

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіки
 (повне найменування факультету)

Економіка підприємства
 (повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Формування мотивації як
 (назва теми)

фактора забезпечення успіху суб'єк-
та господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ
1314-м
 Спеціальності 076 підприємство
 (код найменування спеціальності)
та торгівля

Освітня програма (спеціалізація)
Економіка підприємства

Яковова А.Г.
 (ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Серієнко П.І.
 (ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Мищенко О.Г.
 (ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки
 Кафедра Економіка підприємства
 Ступінь вищої освіти Магістр
 Спеціальність 076 - підприємництво та торгівля
(код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Ю та У

Ніколенко А.М.

« _____ » _____ 20 _____ року

ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Ніконова Анна Ігорівна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Формування мотивації як фактора забезпечення успіху суб'єкта господарювання
 керівник проєкту (роботи) Серієнко Т.І.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 01 » листопада 2025 року № 452

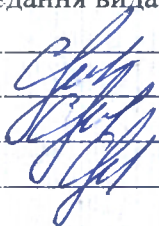
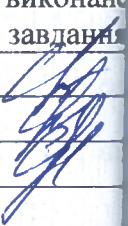
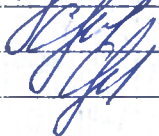
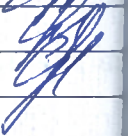


2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) нормативні - трудові акти науково-дослідницької, статистична звітність ПАТ "Укрзалізниця"

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-концептуальні засади формування мотивації як фактора забезпечення успіху суб'єкта господарювання, Аналітико-дослідницькі впливи мотиваційних механізмів (на прикладі ПАТ "Укрзалізниця"), Напрямки удосконалення мотиваційних механізмів як фактора забезпечення успіху суб'єкта господарювання (на прикладі ПАТ "Укрзалізниця")

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)


Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		задання видав	приймав виконане завдання
Розділ 1	Серієнко М. І. к. фіз.-м. н., доцент		
Розділ 2	Серієнко М. І. к. фіз.-м. н., доц.		
Розділ 3	Серієнко М. І. к. фіз.-м. н., доц.		

7. Дата видачі задання « 04 » 09 2025 року.

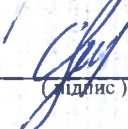
КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Узгодження завдання	10.09.2025	
2.	Отримання наукових дисерей	25.09.2025	
3.	Виконання 1 розділу	28.10.2025	
4.	Виконання 2 розділу	17.11.2025	
5.	Виконання 3 розділу	04.12.2025	
6.	Перевірка на тиждень	06.12.2025	
7.	Нормоконтроль та підання на кафедру	10.12.2025	

Студент(ка)

 Анна Шкодова
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

 Тетяна Серієнко
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

У кваліфікаційній роботі досліджено мотивацію персоналу як ключовий фактор забезпечення успіху суб'єкта господарювання. Об'єктом дослідження є система управління персоналом ПАТ «Укрзалізниця», а предметом — мотиваційні механізми та інструменти їх впливу на результати діяльності підприємства. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення мотиваційних механізмів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

У першому розділі розкрито теоретико-концептуальні засади мотивації, систематизовано основні наукові підходи та проаналізовано зарубіжний досвід формування мотиваційних механізмів. Другий розділ присвячений аналізу організаційно-управлінської структури ПАТ «Укрзалізниця», оцінці чинної системи мотивації персоналу, виявленню проблем її функціонування та визначенню впливу мотиваційних інструментів на результати діяльності підприємства.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації, оптимізації робочого навантаження та цифровізації HR-процесів. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів і розраховано прогнозований економічний ефект, що підтверджує доцільність їх впровадження.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПАТ «Укрзалізниця» для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування стійкого кадрового потенціалу.

Ключові слова: МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ, МАТЕРІАЛЬНА ТА НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ, ПЛИННІСТЬ КАДРІВ, HR-АНАЛІТИКА.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
ТА ТЕРМІНІВ

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ПАТ «Укрзалізниця» – Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця»

HR (Human Resources) – управління людськими ресурсами

HR-аналітика – система збору та аналізу даних щодо персоналу з метою підвищення ефективності управління

KPI (Key Performance Indicators) – ключові показники ефективності

ФОП – фонд оплати праці

ПП – продуктивність праці

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ФАКТОРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІХУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	13
1.1.Понятійно-категоріальний апарат мотивації в діяльності суб'єкта господарювання.....	13
1.2.Еволюція наукових підходів до мотивації для забезпечення успіху суб'єкта господарювання	22
1.3Зарубіжний досвід формування мотиваційних механізмів в діяльності суб'єкта господарювання.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»).....	38
2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Укрзалізниця».....	38
2.2. Оцінка ефективності чинних систем мотивації персоналу та виявлення проблем у їх функціонуванні	50
2.3. Аналіз впливу мотиваційних інструментів на результати діяльності організації та пов'язаних із ними викликів	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЯК ФАКТОРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІХУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»).....	69
3.1. Шляхи формування мотиваційних механізмів на ПАТ «Укрзалізниця».....	69
3.2. Економічне обґрунтування удосконалення мотиваційних механізмів на ПАТ «Укрзалізниця»	75

3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів на ПАТ «Укрзалізниця»	83
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	904
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З урахуванням зростаючої конкуренції, економічної нестабільності та структурних змін у вітчизняній економіці, питання ефективного використання трудового потенціалу набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Мотивація персоналу є одним із фундаментальних чинників успішного функціонування підприємства, оскільки саме від неї залежать продуктивність праці, ініціативність, інноваційність і лояльність працівників.

Неефективні мотиваційні системи, відсутність чітких механізмів заохочення й об'єктивної оцінки результатів праці негативно впливають на загальну результативність компаній, зокрема великих організацій, таких як ПАТ «Укрзалізниця». У зв'язку з цим вивчення процесів формування мотивації як ключового чинника успіху суб'єкта господарювання є надзвичайно актуальним і має вагоме практичне значення для підвищення ефективності управління персоналом.

Основною метою роботи є наукове обґрунтування та розроблення прикладних рекомендацій щодо вдосконалення мотиваційних механізмів як важливого фактора забезпечення успішної діяльності суб'єкта господарювання на прикладі ПАТ «Укрзалізниця».

Для досягнення цієї мети були визначені такі завдання:

- здійснити аналіз понятійно-категоріального апарату мотивації в управлінні суб'єктом господарювання;
- дослідити еволюцію наукових підходів до мотивації персоналу та її вплив на ефективність роботи підприємства;
- узагальнити міжнародний досвід у сфері формування мотиваційних механізмів;
- надати характеристику організаційно-управлінської структури ПАТ «Укрзалізниця»;

- оцінити ефективність існуючої системи мотивації на підприємстві та визначити актуальні проблеми;
- дослідити вплив використовуваних мотиваційних інструментів на результати діяльності компанії;
- розглянути напрями вдосконалення механізмів мотивації в діяльності ПАТ «Укрзалізниця»;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих змін і розробити рекомендації для їх практичної реалізації;
- запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів на ПАТ «Укрзалізниця».

Об'єктом дослідження є процеси формування мотивації працівників у системі управління ПАТ «Укрзалізниця».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти створення мотиваційних механізмів як важливого елемента забезпечення успішної діяльності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціалізованих методів, що забезпечують всебічний аналіз мотиваційної системи персоналу та її впливу на ефективність роботи підприємства. Зокрема, застосовано діалектичний метод для встановлення взаємозв'язків між мотивацією персоналу та результативністю діяльності, системний підхід для аналізу структури та взаємодії компонентів мотиваційного механізму, методи індукції та дедукції для узагальнення теоретичних положень і формування висновків на основі спостережень, порівняльний аналіз для вивчення національного та зарубіжного досвіду, економіко-статистичні методи для оцінки ефективності чинної системи мотивації на підставі кількісних показників, а також табличні та графічні методи для наочної візуалізації та аналізу отриманих результатів.

Ступінь наукової розробки теми. Проведений аналіз засвідчив, що в науковій літературі, особливо зарубіжній, досліджується широкий спектр

проблем, пов'язаних із функціонуванням системи мотиваційних механізмів. Особливий інтерес у контексті цього дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, у яких розглядаються питання оцінювання та управління людськими ресурсами. Серед них праці П. Рогожина, А. Гойка, З. Маніва, І. Луцького, Й. Петровича, А. Кіта, Х. Грехема, Р. Беннета, Г. Осовської, О. Крушельницької, В. Дедекаєвої, М. Збарського, М. Карліна, В. Рябокonia, Г. Климка, В. Несторенка, О. Каніщенка та інших.

Проблематиці ефективної мотивації праці на підприємстві присвячені наукові дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених, зокрема А. Афоніна, В. Абрамова, Д. Богині, А. Грішнєвої, Г. Дмитренка, М. Дороніної, А. Єськова, І. Завадського, М. Карліна, А. Колота, О. Віханського, Н. Любомудрової, В. Сладкевича, К. Альдерфера, В. Врума, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, Р. Оуена та інших.

Питання розроблення та впровадження мотиваційного механізму доцільно вирішувати з урахуванням специфіки діяльності кожного господарюючого суб'єкта. Водночас узагальнення вітчизняного й зарубіжного досвіду свідчить, що універсальні підходи до мотивації персоналу не завжди забезпечують очікуваний результат. Це зумовлює необхідність адаптації теоретичних положень і практичних інструментів мотивації до конкретних умов функціонування підприємства, його стратегічних цілей, організаційної культури та особливостей трудового потенціалу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що в роботі:

- уточнено зміст і роль мотиваційних механізмів у забезпеченні успіху суб'єкта господарювання з урахуванням сучасних умов функціонування великих державних підприємств у період воєнних та післявоєнних трансформацій

- дістало подальшого розвитку наукове обґрунтування поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації персоналу як цілісної системи підвищення ефективності діяльності підприємства

- удосконалено підхід до оцінювання ефективності мотиваційних механізмів персоналу на основі поєднання економічних і соціально-психологічних показників

- обґрунтовано доцільність упровадження нематеріальних мотиваційних інструментів з урахуванням кадрових, організаційних і безпекових викликів діяльності ПАТ «Укрзалізниця»

- набули подальшого розвитку практичні рекомендації щодо оптимізації мотиваційних механізмів персоналу шляхом інтеграції KPI, програм професійного розвитку та елементів цифровізації HR-процесів

Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Укрзалізниця». Реалізація запропонованих заходів сприятиме раціональному використанню трудового потенціалу, зменшенню плинності кадрів, зростанню продуктивності праці та покращенню загальних показників роботи підприємства.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження були апробовані на III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку», що відбулася 20–21 жовтня 2025 року м. Запоріжжя. Підсумки дослідження представлені у тезах конференції:

Потоцька Н.О., Сергієнко Т.І. Формування мотивації працівників як ключового чинника успіху підприємств у процесі повоєнної відбудови України. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів IX Всеукр. наук.-практ. інт.-конф.*, 20 жовтня 2025 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025. С. 102-105.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить ___ сторінок, містить ___ таблиць, ___ рисунків та ___ додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ФАКТОРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІХУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат мотивації в діяльності суб'єкта господарювання

Понятійно-категоріальний апарат мотивації охоплює комплекс економічних, соціальних, психологічних та управлінських категорій, що відображають внутрішні та зовнішні чинники, які визначають трудову поведінку працівника у суб'єкта господарювання. У науковій літературі мотивація розглядається як явище, що поєднує процесуальні та змістові характеристики, адже охоплює не лише стимулювання до певної дії, а й механізм формування прагнень, інтересів і цілей індивіда.

