyiv.dtek.com/ua/about/reports/2023>
79. Amazon. Employee Incentive Programs. URL: <https://www.aboutamazon.com/workplays>
80. CIPD. Опитування щодо мотивації та залучення працівників. Лондон: CIPD, 2021. 38 с.
81. Deloitte Insights. Глобальні тенденції управління людським капіталом 2024: соціальне підприємство у світі III. Лондон: Deloitte Development LLC, 2024. 95 с. URL: <https://www.deloitte.com>

82. Deloitte Insights. Глобальні тенденції управління людським капіталом 2024. Лондон: Deloitte Development LLC, 2024. 87 с.
83. Deloitte Ukraine. «Employee Engagement in Ukrainian Energy Sector», аналітичний звіт. Київ: Deloitte, 2024. 45 с.
84. Deloitte. Mentorship and Coaching Programs. URL: <https://www2.deloitte.com>
85. DTEK Group Звіт зі сталого розвитку та розвитку компанії 2024. Київ: DTEK Holdings, 2024. 72 с.
86. DTEK Group. Звіт зі сталого розвитку 2024. Київ: DTEK Holdings, 2024. 65 с.
87. DTEK Group. Звіт про розвиток людського капіталу 2024. Київ: ДТЕК, 2024. 58 с.
88. DTEK Integrated Report 2022 / DTEK Energy. – Київ: ДТЕК, 2023. 65 с.
89. DTEK Integrated Report 2023 / DTEK Energy. Київ: ДТЕК, 2024. 70 с.
90. DTEK Integrated Report 2024 / DTEK Energy. Київ: ДТЕК, 2025. 75 с.
91. E.ON Group. Річний звіт 2023. Дюссельдорф: E.ON SE, 2024. 130 с.
92. EDF Group. Звіт про людський капітал та інновації 2024. Париж: EDF Group, 2024. 88 с.
93. Eurofound. European Working Conditions Survey, 2023. Люксембург: Publications Office of the EU, 2023. 84 с.
94. Eurofound. Умови праці та сталий розвиток праці 2023. Люксембург: Видавництво ЄС, 2023. 96 с.
95. Forbes Ukraine. «Як ДТЕК утримує кадри в енергетичній кризі». Київ: Forbes Media, 2024. 12 с.
96. Forbes Ukraine. «Як ДТЕК утримує кадри в енергетичній кризі». Київ: Forbes Media, 2024. [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua>
97. Gallup. Стан глобального робочого місця 2024. Вашингтон, округ Колумбія: Gallup Press, 2024. 98 с.

98. Gartner. Тенденції мотивації та утримання персоналу в енергетичному секторі. Стемфорд: Gartner Research, 2024. 40 с.
99. Gartner. Цифрові HR-інструменти для енергетичного сектору. — Стемфорд: Gartner Research, 2023. 44 с.
100. Google Inc. Звіт про корпоративну культуру. Маунтін-В'ю: Google Press, 2023. 26 с.
101. HR-звіт ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2024 рік. Внутрішній документ. Київ, 2024. 25 с.
102. HR-звіт ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» за 2024 рік. Внутрішній документ. Київ: ДТЕК, 2024. 32 с.
103. Huawei Technologies Co. Річний звіт 2023. Шеньчжень: Huawei Press, 2023. 120 с.
104. IBM. Штучний інтелект в управлінні людськими ресурсами. Армонк, Нью-Йорк: IBM Press, 2024. 48 с. URL: <https://www.ibm.com/hr>
105. ІКЕА. Річний звіт та огляд сталого розвитку 2024. Лейден: Inter IKEA Systems B.V., 2024. 94 с. URL: <https://www.ikea.com>
106. Microsoft. Програми добробуту працівників. Редмонд: Microsoft Corporation, 2023. 22 с. URL: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/employee-experience>
107. Salesforce. Глобальний звіт про залученість працівників 2023. Сан-Франциско: Salesforce Inc., 2023. 54 с. URL: <https://www.salesforce.com>
108. Salesforce. Освітня платформа Trailhead. Сан-Франциско: Salesforce Press, 2023. 35 с. URL: <https://trailhead.salesforce.com>
109. SCM Group. Річний звіт 2024. Донецьк: SCM Management Group, 2024. 58 с. URL: <https://scm.com.ua>
110. SHRM. Залучення та мотивація працівників. Александрія, Вірджинія: SHRM Publications, 2020. 110 с.