У сучасних економічних дослідженнях мотивація трактується через широкий спектр підходів і визначень, що відображають складність та багатовимірність цього поняття. Результативність трудової діяльності значною мірою обумовлюється індивідуальним ставленням працівника до виконуваних обов'язків, яке знаходить відображення у його трудовій поведінці. Формування такої поведінки відбувається під впливом сукупності чинників, що можуть відрізнитися за інтенсивністю дії та спрямованістю впливу [11, с. 88].

У загальному розумінні мотивація визначається як система рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певної діяльності. Ці сили можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер, впливаючи на поведінку індивіда на свідомому або підсвідомому рівнях та зумовлюючи вибір конкретних дій [10].

Ставлення до праці проявляється у прагненні працівника повною мірою реалізувати власний фізичний і інтелектуальний потенціал, ефективно

застосовувати наявні знання та професійний досвід для досягнення визначених кількісних і якісних результатів. Воно знаходить своє відображення у трудовій активності, мотивації до виконання завдань та оцінці результатів праці.

Трудова поведінка виступає зовнішнім проявом ставлення людини до праці, тоді як мотивація та оцінка результатів діяльності належать до її внутрішніх складових. Відповідно, мотивація розглядається як процес усвідомленого вибору певної моделі поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують систему мотивів і стимулів [14].

Для великих ієрархічних структур, таких як корпорації та державні компанії, мотивація персоналу має специфічні особливості. Масштабність організації, кількість рівнів управління та складність комунікаційних каналів потребують особливої уваги до системи стимулювання. Важливим стає впровадження прозорих процедур оцінки, розподілу винагород та розвитку кар'єрних траєкторій, що дозволяє забезпечити залученість працівників на різних рівнях ієрархії. Особливу роль відіграють програми внутрішнього навчання, корпоративна культура та механізми командної взаємодії, які сприяють формуванню єдиної мотиваційної стратегії в масштабній організації.

Саме рівень мотивації значною мірою зумовлює результативність трудової діяльності та ефективність функціонування суб'єкта господарювання.

У науковій літературі мотивація трактується як процес формування спонукальних сил, що активізують трудову поведінку людини. Ці сили можуть мати внутрішній характер, пов'язаний із потребами, цінностями, інтересами та прагненням до самореалізації, а також зовнішній – обумовлений впливом системи стимулів, організаційного середовища та управлінських рішень. Взаємодія внутрішніх і зовнішніх компонентів

мотивації формує поведінкові установки працівника та визначає його готовність до досягнення поставлених завдань [15, с. 80].

З позицій теорії управління мотивація розглядається як одна з ключових функцій менеджменту, спрямована на узгодження інтересів персоналу з цілями організації. У цьому контексті мотивація передбачає не лише створення умов для матеріального заохочення, а й цілеспрямований вплив на ціннісні орієнтації, професійні установки та трудові очікування працівників. Формування стійкої мотиваційної системи сприяє розвитку трудового потенціалу персоналу та забезпечує довгострокову ефективність діяльності підприємства [23, с. 102].

Теоретичні концепції мотивації виходять з того, що людина, усвідомлюючи завдання, які перед нею ставляться, а також очікувану винагороду за їх виконання, співвідносить ці фактори зі своїми потребами, здібностями та можливостями. Саме в цьому процесі формується рішення щодо вибору певної моделі трудової поведінки. Таким чином, мотивація виступає механізмом свідомого регулювання діяльності працівника, який забезпечує перехід від потреб до конкретних дій.

Багатоманітність наукових підходів до трактування мотивації підтверджує її складність як соціально-економічного явища. Ефективність мотиваційного впливу оцінюється не лише через індивідуальні результати праці, а й через загальні показники діяльності підприємства, зокрема рівень продуктивності, стабільність кадрового складу та здатність організації до розвитку. У цьому сенсі мотивація розглядається як один із визначальних факторів забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [38, с. 140].

У теоретичному аспекті мотивація охоплює матеріальні та нематеріальні складові. Матеріальна мотивація пов'язана з економічними стимулами, передусім системою оплати праці та винагород, тоді як нематеріальна включає соціальні, моральні та професійні чинники, зокрема

визнання, можливості розвитку, участь у прийнятті рішень і корпоративну культуру. Поєднання цих складових формує цілісну мотиваційну модель, здатну забезпечити стійку трудову активність персоналу [41, с. 106].

Відтак, мотивація праці є фундаментальною категорією теорії управління, яка відображає взаємозв'язок між потребами працівників, умовами їх діяльності та цілями підприємства. Вона виступає системоутворюючим чинником трудової поведінки, визначає ефективність використання людського капіталу та відіграє ключову роль у забезпеченні успіху і стабільного розвитку суб'єкта господарювання.

У класичному визначенні мотивація характеризується як процес активізації поведінки людини на основі взаємодії потреб, цінностей, інтересів і стимулів. Л. Колот підкреслює, що мотивація відображає сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають індивіда до ефективної праці [1, с. 99]. І. Замула та К. Шиманська розглядають її як процес, що забезпечує орієнтацію працівників на досягнення цілей організації через створення необхідних умов для реалізації їхніх потреб [2, с. 88]. У підході О. Гончара мотивація визначається як комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення продуктивної трудової активності персоналу в межах стратегічних завдань підприємства [6].

Структура мотивації включає такі основні елементи:

- потреба – нестача, яку прагне усунути людина у процесі діяльності;
- інтерес – усвідомлене ставлення до об'єкта чи діяльності, що здатні задовольнити потребу;
- мотив – внутрішня психологічна спонука до активності;
- стимул – зовнішній чинник, що сприяє формуванню бажаної поведінки;
- винагорода – результат стимулювання, який може мати матеріальну чи нематеріальну форму.

Перейдемо до визначень вищевказаних елементів.

Потреба є вихідним елементом мотиваційного процесу та відображає усвідомлену або неусвідомлену нестачу певних благ, умов чи можливостей, необхідних для нормального функціонування та розвитку особистості. У трудовій діяльності потреби можуть мати матеріальний, соціальний, професійний або самореалізаційний характер. Саме наявність незадоволених потреб формує внутрішню напругу, яка спонукає людину до активних дій, спрямованих на їх задоволення. У контексті діяльності суб'єкта господарювання потреби працівників виступають базою для формування ефективної мотиваційної політики.

Інтерес виникає як усвідомлене спрямування особистості на об'єкт або вид діяльності, здатний задовольнити наявну потребу. На відміну від потреби, інтерес має більш конкретний і вибірковий характер, оскільки визначає, яким саме способом людина прагне реалізувати свої прагнення. У трудовій сфері інтереси проявляються через зацікавленість у змісті роботи, професійних завданнях, можливостях розвитку та самовдосконалення. Сформований інтерес сприяє зростанню залученості працівника до трудового процесу та підвищенню стійкості його мотивації.

Мотив є внутрішньою психологічною причиною, яка безпосередньо спонукає людину до здійснення конкретних дій. Він формується на основі взаємодії потреб та інтересів і визначає готовність особистості докладати зусиль для досягнення певної мети. У трудовій діяльності мотиви можуть бути пов'язані з прагненням до досягнень, професійного зростання, соціального визнання або матеріального забезпечення. Сукупність мотивів формує мотиваційну спрямованість працівника та визначає індивідуальні особливості його трудової поведінки.

Стимул виступає зовнішнім чинником впливу, який активізує або підсилює мотиваційні процеси. Стимули створюються та регулюються суб'єктом господарювання з метою спрямування поведінки працівників у

бажаному для організації напрямі. Вони можуть мати економічний, організаційний, соціальний або моральний характер. Важливою умовою ефективності стимулів є їх відповідність актуальним потребам і мотивам персоналу, оскільки лише в такому разі зовнішній вплив трансформується у внутрішню зацікавленість працівника.

Винагорода є результатом застосування стимулів і відображає фактичне задоволення потреб працівника в обмін на досягнуті результати праці. Вона може мати матеріальну форму, зокрема заробітну плату, премії чи надбавки, а також нематеріальну – визнання, кар'єрне зростання, підвищення статусу або можливості професійного розвитку. Винагорода виконує функцію зворотного зв'язку між працівником і організацією, закріплюючи бажані моделі поведінки та формуючи основу для подальшої мотивації [43, с. 47].

Отже, структура мотивації являє собою логічно вибудовану систему, в якій потреби ініціюють мотиваційний процес, інтереси визначають його спрямованість, мотиви забезпечують внутрішнє спонукання, стимули виконують функцію зовнішнього впливу, а винагорода підкріплює досягнуті результати. Узгоджене функціонування цих елементів створює передумови для ефективної трудової діяльності та досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

За джерелом впливу мотивація поділяється на:

- внутрішню, що формується через зміст праці, інтерес до професії, прагнення до саморозвитку, самореалізації;
- зовнішню, що зумовлена матеріальними винагородами, умовами праці, організаційною культурою, адміністративними стимулами [17, с. 4].

Внутрішня мотивація формується на основі особистісних характеристик працівника та безпосередньо пов'язана зі змістом трудової діяльності. Вона виникає тоді, коли сама робота сприймається як цінність і джерело задоволення, а виконання професійних обов'язків відповідає

інтересам, здібностям і прагненням особистості. До ключових чинників внутрішньої мотивації належать інтерес до професії, можливість самореалізації, розвиток компетенцій, відчуття значущості виконуваної роботи та автономії у прийнятті рішень. Внутрішньо мотивований працівник, як правило, демонструє високий рівень залученості, відповідальності та стійку орієнтацію на якісні результати праці навіть за відсутності безпосередніх матеріальних стимулів.

Зовнішня мотивація зумовлена впливом факторів, що походять із зовнішнього по відношенню до працівника середовища та виступають інструментами управлінського впливу. Вона реалізується через систему матеріальних і нематеріальних стимулів, до яких належать заробітна плата, премії, соціальні гарантії, умови праці, організаційна культура, кар'єрні можливості, а також адміністративні методи впливу.

Зовнішня мотивація спрямована на регулювання трудової поведінки шляхом встановлення чіткого зв'язку між результатами діяльності та винагородою, що отримує працівник. Її ефективність значною мірою залежить від прозорості, справедливості та відповідності стимулів очікуванням персоналу [44].

У теоретичному сенсі внутрішня та зовнішня мотивація не протиставляються, а розглядаються як взаємодоповнюючі елементи єдиного мотиваційного механізму. Внутрішня мотивація забезпечує довгострокову орієнтацію працівника на професійний розвиток і самовдосконалення, тоді як зовнішня створює необхідні організаційні умови та матеріальну основу для реалізації трудового потенціалу.

Оптимальне поєднання цих двох видів мотивації дозволяє досягти балансу між особистими інтересами працівників і стратегічними цілями суб'єкта господарювання.[19, с. 100]

Для суб'єкта господарювання мотивація виконує низку ключових функцій: активізацію трудової активності, підвищення продуктивності,

залученість персоналу, оптимізацію поведінкових моделей, розвиток людського капіталу, зниження плинності кадрів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «мотивація» у наукових джерелах

Автор (джерело)	Визначення
Л. Колот [1]	Сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до ефективної праці.
І. Замула, К. Шиманська [2]	Процес спонукання працівників до досягнення цілей організації шляхом створення сприятливих умов для реалізації їхніх потреб.
А. Маслоу [3]	Процес задоволення потреб, що визначає поведінку індивіда та рівень його активності.
Ф. Герцберг [4]	Результат взаємодії мотивуючих факторів та факторів задоволеності умовами праці.
В. Врум [5]	Мотивація як функція очікувань щодо зв'язку між зусиллями, результативністю та винагородою.
О. Гончар [6]	Система управлінських дій, спрямованих на стимулювання працівників до виконання стратегічних завдань підприємства.

Порівняння наведених підходів демонструє, що дослідники розглядають мотивацію через різні призми: психологічну (Маслоу, Герцберг), поведінкову (Врум), організаційно-управлінську (Колот, Замула, Шиманська, Гончар). У межах сучасної теорії управління поступово сформувався інтегрований підхід, який поєднує ці напрями та розглядає мотивацію як багаторівневу, системну і динамічну категорію, що включає суб'єктивні та об'єктивні чинники.

Можна констатувати, що мотивація персоналу слід розглядати як динамічну систему, яка інтегрує не лише економічні й матеріальні стимули, а й соціальні, психологічні та культурні чинники. Доцільно зазначити, що ефективна мотиваційна стратегія повинна будуватися на синтезі різних теоретичних підходів, що дозволяє адаптувати інструменти стимулювання до

індивідуальних потреб працівників, особливостей колективу та стратегічних цілей підприємства. У цьому контексті мотивація виступає не просто як засіб підвищення продуктивності, а як комплексний механізм формування професійної самостійності, залученості та відповідальності персоналу.

Аналіз власних спостережень та практичного досвіду дозволяє констатувати, що для досягнення стійких результатів важливо поєднувати внутрішні мотиви, пов'язані із самореалізацією та розвитком компетенцій, із зовнішніми стимулами у вигляді матеріальних винагород і соціальної підтримки. Такий підхід сприяє формуванню корпоративної культури, що підвищує моральний клімат, зменшує плинність кадрів та створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У перспективі адаптація цих принципів до специфіки українського бізнес-середовища дозволяє побудувати ефективну систему мотивації, здатну реагувати на виклики сучасного ринку праці.

Мотивація персоналу постає як складне багатовимірне явище, що охоплює психологічні, економічні та управлінські компоненти та визначає характер і результативність трудової поведінки працівника. Понятійний апарат мотивації формується навколо взаємодії потреб, інтересів, мотивів і стимулів, які разом забезпечують внутрішнє та зовнішнє спонукання до праці.

Наукові підходи до трактування мотивації демонструють різноманітність інтерпретацій – від психологічних до управлінських – однак усі вони підкреслюють необхідність поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Важливим є розмежування внутрішньої та зовнішньої мотивації, оскільки вони формують різні механізми активізації трудової діяльності.

Мотивація виконує ключові функції у діяльності підприємства: забезпечує залученість персоналу, підвищує продуктивність, сприяє розвитку людського капіталу та стабільності кадрового складу. Сучасне розуміння

мотивації ґрунтується на інтегрованому підході, що поєднує основні елементи змістових, процесуальних і поведінкових концепцій та відображає необхідність адаптації мотиваційних інструментів до потреб працівників і стратегічних цілей підприємства.

1.2. Еволюція наукових підходів до мотивації для забезпечення успіху суб'єкта господарювання

Ефективність системи мотивації персоналу є однією з ключових умов результативної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Мотивація забезпечує залученість працівників, підтримує їхню внутрішню енергію, сприяє підвищенню продуктивності та формуванню людського капіталу. Її зміст та функції змінювалися разом із розвитком суспільства, економіки, технологій та менеджменту.

Історичний аналіз становлення підходів до мотивації дозволяє зрозуміти, як підприємства поступово переходили від примусово-механістичних методів стимулювання до гнучких інтеграційних моделей управління поведінкою персоналу.

Еволюція теорій мотивації є результатом розвитку управлінської думки: від класичних шкіл менеджменту до сучасних цифрових HR-платформ та поведінкових моделей. Розвиток концепцій умовно поділяють на шість ключових етапів: класичні теорії, школа людських відносин, змістові теорії, процесуальні концепції, інтеграційні моделі та цифрові підходи XXI ст. Кожен етап вніс суттєвий внесок у розуміння природи трудової поведінки.

1. Класичні теорії мотивації (кінець XIX – початок XX ст.)

Період індустріалізації сприяв формуванню перших систематизованих підходів до мотивації працівників. У працях Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда мотивація розглядалась через призму матеріального стимулу та раціональної

організації праці. Основним завданням вважалася максимізація продуктивності шляхом підвищення інтенсивності та стандартизації трудових процесів.

Ключові принципи класичного підходу:

- праця має бути жорстко нормована й контрольована;
- матеріальна винагорода – головний мотиватор;
- завдання мають бути чітко розподілені та стандартизовані;
- особистість працівника не враховується як психологічний фактор.

Переваги підходу:

- забезпечення високої продуктивності в умовах рутинних процесів;
- можливість масштабування організації за рахунок стандартизації;
- низькі витрати на управління персоналом.

Недоліки:

- ігнорування соціальних та психологічних потреб людини;
- низька залученість та висока плинність кадрів;
- слабкі умови для творчості та розвитку компетентностей.

Таким чином, класичні теорії стали фундаментом для формування організаційної дисципліни та управлінських стандартів, але виявилися недостатніми в умовах зростання ролі людського капіталу.

2. Школа людських відносин (1930–1950 рр.)

Докорінний поворот у розумінні природи мотивації спричинили дослідження Е. Мейо та його колег (Хоторнські експерименти). Було встановлено, що підвищення продуктивності залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від соціально-психологічної атмосфери, групової підтримки, стилю керівництва.

Основні положення школи:

- людина працює краще в умовах позитивного соціального клімату;
- мотивація залежить від уваги керівництва, комунікацій, участі в ухваленні рішень;
- трудова група формує власні норми поведінки, які впливають на індивіда.

Переваги:

- розвиток командної роботи та корпоративної культури;
- зниження конфліктності та плинності кадрів;
- впровадження демократичного стилю управління.

Недоліки:

- залежність від лідерських якостей керівника;
- відсутність чіткої методики вимірювання соціально-психологічних ефектів;
- ризик поверхневого підходу («ефект уваги» без реальних змін).

У цей період мотивація перестала бути виключно матеріальною та стала інтегруватися з соціальними процесами у колективах.

3. Змістові (потребові) теорії мотивації (1950–1970 рр.)

Цей етап пов'язаний з інтенсивним розвитком психології та поведінкової науки. Мотивація розглядається як процес задоволення потреб, які визначають характер трудової активності людини. Найвідоміші концепції:

- ієрархія потреб А. Маслоу;
- двохфакторна теорія Ф. Герцберга;
- ERG-модель К. Альдерфера;
- теорія потреб Д. МакКлелланда (влада, успіх, причетність).

Основні положення:

- мотивація залежить від домінуючих потреб конкретного працівника;
- потреби мають ієрархічний або гнучкий рівневий характер;

- внутрішні мотиви (зміст роботи, розвиток, визнання) можуть бути сильнішими за зовнішні.

Значення для підприємств:

- поява персоналізованих систем мотивації;
- визнання творчості та самореалізації як значущих мотивів;
- розвиток методів оцінювання внутрішніх потреб працівників.

Змістові теорії розширили уявлення про різноманітність мотивів і стали базою для сучасних систем компетентнісного управління.

4. Процесуальні теорії мотивації (1960–1980 рр.)

Процесуальні теорії (В. Врум, Дж. Адамс, Е. Локк, Л. Портер і Е. Лоулер) зосереджуються не на потребах, а на механізмі прийняття рішення працівником щодо того, наскільки варто докладати зусиль.

Ключові моделі:

- теорія очікувань (Врум) – працівник оцінює співвідношення «зусилля → результат → винагорода»;
- теорія справедливості (Адамс) – мотивація зростає, якщо винагороди є справедливими порівняно з іншими;
- теорія постановки цілей (Локк) – чіткі, складні та досяжні цілі підвищують мотивацію.

Переваги:

- підвищення передбачуваності трудової поведінки;
- формалізація систем преміювання;
- розвиток КРІ, регулярного оцінювання та управління за цілями.

Недоліки:

- висока складність реалізації на великих підприємствах;
- необхідність високого рівня менеджерських компетенцій;
- ризик бюрократизації цілей та оцінювання.

Процесуальні концепції наблизили управління мотивацією до сучасних інструментів HR-аналітики та систем performance management.

5. Інтеграційні підходи (кінець XX – початок XXI ст.)

У цей період теорії мотивації об'єднуються, сформувавши багатофакторні моделі, що враховують особистісні, соціальні, організаційні, культурні та технологічні чинники.

Серед провідних концепцій [27, с. 100]:

1. Теорія самодетермінації (Десі, Раяні) – внутрішня мотивація залежить від автономії, компетентності та пов'язаності.
2. Емоційне лідерство та мотивація через емоційний інтелект керівника.
3. Концепція total rewards – поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів у комплексну систему.
4. ESG-мотивація – стимулювання через цінності сталого розвитку.
5. Мотивація інновацій та креативності – розвиток середовища, де помилка не карається.

Однією з провідних концепцій інтеграційного напрямку є теорія самодетермінації, розроблена Е. Десі та Р. Раяном. Відповідно до цієї теорії, стійка внутрішня мотивація формується за умови задоволення трьох базових психологічних потреб: автономії, компетентності та пов'язаності. Автономія передбачає можливість самостійного прийняття рішень і контролю над власною діяльністю, компетентність – відчуття професійної спроможності та зростання, а пов'язаність – наявність соціальних зв'язків і підтримки в колективі. Теорія самодетермінації суттєво розширила традиційне розуміння мотивації, змістивши акцент з зовнішнього стимулювання на внутрішні джерела активності працівників.

Важливе місце серед сучасних інтеграційних підходів займає концепція емоційного лідерства, яка пов'язує мотивацію персоналу з рівнем емоційного інтелекту керівника. Згідно з цим підходом, здатність керівника усвідомлювати власні емоції, розуміти емоційний стан підлеглих та ефективно управляти міжособистісними відносинами безпосередньо впливає

на рівень залученості та задоволеності працівників. Емоційно компетентне лідерство сприяє формуванню довіри, психологічної безпеки та позитивного морального клімату, що виступає потужним нематеріальним мотиватором у сучасних організаціях [45, с. 93].

Подальший розвиток інтеграційного підходу відобразився у формуванні концепції total rewards, яка розглядає мотивацію як комплексну систему матеріальних і нематеріальних винагород. У межах даної концепції поряд із заробітною платою та бонусами враховуються можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, гнучкі умови праці, соціальні пільги, корпоративна культура та баланс між роботою і особистим життям. Такий підхід дозволяє підвищити індивідуалізацію мотивації та адаптувати мотиваційні інструменти до різних груп персоналу.

Сучасним проявом ціннісно орієнтованих мотиваційних підходів є ESG-мотивація, що ґрунтується на принципах сталого розвитку, соціальної відповідальності та екологічної свідомості. У межах цього підходу працівники мотивуються не лише матеріальними вигодами, а й можливістю долучатися до реалізації соціально значущих та екологічних ініціатив. Для багатьох працівників, особливо молодших поколінь, важливим мотивуючим чинником стає усвідомлення соціальної цінності діяльності підприємства та його відповідальності перед суспільством.

Окрему увагу в інтеграційних підходах приділяють мотивації інновацій та креативності. У сучасних організаціях все більшого значення набуває створення такого робочого середовища, в якому експерименти та помилки сприймаються як природний етап розвитку, а не як підстава для санкцій. Формування атмосфери довіри, підтримки ініціатив та відкритості до змін сприяє зростанню творчого потенціалу працівників і стимулює інноваційну активність.

Переваги:

- висока адаптивність та персоналізація;

- орієнтація на розвиток людського капіталу;
- підвищення креативності та інноваційності працівників.