111. Siemens AG. Звіт про корпоративну відповідальність 2023. Берлін: Siemens Press, 2023. 80 с.
112. Starbucks Corporation. Глобальний звіт про відповідальність 2024. Сіетл: Starbucks Coffee Company, 2024. 102 с.
113. Toyota Motor Corporation. Звіт зі сталого розвитку Toyota 2024. Токіо: Toyota Global, 2024. 162 с. URL: <https://global.toyota>
114. Toyota Motor Corporation. Книга даних зі сталого розвитку 2023. Токіо: Toyota Motor Corporation, 2023. 150 с.
115. Twitter. Політика гнучкої роботи. Сан-Франциско: Twitter Inc., 2023. 16 с. URL: <https://blog.twitter.com>
116. Unilever. Ініціативи у сфері різноманіття та інклюзії. Лондон: Unilever PLC, 2024. 30 с. URL: <https://www.unilever.com/sustainability/people/diversity-and-inclusion>
117. Workday. Рішення для залучення працівників та зворотного зв'язку. Плезантон: Workday Inc., 2024. 27 с. URL: <https://www.workday.com>

## Додатки

## Додаток А

Про впровадження пілотного проекту трансформації системи мотивації персоналу  
«Енергія Розвитку»

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ДТЕК КИЇВСЬКІ  
ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ»

м. Київ

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р. № \_\_\_\_\_

НАКАЗ

*Про впровадження пілотного проекту трансформації системи мотивації персоналу «Енергія Розвитку»*

З метою реалізації Стратегії розвитку ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» до 2030 року в частині підвищення операційної ефективності, зниження рівня плинності кадрів виробничо-технічного персоналу, а також впровадження сучасних цифрових інструментів управління залученістю персоналу (Human Capital Management),

НАКАЗУЮ:

1. Розпочати реалізацію проекту комплексної трансформації системи мотивації персоналу під кодовою назвою «Енергія Розвитку» (далі – Проект) з 02 січня 2026 року.

2. Затвердити мету Проекту: створення гнучкої екосистеми стимулювання, що включає систему персоналізованих пільг («Кафетерій») та гейміфікацію виробничих процесів, спрямовану на підвищення продуктивності праці на 5% до кінця 2026 року.

3. Створити Робочу групу з питань впровадження Проекту у складі згідно з Додатком 1 до цього наказу.

3.1. Керівнику Робочої групи забезпечити проведення регулярних нарад (Status Meetings) щотижня по вівторках та надавати звіт про хід реалізації Проекту Генеральному директору щомісяця до 5-го числа.

4. Визначити пілотною зоною для впровадження системи гейміфікації та тестування мобільного додатку «DTEK Heroes» структурний підрозділ «Лівобережний район електромереж» (далі – РЕМ «Лівобережний»).

5. Директору з управління персоналом (HRD):

5.1. У термін до 20.04.2026 р. розробити та подати на затвердження Правлінню «Положення про систему гнучких соціальних пільг».

5.2. У термін до 01.07.2026 р. провести тендерну процедуру щодо вибору провайдерів послуг добровільного медичного страхування та спортивно-оздоровчих закладів.

5.3. Забезпечити проведення комунікаційної кампанії серед персоналу щодо цілей та переваг нової системи мотивації.

6. Директору з інформаційних технологій (CIO):

6.1. У термін до 15.05.2026 р. сформулювати Технічне завдання (ТЗ) на розробку/адаптацію програмного забезпечення для мобільного додатку «DTEK Heroes».

6.2. Забезпечити інтеграцію нового ПЗ з існуючими обліковими системами SAP HCM та CRM у термін до 01.07.2026 р.

6.3. Забезпечити захист персональних даних співробітників згідно з чинним законодавством України та корпоративними стандартами кібербезпеки.

7. Фінансовому директору:

7.1. Передбачити у бюджеті операційних витрат (ОРЕХ) на II півріччя 2026 року кошти на фінансування фонду гейміфікації у розмірі, затвердженому кошторисом Проекту.

7.2. Забезпечити своєчасне фінансування розробки ПЗ згідно з графіком платежів.

8. Керівнику департаменту з правового забезпечення:

8.1. Провести правову експертизу внутрішніх нормативних документів, що регламентують нову систему оплати та стимулювання праці, на відповідність Кодексу законів про працю України та умовам Колективного договору.

9. Начальнику РЕМ «Лівобережний»:

9.1. Сприяти роботі Робочої групи, забезпечити доступ до виробничих ділянок для проведення хронометражу та тестування ПЗ.

9.2. Призначити відповідальних осіб (менторів) на ділянках для навчання персоналу роботі з мобільним додатком.

10. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Генеральний директор ПрАТ «ДТЕК Київські електромережі» \_\_\_\_\_  
(Прізвище, Ініціали)

*Зворотний бік наказу (Аркуш погодження)*

ПРОЄКТ НАКАЗУ ВНОСИТЬ:

Начальник відділу компенсацій та пільг \_\_\_\_\_ (Прізвище І.П.)

ПОГОДЖЕНО:

Виконавчий директор \_\_\_\_\_ (Прізвище І.П.) «\_\_» \_\_\_\_ 2025 р.

Фінансовий директор \_\_\_\_\_ (Прізвище І.П.) «\_\_» \_\_\_\_ 2025 р.

Директор з правового забезпечення \_\_\_\_\_ (Прізвище І.П.) «\_\_» \_\_\_\_ 2025 р.

Директор з інформаційних технологій \_\_\_\_ (Прізвище І.П.) «\_\_» \_\_\_\_ 2025 р.

Голова Профспілкового комітету \_\_\_\_\_ (Прізвище І.П.) «\_\_» \_\_\_\_ 2025 р.