Недоліки:

- значні фінансові та організаційні витрати;
- складність інтеграції в консервативні та бюрократичні системи;
- висока залежність від корпоративної культури.

6. Сучасні цифрові підходи (2020–2025 рр.)

Цифровізація, пандемія COVID-19 та зміна поколінь суттєво трансформували підходи до мотивації. Підприємства почали активно впроваджувати HR-технології, аналітичні системи та автоматизовані інструменти управління персоналом.

До ключових сучасних трендів належать:

- гейміфікація мотиваційних програм (бейджі, рейтинги, рівні);
- персональні цифрові кабінети працівників (прозорість KPI, графіка, винагород);
- HR-аналітика для прогнозування поведінки та залученості;
- мотивація поколінь Y та Z через гнучкі умови, швидкий зворотний зв'язок, розвиток;
- hot-skills мотивація (премії за опанування нових навичок);
- платформи well-being для підтримки фізичного та психологічного здоров'я;
- гібридні форми зайнятості, що дають працівникам свободу та автономію.

Одним із найбільш поширених трендів є гейміфікація мотиваційних програм, яка передбачає використання елементів ігрового дизайну в управлінні персоналом. Застосування бейджів, рейтингів, рівнів та інших ігрових механік сприяє підвищенню залученості працівників, формуванню змагального середовища та стимулюванню досягнення результатів. З позицій теорії мотивації гейміфікація активізує внутрішні мотиви, пов'язані з

потребою у досягненнях, визнанні та самореалізації, а також забезпечує швидкий зворотний зв'язок щодо результатів діяльності.

Важливим елементом сучасних мотиваційних систем є персональні цифрові кабінети працівників, які забезпечують прозорість інформації щодо ключових показників ефективності (KPI), графіка роботи, системи винагород та можливостей розвитку. Доступ до структурованої та актуальної інформації підвищує рівень довіри до управлінських рішень, сприяє усвідомленню зв'язку між зусиллями та результатами праці, а також формує відчуття контролю та відповідальності за власну діяльність.

Подальший розвиток цифрових технологій зумовив активне впровадження HR-аналітики, яка використовується для прогнозування трудової поведінки, рівня залученості та ризиків плинності персоналу. Аналітичні інструменти дозволяють на основі даних оцінювати ефективність мотиваційних програм, виявляти ключові фактори задоволеності працівників і своєчасно коригувати управлінські рішення. У теоретичному аспекті HR-аналітика розширює можливості застосування процесуальних теорій мотивації, зокрема теорії очікувань і справедливості [51, с. 146].

Суттєвий вплив на сучасні підходи до мотивації має зміна поколінь на ринку праці, зокрема зростання частки працівників поколінь Y та Z. Для цих груп характерними є орієнтація на гнучкі умови зайнятості, швидкий і регулярний зворотний зв'язок, можливості навчання та професійного розвитку. Мотиваційні системи, що враховують ці особливості, сприяють формуванню довгострокової залученості та зниженню рівня плинності кадрів у сучасних організаціях.

Окремим напрямом сучасних мотиваційних практик є мотивація до опанування актуальних професійних навичок (hot skills). В умовах швидких технологічних змін підприємства зацікавлені у постійному оновленні компетенцій персоналу, що реалізується через заохочення до навчання, сертифікації та розвитку цифрових і міждисциплінарних навичок. Такий

підхід поєднує матеріальні стимули з нематеріальними мотивами, пов'язаними з професійним зростанням і підвищенням конкурентоспроможності працівника на ринку праці.

Значного поширення набувають платформи well-being, спрямовані на підтримку фізичного, психологічного та емоційного здоров'я працівників. У теоретичному контексті такі інструменти відповідають гуманістичним підходам до мотивації, які підкреслюють важливість задоволення базових і соціально-психологічних потреб. Забезпечення балансу між роботою та особистим життям, зниження рівня стресу та емоційного вигорання позитивно впливає на продуктивність і лояльність персоналу.

Ще одним трендом є розвиток гібридних форм зайнятості, що поєднують дистанційну та офлайн-роботу. Такі моделі забезпечують працівникам більшу свободу, автономію та гнучкість у організації робочого часу, що є важливим чинником внутрішньої мотивації. Водночас гібридна зайнятість вимагає від підприємств переосмислення традиційних мотиваційних механізмів і впровадження цифрових інструментів комунікації та контролю результатів праці [25, с. 80].

Сучасні підходи поєднують психологію, поведінкову економіку, алгоритми машинного навчання та цифрову аналітику.

Еволюція мотиваційних теорій демонструє глибоку трансформацію у поглядах на поведінку працівників: від механістичних моделей до комплексних цифрових систем управління. Сучасні підприємства впроваджують змішані мотиваційні моделі, інтегруючи матеріальні стимули, розвиток компетентностей, корпоративну культуру, автономію, гнучкість та цифрові інструменти. Застосування еволюційно сформованих підходів дозволяє суб'єкту господарювання ефективно управляти людськими ресурсами, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати конкурентоспроможність у динамічних умовах ринку.

1.3 Зарубіжний досвід формування мотиваційних механізмів в діяльності суб'єкта господарювання

У міжнародній практиці сформувалися різні підходи до мотивації персоналу, що зумовлені культурними традиціями, рівнем економічного розвитку, законодавчим регулюванням і моделлю ринку праці. Використання порівняльного аналізу дозволяє виділити сильні сторони кожної країни та визначити елементи, які можуть бути адаптовані в українських умовах [20, с. 105].

Японія. Мотиваційна система орієнтована на довгострокову зайнятість, соціальну стабільність та формування лояльності до компанії. Домінують бонуси за стаж, розвиток компетентностей, участь у внутрішніх програмах, групова відповідальність та колективізм. Така модель забезпечує низьку плинність кадрів та високий рівень залученості [21, с. 80].

США. Мотивація персоналу ґрунтується на індивідуальних досягненнях, продуктивності та результативності. Поширені системи преміювання, бонуси, участь у прибутках, гнучкі індивідуальні контракти, винагороди за інноваційність. Матеріальні стимули тісно пов'язані з оцінкою персональної ефективності.

Ізраїль. Особливо у стартап-секторі застосовується модель підприємницького мислення. Працівникам пропонують частку в доходах, винагороди за інноваційні рішення, участь у ризикових проєктах і навіть заохочення за швидке припинення неефективних ініціатив. Модель стимулює творчість та сміливість у прийнятті рішень.

Французька модель поєднує високий рівень соціальних стандартів та оцінювання професійної компетентності. Поширена бальна система, що враховує кваліфікацію, якість виконання завдань, ініціативність та етичність.

Важливу роль відіграють соціальні гарантії та професійна культура [22, с. 143–145].

Британська модель ґрунтується на програмах участі у капіталі компанії. Працівники можуть отримувати частку прибутку, акції підприємства або брати участь у розподілі результатів діяльності. Це підсилює відчуття причетності та відповідальності за кінцевий результат.

Німецька система спирається на принципи соціального партнерства та раціональної організації праці. Характерні участь працівників у наглядових радах, високий профспілковий захист, системність професійного навчання, корпоративна відповідальність та конструктивний діалог між менеджментом і персоналом.

Країни Скандинавії (Швеція, Данія, Нідерланди) демонструють одні з найбільш соціально орієнтованих моделей. Основою є рівність, справедливість, баланс між роботою і особистим життям, гнучкі графіки, скорочені робочі дні, підвищені стандарти соціального забезпечення. Важливою складовою є участь працівників у соціальних і екологічних проєктах [23, с. 66; 25, с. 101].

У країнах Південної Європи (Іспанія, Італія, Португалія) акцент робиться на корпоративній культурі, командній взаємодії та психологічному комфорті. Поширені програми підтримки емоційного стану, створення зон відпочинку, соціальних офісів та розвиток неформальної комунікації [26].

У ТНК (Apple, Microsoft та ін.) ключовим є поєднання персоналізації мотиваційного пакета з високими стандартами ефективності. Поширені гнучкі пакети пільг, індивідуальні траєкторії розвитку, участь у стратегічних проєктах, корпоративне навчання та акцент на інноваційності [24; 27].

Таблиця 1.2 - Порівняльна таблиця моделей мотивації

Країна / модель	Соціальні стимули	Матеріальні стимули	Участь у рішеннях	Гнучкість	Особлива характеристика
-----------------	-------------------	---------------------	-------------------	-----------	-------------------------

Японія [21]	високі	середні	середня	низька	Лояльність і стабільність
США [22]	середні	високі	низька	висока	Орієнтація на результат
Франція [22]	високі	середні	середня	середня	Професійна культура
Велика Британія [22]	середні	високі	висока	середня	Участь у капіталі
Німеччина [23]	високі	середні	висока	середня	Соціальне партнерство
Швеція, Данія [25]	дуже високі	середні	середня	висока	Баланс і рівність
Іспанія, Італія [26]	високі	середні	низька	висока	Командна культура
Ізраїль [22]	середні	високі	середня	висока	Інноваційність
ТНК [24, 27]	середні	високі	середня	дуже висока	Персоналізація мотиваці

Порівняння зарубіжних моделей свідчить про значну диференціацію мотиваційних практик. Японська, німецька та скандинавська моделі акцентують на стабільності, соціальному захисті і балансу між роботою та особистим життям. Їхня сильна сторона – низька плинність кадрів та висока лояльність, слабка – менша гнучкість для інноваційного середовища.

Американська, ізраїльська та моделі ТНК орієнтовані на індивідуальні досягнення, результативність та інноваційність, що сприяє зростанню продуктивності, але потребує сильних інституцій соціальної підтримки.

Франція та Південна Європа формують комплексні підходи, поєднуючи соціальні гарантії з акцентом на корпоративній культурі та психологічному комфорті.

Велика Британія та Німеччина виокремлюються участю працівників у корпоративному управлінні, що підвищує залученість та відповідальність [28, 29, 30])

Для України найбільш перспективними є:

- упровадження прозорих систем оцінювання й преміювання;
- розвиток професійного навчання та кваліфікації;
- залучення працівників до ухвалення управлінських рішень;
- запровадження гнучких форматів роботи;
- формування сучасної корпоративної культури;
- стимулювання інноваційності та внутрішнього підприємництва.

Сучасна українська економіка потребує розвитку інноваційного потенціалу працівників. Це передбачає впровадження програм внутрішнього підприємництва, конкурсів ідей, системи винагород за креативні рішення та створення середовища, де помилки сприймаються як можливість навчання.

Таке стимулювання сприяє підвищенню продуктивності, активізації ініціативи працівників та розвитку інноваційного середовища всередині компанії. Працівники, які відчують цінність свого внеску, більш мотивовані, залучені до роботи та готові до професійного росту.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновок, що мотиваційні системи найбільш ефективні, коли поєднують кілька ключових компонентів: чітку прив'язку матеріальних стимулів до результатів праці, соціальну підтримку для забезпечення стабільності працівників та організаційні механізми розвитку й участі у прийнятті рішень.

Такий комплексний підхід сприяє формуванню високої залученості персоналу, зміцненню корпоративної лояльності та зниженню плинності кадрів. Соціально орієнтовані моделі забезпечують стабільність і баланс між роботою та особистим життям, ринково-орієнтовані стимулюють інноваційність та результативність, а комбіновані моделі підтримують ефективну корпоративну культуру та психологічний комфорт працівників.

Для українських підприємств доцільно інтегрувати різні підходи з урахуванням національних особливостей, корпоративного середовища та ресурсних можливостей.

Серед перспективних напрямів адаптації варто виділити впровадження прозорих систем оцінювання й преміювання, розвиток професійних навчальних програм, залучення персоналу до управлінських рішень, формування гнучких форматів роботи та підтримку інноваційності. Така інтеграція дозволяє створити сучасну систему мотивації, яка підвищує ефективність праці, стимулює професійний розвиток і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє зробити висновок, що мотиваційні системи найбільш ефективні, коли поєднують кілька ключових компонентів: чітку прив'язку матеріальних стимулів до результатів праці, соціальну підтримку для забезпечення стабільності працівників та організаційні механізми розвитку й участі у прийнятті рішень. Такий комплексний підхід сприяє формуванню високої залученості персоналу, зміцненню корпоративної лояльності та зниженню плинності кадрів.

Соціально орієнтовані моделі забезпечують стабільність і баланс між роботою та особистим життям, ринково-орієнтовані стимулюють інноваційність та результативність, а комбіновані моделі підтримують ефективну корпоративну культуру та психологічний комфорт працівників.

Для українських підприємств доцільно впроваджувати прозорі системи оцінювання й преміювання, що забезпечують чітку прив'язку винагороди до результатів праці, мінімізують суб'єктивність та сприяють формуванню довіри між керівництвом і персоналом [8]. Водночас розвиток професійних навчальних програм і підвищення кваліфікації працівників сприяє формуванню компетентного та адаптивного колективу, здатного ефективно реагувати на виклики ринку та швидко освоювати нові технології.

Залучення персоналу до процесів ухвалення управлінських рішень дозволяє підвищити відчуття відповідальності та причетності до результатів діяльності організації. Працівники, які беруть участь у плануванні та реалізації стратегічних завдань, проявляють більшу ініціативність, інноваційність та готовність до колективної взаємодії.

Запровадження гнучких форматів роботи, включно з дистанційними, гібридними та адаптивними графіками, створює умови для балансу між професійними обов'язками та особистим життям. Це сприяє зниженню стресу, підвищенню продуктивності та задоволеності працівників, а також робить компанії більш привабливими для молодого покоління професіоналів.

Формування сучасної корпоративної культури, орієнтованої на відкритість, прозорість, командну взаємодію та підтримку інновацій, забезпечує сприятливий психологічний клімат, зміцнює лояльність працівників і підвищує їхню залученість до досягнення стратегічних цілей організації.

Стимулювання інноваційності та розвитку внутрішнього підприємництва створює середовище, де креативні ідеї оцінюються та заохочуються, а ризики сприймаються як можливість навчання та вдосконалення. Це дозволяє компанії підвищувати ефективність роботи, впроваджувати нові продукти та послуги, а також розвивати конкурентні переваги на ринку.

Отже, зарубіжний досвід демонструє, що найбільш ефективні системи мотивації поєднують матеріальні винагороди, соціальну підтримку та організаційні стимули розвитку персоналу. Соціально орієнтовані моделі (Японія, Німеччина, Скандинавія) забезпечують стабільність і лояльність; ринково-орієнтовані (США, Ізраїль, ТНК) стимулюють інноваційність та результативність; комбіновані (Франція, Південна Європа) створюють сприятливий корпоративний клімат. Для українських підприємств ефективною є інтеграція цих підходів з урахуванням національних

особливостей, що дозволяє підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумок першого розділу зазначимо, що

1. У ході аналізу понятійно-категоріального апарату мотивації в управлінні суб'єктом господарювання з'ясовано багатогранність і комплексний характер цієї категорії, яка охоплює економічні, соціальні та психологічні складові і відображає взаємодію потреб, інтересів, мотивів, стимулів і винагород. Обґрунтовано, що мотивація виступає не лише інструментом активізації трудової діяльності, а й ключовим механізмом узгодження індивідуальних цілей працівників із стратегічними цілями підприємства, забезпечуючи ефективне використання людського капіталу та стабільність організаційного розвитку.

2. Дослідження еволюції наукових підходів до мотивації персоналу дало змогу систематизувати основні етапи розвитку теорій мотивації – від класичних механістичних моделей до сучасних інтегрованих і цифрових підходів – та показати зміну акцентів від виключно матеріального стимулювання до поєднання матеріальних і нематеріальних чинників, розвитку внутрішньої мотивації, залученості й професійного зростання працівників. Встановлено, що застосування еволюційно сформованих підходів до мотивації безпосередньо впливає на підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та загальної ефективності функціонування підприємства.

3. Узагальнення міжнародного досвіду формування мотиваційних механізмів дозволило виокремити найбільш результативні практики управління персоналом, зокрема використання прозорих систем оцінювання й винагороди, розвиток програм професійного навчання, залучення працівників до процесів ухвалення управлінських рішень, упровадження

гнучких форматів зайнятості та підтримку балансу між роботою й особистим життям. Доведено, що адаптація зарубіжних мотиваційних моделей до національних умов господарювання створює передумови для формування сучасної, гнучкої та ефективної системи мотивації, здатної забезпечити стійкий розвиток суб'єкта господарювання й слугує теоретичною базою для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій у наступних розділах кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»)

2.1. Організаційно-управлінська структура ПАТ «Укрзалізниця»

«Українська залізниця» – національний перевізник вантажів та пасажирів. Метою діяльності товариства є задоволення потреб у безпечних та якісних залізничних перевезеннях, забезпечення ефективного функціонування та розвитку залізничного транспорту, створення умов для підвищення конкурентоспроможності галузі тощо.

Свою господарську діяльність АТ «Укрзалізниця» розпочало 1 грудня 2015 року. Товариство є правонаступником усіх прав і обов'язків Державної адміністрації залізничного транспорту України, а також підвідомчих підприємств і закладів, що мали статус окремих юридичних осіб. [3; 4].

ПАТ «Укрзалізниця» — найбільше стратегічне підприємство України, яке налічує близько 187 тисяч працівників та є основною логістичною мережею для вантажів і пасажирів як всередині країни, так і в міжнародному сполученні.

В умовах війни компанія забезпечує пасажирські перевезення та критично важливу частку вантажних перевезень, а також виконує інші функції, пов'язані з новими викликами в умовах воєнного стану. Так, АТ «Укрзалізниця» модернізує підхід до вантажних перевезень за економічної

підтримки держави, створює медичні евакуаційні вагони для перевезення поранених, здійснює спеціальні перевезення перших осіб та дипломатів більшості цивілізованих країн світу в рамках проєкту «Залізна дипломатія», змінює власну інфраструктуру відповідно до програми безбар'єрності та впроваджує політику українізації залізниці.

ПАТ «Укрзалізниця» здійснювала від початку повномасштабного вторгнення та продовжує за необхідності здійснювати заходи щодо евакуації населення, а також матеріальних і культурних цінностей, якщо виникає загроза їх пошкодження або знищення. Від початку повномасштабного вторгнення було евакуйовано більше 4 млн пасажирів, з яких 1 млн дітей, а також 120 тисяч тварин.

28 листопада 2022 року правління АТ «Укрзалізниця» затвердило Програму дерусифікації інфраструктури залізничного транспорту. Передбачається, зокрема, впродовж 2023—2024 роках перейменування регіональних філій «Південна залізниця» та «Південно-Західна залізниця». Комплексна програма дерусифікації розрахована на 2023—2025 роки, під час якої заплановано у декілька етапів повністю ліквідувати все, що залишилось за часів радянщини та пов'язує з країною-агресором:

- назви залізниць;
- переклад українських міст російською з фасадів станцій та зупинних пунктів;
- позначки кілометражу (відлік відстаней від Києва);
- сигнальні позначки;
- радянські барельєфи;
- російські назви станцій;
- вигляд квитків.

У 2023 році компанія розпочала масштабну кампанію з українізації залізниці, у межах якої здійснюється поступове перейменування станцій,

зупинних пунктів та зміна російської на українську мову написів у поїздах та відлік кілометражу від Києва.

21 грудня 2024 року представник Міністерства розвитку громад та територій України повідомив, що квитки на потяги «Укрзалізниці» більше не міститимуть інформації російською мовою — відтепер інформація на квитках буде дублюватися лише українською та англійською мовами.

ПАТ «Укрзаліниця» є провідним державним перевізником залізничного транспорту України та стратегічно важливим суб'єктом національної економіки.

Компанія функціонує як державне підприємство-монополіст у сфері вантажних і пасажирських перевезень, забезпечуючи критично важливу транспортну інфраструктуру для промисловості, експорту, внутрішньої мобільності населення та обороноздатності країни. Розгалужена залізнична мережа протяжністю понад 19 000 км та значні обсяги перевезень формують високі вимоги до управління людськими ресурсами та системи мотивації персоналу [3; 4].

Організаційно-управлінська структура ПАТ «Укрзаліниця» поєднує централізоване стратегічне управління та децентралізовану операційну діяльність. Така модель дозволяє формувати єдину корпоративну політику, але водночас створює обмеження для оперативної адаптації мотиваційних інструментів до специфіки окремих філій і регіонів.

Ієрархічність структури, багаторівнева система погоджень та розподілу ресурсів впливають на швидкість ухвалення управлінських рішень, у тому числі щодо оплати праці, преміювання та розвитку персоналу.

Система управління компанією включає декілька рівнів, кожен із яких відіграє окрему роль у формуванні та реалізації мотиваційної політики:

- державний рівень управління, що визначає загальні стратегічні підходи до кадрової політики, соціальних гарантій, рівня оплати праці та формування фонду оплати праці [29];

– наглядову раду, яка затверджує корпоративні політики, положення про оплату праці, преміальні програми, соціальні пакети та HR-стратегію компанії [39];

– правління ПАТ «Укрзалізниця», яке відповідає за оперативне управління, впровадження KPI, систему оцінювання персоналу, кадрові рішення та розподіл преміальних фондів;

– функціональні та регіональні підрозділи, що безпосередньо реалізують операційну діяльність і застосовують мотиваційні інструменти на локальному рівні [5].

1. Державний рівень управління ПАТ «Укрзалізниця» відіграє стратегічну роль у формуванні системи мотивації персоналу, оскільки він визначає базові рамки оплати праці, соціальних гарантій та нормативних стандартів зайнятості. Основними законодавчими та нормативними актами, що регулюють ці аспекти, є:

- Кодекс законів про працю України, який встановлює мінімальні стандарти оплати праці, норми робочого часу та гарантії для працівників;
- Закони України «Про оплату праці» та «Про соціальний захист працівників», які регулюють структуру заробітної плати, преміальні надбавки, компенсації за шкідливі умови праці;
- Державні програми розвитку транспорту, що визначають соціальні пакети для стратегічних підприємств та заходи щодо підтримки зайнятості.

Ці нормативні документи створюють базу для формування мотиваційної політики компанії, забезпечуючи соціальну стабільність і захист прав працівників, що є критично важливим для державного монополіста з великою чисельністю персоналу.

2. Наглядова рада ПАТ «Укрзалізниця» здійснює стратегічне управління підприємством і контролює впровадження корпоративних політик, у тому числі у сфері мотивації. Процес ухвалення рішень включає:

- Затвердження преміальних програм, рада визначає структуру премій, встановлює критерії для нарахування та погоджує фонди за різними категоріями працівників;
- Ухвалення КРІ, на стратегічному рівні формуються ключові показники ефективності, що згодом стають основою для оцінки підрозділів та окремих співробітників;
- Регулювання соціальних пакетів: встановлюються рамки корпоративних пільг, медичного страхування, додаткових відпусток і компенсацій.

Таким чином, наглядова рада забезпечує централізовану координацію мотиваційної політики, що гарантує її єдність і відповідність стратегічним цілям підприємства.

3. Правління ПАТ «Укрзалізниця» реалізує практичну частину мотиваційної політики, трансформуючи стратегічні рішення у конкретні стимули. Основні механізми оцінки персоналу включають [58]:

- Система КРІ, оцінюються виконання планових показників по вантажних і пасажирських перевезеннях, дотримання графіків та безпеки руху;
- Методи оцінки продуктивності, використовується комбінація кількісних (обсяги перевезень, виконання плану) та якісних показників (дотримання стандартів обслуговування, ефективність роботи у команді);
- Система бонусів та премій, нарахування фінансових стимулів відбувається залежно від виконання КРІ, результатів аудиту та ефективності окремих підрозділів;
- Оцінка персональної ефективності. регулярні атестації працівників із урахуванням професійних навичок, дисципліни та внеску у досягнення корпоративних цілей.

Таким чином, правління забезпечує безпосереднє управління мотиваційними процесами, підтримуючи зв'язок між стратегічними цілями та практичною реалізацією стимулів.

4. Функціональні та регіональні підрозділи виконують роль локальних виконавців мотиваційної політики. Приклади застосування мотиваційних інструментів:

- Премії за виконання плану вантажних перевезень, працівники отримують додаткову винагороду за перевиконання нормативів, що стимулює ефективність роботи;
- Бонуси за безпеку руху та дотримання стандартів, фінансове заохочення за безпечне виконання обов'язків, що знижує ризики аварій і підвищує відповідальність;
- Внутрішні конкурси та визнання кращих співробітників, нематеріальні стимули, що підвищують залученість та корпоративну лояльність;
- Локальні програми розвитку навчання, стажування та професійне підвищення кваліфікації, що мотивують до саморозвитку.

Така реалізація стимулів дозволяє враховувати специфіку регіонів, навантаження на підрозділи та індивідуальні особливості працівників.

Така багаторівнева система управління формує складне середовище для мотивації персоналу. З одного боку, централізація забезпечує стандартизацію та контроль, з іншого – обмежує автономію підрозділів у застосуванні стимулів відповідно до фактичного навантаження та умов праці.

Багаторівнева ієрархічна структура ПАТ «Укрзалізниця» має подвійний ефект на мотивацію:

1. Позитивний вплив - централізоване управління забезпечує стандартизацію політики, єдність критеріїв оцінки та справедливе розподілення ресурсів;

2. Негативний вплив - багаторівнева система уповільнює ухвалення рішень щодо оперативного преміювання, обмежує автономію підрозділів і знижує швидкість реагування на локальні потреби.

Основні проблеми:

- Асиметрія мотиваційного впливу, однакові стимули можуть сприйматися по-різному у різних регіонах, що знижує ефективність мотивації;
- Обмежена гнучкість, централізовані рішення важко адаптувати під специфіку професійних груп;
- Ризики демотивації, нерівномірність стимулів може спричинити відчуття несправедливості серед працівників та знижувати рівень залученості.

Отже, для підвищення ефективності мотиваційної політики необхідно поєднувати централізовані стандарти з локальною гнучкістю, створюючи систему, що дозволяє оперативно реагувати на потреби конкретних підрозділів та професійних груп.

Організаційно-управлінська структура ПАТ «Укрзалізниця» формує не лише формальні механізми управління персоналом, але й мотиваційні очікування працівників щодо справедливості, стабільності та можливостей професійного розвитку. В умовах багаторівневої ієрархії працівники часто асоціюють рівень мотивації не лише з матеріальними стимулами, а й із доступом до управлінських рішень, можливістю впливу на процеси та прозорістю внутрішніх процедур.

Централізована модель управління забезпечує єдність підходів до оплати праці, соціальних гарантій та стандартів безпеки, що є критично важливим для підприємства зі стратегічним статусом. Водночас така модель обмежує можливості оперативного коригування мотиваційних інструментів відповідно до реального навантаження, умов праці та ризиків у конкретних регіональних підрозділах.

Працівники технічних і виробничих професій, які безпосередньо залучені до забезпечення безпеки руху та безперервності перевізного процесу, мають підвищені очікування щодо диференціації стимулів. Відсутність гнучких механізмів винагороди за складні умови праці, інтенсивність навантаження та рівень відповідальності формує відчуття мотиваційної несправедливості та знижує рівень залученості персоналу.

Таким чином, особливості організаційної структури ПАТ «Укрзалізниця» безпосередньо впливають на ефективність реалізації мотиваційної політики, формуючи як її сильні сторони (стабільність, стандартизація), так і обмеження (низька адаптивність, повільність реакції на локальні проблеми).

Для формування контексту подальшого аналізу мотиваційних механізмів доцільно розглянути ключові кількісні показники діяльності ПАТ «Укрзалізниця» (табл. 2.1), які безпосередньо впливають на кадрову політику та можливості матеріального стимулювання персоналу.

Таблиця 2.1 – Основні показники ПАТ «Укрзалізниця» станом на 2025 р.

Показник	Значення / стан
Чисельність працівників	~178 616 осіб [1]
Довжина залізничної мережі	понад 19 000 км колій [2]
Перевезено вантажів (2024)	174,93 млн тонн [6]
Перевезено вантажів (I півріччя 2025)	79,6 млн тонн (-11,8 % до 2024) [7]
Прогноз перевезень вантажів (2025)	~160 млн тонн [8]
Пасажироперевезення (I півріччя 2025)	~13,52 млн осіб (+1,2 %) [9]
Фінансова ситуація	зростання виручки, збитки в пасажирському сегменті [9]

1. Працівники та зайнятість – УЗ зберігає лідерство як роботодавець із високою чисельністю персоналу, що створює значний кадровий потенціал, але й великий обсяг управлінських викликів [1].

2. Вантажні перевезення – 2024 р. став рекордним за обсягом у воєнний час, однак у 2025 р. прогнозується зниження [6, 8].

3. Пасажирські перевезення – спостерігається зростання пасажиропотоку, що важливо для мотивації працівників у взаємодії з клієнтами [9].

4. Фінансова ситуація – виручка зростає, але пасажирський сегмент залишається збитковим, що обмежує бюджет мотиваційних програм [9].

Далі наведемо основні підрозділи підприємства без оцінних характеристик, як описову ілюстрацію структури управління.

Таблиця 2.2 – Вплив організаційно-управлінської структури ПАТ «Укрзалізниця» на мотивацію персоналу

Елемент структури	Характеристика впливу на мотивацію
Централізоване управління	Уніфікація підходів до оплати праці та преміювання
Багаторівнева ієрархія	Ускладнення кар'єрного зростання
Регіональні підрозділи	Нерівномірний доступ до навчання та розвитку
Функціональні філії	Відмінності у навантаженні персоналу

Розуміння структури підприємства є необхідним для подальшого аналізу ефективності системи мотивації персоналу, оскільки рівень управління, повноваження та ресурси впливають на реалізацію мотиваційних політик.

Аналіз даних таблиці 2.2 свідчить, що система управління ПАТ «Укрзалізниця» має чітко виражену ієрархічну побудову з концентрацією стратегічних і фінансових рішень на верхніх рівнях управління. Державний рівень і наглядова рада визначають рамкові умови оплати праці та соціальних гарантій, що забезпечує єдність підходів до мотивації, проте обмежує можливості оперативного реагування на зміни умов праці в окремих регіональних філіях.



Рис. 2.1. – функціональні підрозділи ПАТ «Укрзалізниця»

На рисунку представлено багаторівневу систему управління функціональними підрозділами ПАТ «Укрзалізниця», яка відображає розподіл повноважень, відповідальності та управлінських функцій між різними рівнями організаційної структури. Верхній рівень управління сформований державними органами, які здійснюють нормативно-правове регулювання оплати праці, кадрової політики та соціально-трудових відносин, тим самим визначаючи загальні рамки формування системи мотивації персоналу та забезпечуючи її відповідність загальнодержавним соціально-економічним пріоритетам.

Наступним елементом управлінської ієрархії є наглядова рада, яка виконує функції стратегічного керівництва діяльністю товариства. До її компетенції належить затвердження корпоративних програм розвитку, стратегічних планів, політик у сфері управління персоналом та контролю за діяльністю виконавчого органу. Таким чином, наглядова рада забезпечує

узгодженість довгострокових цілей підприємства з вимогами держави та ринковими умовами функціонування.

Центральну роль в системі оперативного управління відіграє правління ПАТ «Укрзалізниця», яке відповідає за реалізацію стратегічних рішень на практиці. Правління формує ключові показники ефективності (KPI), організовує процеси оцінювання результативності діяльності персоналу, ухвалює кадрові рішення та координує діяльність підпорядкованих структурних підрозділів. Саме на цьому рівні відбувається трансформація стратегічних цілей у конкретні управлінські та виробничі завдання.

Нижчі рівні управління представлені функціональними та регіональними філіями, які забезпечують безпосереднє виконання операційної діяльності підприємства. Функціональні філії відповідають за реалізацію спеціалізованих функцій, зокрема у сфері перевезень, інфраструктури, матеріально-технічного забезпечення та управління персоналом, адаптуючи корпоративні політики до умов конкретних напрямів діяльності. Регіональні філії, у свою чергу, зосереджені на виконанні потокових виробничих завдань, забезпеченні безпеки руху, організації перевізного процесу та здійсненні ремонтних робіт, що безпосередньо впливає на якість і безперервність функціонування залізничного транспорту.

Таким чином, представлена на рисунку структура забезпечує вертикальну інтеграцію управління, чіткий розподіл функцій між рівнями та ефективну реалізацію державної, стратегічної й оперативної політики ПАТ «Укрзалізниця», що створює організаційні передумови для стабільної роботи підприємства та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Правління компанії відіграє провідну роль у трансформації стратегічних рішень у практичні інструменти мотивації, зокрема через систему KPI, оцінювання результатів праці та розподіл преміальних фондів. Однак централізований характер ухвалення рішень знижує гнучкість мотиваційної системи та не завжди враховує специфіку окремих професійних

груп і підрозділів, що підтверджується результатами анкетування та експертних оцінок, наведених у підрозділі 2.2.

Функціональні та регіональні філії фактично виконують роль виконавців мотиваційної політики без достатніх повноважень щодо її коригування. За умов різної інтенсивності праці, відмінностей у рівні ризиків і відповідальності така ситуація призводить до асиметрії мотиваційного впливу: однакові стимулюючі інструменти сприймаються працівниками по-різному, що знижує їхню ефективність.

Таким чином, організаційно-управлінська структура ПАТ «Укрзалізниця» є багаторівневою та ієрархічною, що зумовлено масштабами діяльності підприємства, державною формою власності та стратегічним значенням для економіки країни. Розподіл управлінських повноважень між державними органами, наглядовою радою, правлінням, функціональними та регіональними підрозділами формує загальні рамки реалізації кадрової політики та мотиваційних механізмів. Саме особливості цієї структури створюють передумови для формування системи мотивації персоналу, ефективність якої підлягає подальшому аналітичному дослідженню у підрозділі 2.2.

2.2. Оцінка ефективності чинних систем мотивації персоналу та виявлення проблем у їх функціонуванні

На відміну від попереднього підрозділу, який мав описово-організаційний характер, у підрозділі 2.2 здійснюється кількісна та якісна оцінка ефективності чинної системи мотивації персоналу ПАТ «Укрзалізниця». Основною метою аналізу є виявлення проблем у функціонуванні мотиваційних механізмів та визначення їх впливу на результати діяльності підприємства.

Для оцінювання ефективності мотивації персоналу використано систему ключових показників, що характеризують стан трудових ресурсів, а саме: плинність кадрів, продуктивність праці, рівень оплати праці, співвідношення премій до фонду оплати праці та витрати на персонал. Аналіз проведено у динаміці за 2021–2024 рр. на основі відкритих даних ПАТ «Укрзалізниця» та узагальнених статистичних матеріалів.

Плинність кадрів є одним із ключових індикаторів ефективності системи мотивації персоналу, оскільки відображає рівень задоволеності працівників умовами праці, оплатою та можливостями професійного розвитку.

Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за формулою:

$$K_{пл} = \frac{СЧ}{Ч_{зв}} \times 100\%$$

Де:

Ч_{зв} – кількість звільнених працівників за період, осіб;

СЧ – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Таблиця 2.3 – Динаміка плинності кадрів ПАТ «Укрзалізниця»

Рік	Середньооблікова чисельність, осіб	Кількість звільнених, осіб	Коефіцієнт плинності, %
2021	231 000	26 000	11,3
2022	210 000	28 000	13,3
2023	195 000	30 000	15,4
2024	178 616	31 500	17,6

Джерело: узагальнено за відкритими даними ПАТ «Укрзалізниця»

Аналіз даних таблиці свідчить про стале зростання коефіцієнта плинності кадрів, який у 2024 р. досяг **17,6 %**, що перевищує нормативні значення для великих підприємств (5–10 %). Така тенденція є негативною та свідчить про низьку ефективність чинної системи мотивації, насамперед у частині матеріального стимулювання та кар'єрного розвитку персоналу.



Рис.2.2. Діаграма кількості звільнених осіб за 2021-2024 роки.

Як видно на діаграмі, кількість звільнень зростала щороку, що узгоджується з даними таблиці 2.3 і підкреслює необхідність удосконалення мотиваційних механізмів.

Продуктивність праці є інтегральним показником результативності використання трудових ресурсів та відображає ефективність мотиваційних механізмів.

Продуктивність праці визначається за формулою:

$$ПП = СЧ / V$$

Де:

V – обсяг перевезень (млн тонн);

СЧ – середньооблікова чисельність персоналу.

Таблиця 2.4 – Динаміка продуктивності праці персоналу

Рік	Обсяг вантажних перевезень, млн т	Чисельність персоналу, осіб	Продуктивність, т/особу
2021	280	231 000	1212
2022	230	210 000	1095
2023	174,9	195 000	897
2024	174,9	178 616	979

Аналіз показує, що у 2022–2023 рр. продуктивність праці знижувалася, що було наслідком кадрового відтоку, зростання навантаження та зниження мотивації персоналу. Незначне зростання у 2024 р. не компенсує загального негативного тренду.

Розглянемо в діаграмі як змінювався обсяг вантажних перевезень.



Рис.2.3. Обсяг вантажних преревезень за 2021-2024 роки.

Діаграма підтверджує тенденцію зниження обсягів перевезень у 2022–2023 рр., що разом із кадровими проблемами створює додатковий виклик для ефективного управління мотивацією персоналу.

Далі буде проведено аналіз рівня оплати праці та преміювання, що дозволить виявити додаткові проблеми у системі мотивації та сформувати рекомендації щодо її оптимізації.

Розглянемо далі аналіз рівня оплати праці та преміювання в таблиці.

Таблиця 2.5 – Динаміка середньої заробітної плати персоналу

Рік	Середня зарплата, грн	Темп зростання, %
2021	14 300	–
2022	15 200	106,3
2023	17 500	115,1
2024	19 200	109,7



Рис.2.4. Динаміка зміни середньої заробітної плати 2021-2024 рр.

Аналіз таблиці та діаграми показує, що середня заробітна плата працівників зростала щорічно, проте темпи її підвищення не завжди відповідали зростанню навантаження на персонал. Попри номінальне зростання зарплати, її рівень залишається неконкурентним порівняно з приватним сектором, що підтверджується результатами анкетування та експертного опитування. Це частково пояснює підвищення плинності кадрів у 2022–2024 рр., яке було відзначено раніше.

Таблиця 2.6 – Частка премій у фонді оплати праці

Рік	ФОП, млн грн	Премії, млн грн	Частка премій, %
2021	45 000	4 500	10,0
2022	48 000	4 200	8,8
2023	52 000	4 100	7,9
2024	55 000	4 000	7,3

З таблиці видно, що частка премій у фонді оплати праці систематично знижувалася протягом 2021–2024 рр., що є ще одним чинником низької мотивації персоналу. Зменшення премій при одночасному зростанні обов'язків і навантаження створює негативний ефект на лояльність та

продуктивність працівників, що підтверджується збільшенням плинності кадрів і скороченням чисельності персоналу.

Зростання плинності кадрів має чітко виражений причинно-наслідковий характер, безпосередньо пов'язаний із недоліками системи мотивації. Як свідчать результати анкетування, основними факторами звільнень є неконкурентний рівень оплати праці, обмежені можливості професійного та кар'єрного зростання, а також надмірне виробниче навантаження.

Скорочення чисельності персоналу призводить до перерозподілу обов'язків, збільшення інтенсивності праці та ризику професійного вигорання, що формує замкнений цикл: кадровий дефіцит – зростання навантаження – зниження мотивації – нові звільнення.

Особливо критичною є ситуація в технічних та інженерних підрозділах, де підготовка нових кадрів потребує значних часових і фінансових ресурсів. Втрата досвідчених працівників призводить не лише до прямих витрат на навчання нових співробітників, але й до втрати інституційних знань, що негативно впливає на якість і безпеку виконання робіт.

Таблиця 2.7 Динаміка чисельності персоналу ПАТ «Укрзалізниця»

Рік	Чисельність персоналу, осіб	Відхилення, %
2021	231 000	–
2022	210 000	–9,1
2023	195 000	–7,1
2024	178 616	–8,4

Джерело: узагальнено за відкритими даними ПАТ «Укрзалізниця»



Рис.2.5. Зміна чисельності персоналу за 2021-2024 роки

Аналіз динаміки чисельності персоналу свідчить про стійку тенденцію до скорочення кадрів протягом 2021–2024 рр. Загальне зменшення чисельності перевищує 22 %, що є критичним для підприємства з безперервним технологічним циклом. Основними причинами звільнень є:

- низький рівень оплати праці порівняно з приватним сектором,
- надмірне виробниче навантаження через кадровий дефіцит,
- обмежені можливості кар’єрного зростання,
- трудова міграція.

Ці фактори мають безпосередній мотиваційний характер, що підтверджує необхідність реформування системи стимулювання персоналу.

Логічне порівняння показників:

- Зарплата зростає, **але** частка премій зменшується, що знижує мотиваційний ефект.
- Плинність кадрів та скорочення чисельності персоналу зростають, що свідчить про неефективність чинної системи стимулювання.
- Продуктивність праці падає у періоди високої плинності кадрів, що підтверджує причинно-наслідковий зв’язок між мотивацією, кадровою стабільністю та результативністю підприємства.

Дослідження ефективності мотиваційної системи ПАТ «Укрзалізниця» охоплює ключові сфери: матеріальне стимулювання, преміювання, нематеріальні чинники, кар'єрний розвиток, навчання, соціальні умови та корпоративну культуру.

Для оцінювання мотиваційної системи використано поєднання кількісних і якісних методів:

- Анкетування працівників – 42 респонденти з різних підрозділів (депо, дистанції колії, пасажирські та вантажні служби). Вибірка є зручною та типовою, сформованою з працівників, які погодилися взяти участь, й відображає основні категорії персоналу. Обмеження: невеликий обсяг вибірки та нерівномірний розподіл респондентів між регіонами і підрозділами.

- Експертне опитування – 10 керівників середньої ланки (майстри, інженери, начальники змін). Оцінки формувалися на основі практичного досвіду управління підрозділами, спостереження за ефективністю роботи персоналу, аналізу внутрішньої звітності щодо КРІ, преміювання та плинності кадрів, а також на підставі внутрішніх регламентів і посадових інструкцій.

- Аналіз внутрішніх документів – положення про преміювання, посадові інструкції, звітність з персоналу.

- Використання відкритих джерел УЗ – фінансова звітність, річні звіти, кадрові дані, статистичні збірники (2021–2025 рр.).

На основі дослідження було сформовано такі гіпотези:

- Н1. Матеріальна мотивація є головним чинником задоволеності.
- Н2. Можливості розвитку прямо корелюють із загальною мотивацією.
- Н3. Корпоративна культура та стиль управління визначають рівень лояльності.

Анкета містила 14 запитань за п'ятибальною шкалою (Додаток А).

Табл. 2.8 - Результати оцінювання мотиваційних факторів ПАТ «Укрзалізниця»

Фактор	Середній бал
Оплата праці	2,9
Умови праці	3,7
Кар'єрне зростання	2,8
Преміювання	3
Навчання та підвищення кваліфікації	3,4
Корпоративна культура	3,8

Як видно з таблиці 2.8, найнижчі значення спостерігаються у сфері кар'єрного зростання та оплати праці, що свідчить про розрив між очікуваннями працівників та фактичними можливостями компанії. Найвищі оцінки мають корпоративна культура й умови праці, що підтверджує сильну соціальну складову УЗ.

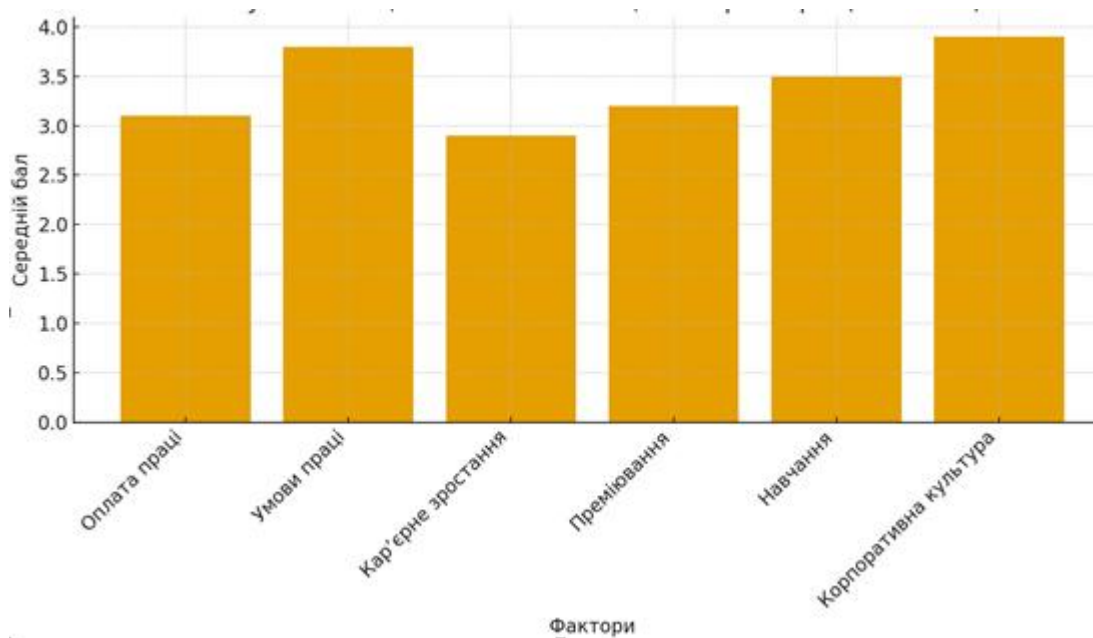


Рис 2.6. - Результати оцінювання мотиваційних факторів

Як видно, найнижчі значення спостерігаються у сфері кар'єрного зростання та оплати праці, що свідчить про значний розрив між очікуваннями працівників та фактичними можливостями компанії. Найвищі оцінки мають корпоративна культура й умови праці, що підтверджує сильну соціальну складову ПАТ «Укрзалізниця».

Табл. 2.9 - Середні оцінки експертів за блоками мотивації

Блок / Показник	Середній бал
Матеріальна мотивація	
Конкурентність оплати праці	2,7
Справедливість преміювання	3
Зв'язок результатів із винагородою	3,1
Нематеріальна мотивація	
Можливості розвитку персоналу	3,5
Ефективність внутрішнього навчання	3,6
Корпоративна культура	3,9
Організаційно-управлінські фактори	
Прозорість КРІ	3
Якість комунікацій «керівник – працівник»	3,3
Навантаження на персонал (1– надмірне, 5 – оптимальне)	2,8
Соціально-психологічні аспекти	
Командна взаємодія	3,7
Мотиваційний клімат	3,4
Лояльність персоналу	3,6

Експерти підкреслюють низьку конкурентність оплати праці та надмірне навантаження через нестачу персоналу.

Поширені проблеми за оцінками експертів:

- Низький рівень заробітної плати та преміювання – 78 %
- Надмірне навантаження та нестача персоналу – 61 %

- Непрозорість критеріїв преміювання і КРІ – 46 %
- Обмежені можливості кар'єрного зростання – 34 %
- Недостатня кількість практичних навчань – 29 %

Заходи для підвищення мотивації персоналу:

- Підвищення зарплати та оновлення тарифної сітки – 70 %
- Реформа преміювання та прозора система КРІ – 53 %
- Оптимізація навантаження та добір персоналу – 47 %
- Програми наставництва та навчання – 35 %
- Покращення внутрішніх комунікацій – 30 %

Ключові висновки:

- Н1 – частково підтверджена: матеріальна мотивація важлива, але не домінує (бал оплати – 2,9; преміювання – 3,0). 71 % працівників назвали низьку зарплату причиною можливого звільнення.

- Н2 – підтверджена: кар'єрне зростання має найнижчий бал (2,8), прямо корелює з мотивацією.

- Н3 – підтверджена: корпоративна культура (3,8) та командна взаємодія (3,7) позитивно впливають на лояльність.

Аналіз реальних даних 2023–2024 рр.:

- Середня зарплата: 19–20,5 тис. грн; провідники – 25–29 тис. грн; молодші робітники – нижче середнього.

- Премії: за безпеку, виконання планів, шкідливі умови, класність; проблема – різні критерії між філіями.

- Соцпакет: медичні центри, пільги на проїзд, санаторії, страхування.

- Навчання: центри розвитку, портал дистанційного навчання, сертифікації; проблема – нерівний доступ регіонів.

- Кадровий дефіцит: технічні професії – 20–30 %, у деяких депо – до 50 %; високий середній вік; відтік за кордон та до приватного сектору.

Для підвищення ефективності мотиваційної системи необхідні: модернізація тарифної сітки, прозорі КРІ, оптимізація навантаження та добір персоналу, оновлення премій, розширення навчання, цифровізація HR-процесів, розвиток кар'єрного зростання для технічних спеціальностей.

2.3. Аналіз впливу мотиваційних інструментів на результати діяльності організації та пов'язаних із ними викликів

Ефективність діяльності ПАТ «Укрзалізниця» значною мірою визначається збалансованістю та дієвістю системи мотивації персоналу. Мотиваційні механізми виконують кілька ключових функцій: забезпечують стабільність кадрового складу, підвищують продуктивність праці, впливають на якість обслуговування та безпеку руху поїздів [7, с. 16–17].

Як показано у підрозділі 2.2, низька конкурентність заробітної плати, обмежені кар'єрні можливості та непрозорість преміювання формують критичні внутрішні виклики для ефективності персоналу. Ці проблеми безпосередньо впливають на мотивацію, а через неї – на продуктивність та безпеку.

Матеріальна складова залишається базовим елементом мотивації. Заробітна плата, надбавки, премії за безпеку руху, виконання планових показників, доплати за нічну роботу та у складних умовах формують основу відчуття стабільності та справедливості [8, с. 30].

Як видно з підрозділу 2.2, у підрозділах із нижчими зарплатами та обмеженим фондом оплати праці спостерігається вища плинність кадрів, що безпосередньо впливає на кадрову нестабільність і дотримання графіка руху поїздів. Висока плинність збільшує навантаження на наявний персонал, підвищує ризики помилок і аварій.

Матеріальні стимули тісно корелюють з продуктивністю та безпекою. Їх недостатність стає ключовим фактором зниження ефективності підрозділів.

Нематеріальні інструменти мотивації набувають дедалі більшої ваги, особливо за умов обмеженого бюджету. До них належать:

- можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації;
- участь у тренінгах у центрах професійного розвитку;
- чіткі критерії кар'єрного зростання;
- навчальні програми з безпеки руху, технічної експлуатації та цифрових компетенцій.

Як показано в Табл. 2.5 (блок «Можливості»), розширення навчальних програм та розвиток наставництва сприяють підвищенню дисципліни, зниженню аварійності та покращенню якості виконання робіт.

Однак ефективність нематеріальних стимулів обмежена через:

- недостатню кількість реальних кар'єрних можливостей;
- нерівномірний доступ до навчання;
- відсутність регулярного управлінського зворотного зв'язку.

Нематеріальні стимули підвищують залученість та ефективність персоналу, але лише за умови прозорості, доступності та підтримки з боку керівництва.

Особливістю діяльності ПАТ «Укрзалізниця» є тісний взаємозв'язок між рівнем мотивації персоналу та безпекою руху поїздів. Працівники залізничного транспорту виконують завдання в умовах підвищеної відповідальності, де будь-яка помилка може призвести до серйозних технічних, економічних та соціальних наслідків.

Низький рівень матеріальної та нематеріальної мотивації сприяє зростанню психологічного навантаження, зниженню концентрації уваги та формальному ставленню до виконання посадових обов'язків. За умов кадрового дефіциту та понаднормових навантажень підвищується ризик

порушення технологічних регламентів, що негативно впливає на показники безпеки руху.

Водночас підрозділи, у яких функціонують ефективні механізми нематеріальної мотивації, такі як наставництво, внутрішнє навчання, регулярний зворотний зв'язок та визнання досягнень, демонструють нижчий рівень порушень і вищу дисциплінованість персоналу. Це підтверджує, що мотиваційна політика має не лише економічне, а й стратегічне значення для забезпечення безпеки та надійності залізничних перевезень.

Мотиваційні механізми слід розглядати як один із ключових інструментів управління операційними ризиками, що вимагає системного підходу та інтеграції з політикою охорони праці й безпеки руху.

Для комплексного оцінювання впливу мотиваційних механізмів на діяльність організації було проведено SWOT-аналіз, що базується на результатах анкетування працівників, експертних оцінках керівників середньої ланки, аналізі внутрішніх документів та відкритих джерелах.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз мотиваційної системи

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розвинена корпоративна культура, командна взаємодія	Низька конкурентність зарплати у технічних професіях
Базові програми навчання та розвитку	Непрозорість преміювання та KPI, нерівномірний доступ до навчання
Стабільність зайнятості, соціальної	Надмірне навантаження через дефіцит персоналу
Чіткі процедури з охорони праці	Обмежені можливості кар'єрного зростання
Інноваційні HR-інструменти	Слабка внутрішня комунікація
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Модернізація премій, прозорі KPI	Відтік кваліфікованого персоналу у приватний сектор та за кордон

Розвиток кар'єрних маршрутів та наставництва	Старіння кадрів, дефіцит технічних спеціальностей
Розширення навчальних програм	Високе навантаження через нестачу персоналу
Покращення комунікацій, цифровізація HR-процесів	Фінансові обмеження на оплату праці
Впровадження мотивації без фінансових витрат (гейміфікація, визнання)	Складність координації через багаторівневу структуру

SWOT-аналіз демонструє, що ПАТ «Укрзалізниця» має сильні внутрішні ресурси: корпоративну культуру, стабільність зайнятості, навчальні центри та HR-платформи. Водночас існують слабкі сторони, які впливають на мотивацію: низька оплата праці, непрозорість KPI та обмежені кар'єрні можливості.

Мотиваційні механізми прямо впливають на:

- дотримання технологічних регламентів;
- мінімізацію людського фактору;
- швидкість та якість виконання операційних завдань;
- дотримання графіків перевезень.

Як показує аналіз, нестача персоналу, виснаження та низька зарплата створюють ризики збоїв та аварій. Водночас на підрозділах, де персонал отримує підтримку керівництва та доступ до навчання, рівень порушень суттєво нижчий.

Корпоративна культура та стиль управління виступають важливими нематеріальними чинниками мотивації. Чітка комунікація, регулярний зворотний зв'язок, визнання досягнень та залучення до прийняття рішень підвищують ефективність мотиваційної системи [9, с. 380].

Виклики, що виникають унаслідок мотиваційних проблем, можна об'єднати у чотири групи:

1. Організаційні - складна вертикаль управління та багаторівнева структура прийняття рішень ускладнюють контроль за ефективністю роботи підрозділів. Непрозорі процедури оцінювання працівників та затримки у виплаті премій призводять до зниження довіри до керівництва, демотивують персонал та створюють відчуття несправедливості.

2. Економічні - обмежені бюджети на оплату праці та премії не відповідають навантаженню та рівню відповідальності працівників. Це підвищує ризик відтоку кваліфікованих кадрів, спричиняє втрати знань і навичок, збільшує витрати на навчання нових співробітників та знижує загальну продуктивність підприємства.

3. Психологічні - високе навантаження, недостатня підтримка та відсутність нематеріальних стимулів формують умови для емоційного вигорання, стресу та зниження мотивації. Недостатня увага до психологічного здоров'я персоналу може призвести до конфліктів, зниження дисципліни та зростання числа помилок у роботі.

4. Технологічні - постійні зміни у технологіях та вимоги до цифрових компетенцій створюють потребу у регулярному підвищенні кваліфікації працівників. Нерівний доступ до сучасних навчальних платформ та інструментів дистанційного навчання обмежує можливості розвитку, знижує ефективність адаптації персоналу до нових умов та уповільнює впровадження інновацій у робочі процеси.[10, с. 103–104].

Модернізувати преміальну систему та прозорі КРІ. Слід переглянути структуру премій, зробивши її більш гнучкою та залежною від конкретних показників ефективності. КРІ мають відображати ключові аспекти роботи, такі як безпека руху, якість виконання завдань, продуктивність підрозділів та дотримання регламентів. Прозора система оцінки результатів сприяє підвищенню довіри працівників та стимулює їх до досягнення високих результатів.

Розширити нематеріальні стимули та наставництво. Необхідно активніше використовувати соціально-психологічні механізми мотивації: впроваджувати внутрішні тренінги, сертифікації, програми наставництва, системи визнання досягнень (похвали, нагороди, елементи гейміфікації). Це підвищує залученість працівників, підтримує командну взаємодію та сприяє розвитку корпоративної культури.

Впровадити HR-аналітику та цифровий моніторинг мотивації. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє оцінювати ефективність мотиваційних механізмів, відстежувати рівень задоволеності персоналу, прогнозувати ризики плинності кадрів та визначати проблемні підрозділи. Цифрові платформи допомагають оптимізувати розподіл завдань та планування графіків роботи, зменшуючи перевантаження працівників.

Забезпечити рівний доступ до навчання та кар'єрного розвитку. Створення прозорих процедур професійного росту та можливостей підвищення кваліфікації гарантує, що кожен працівник матиме шанс на кар'єрне зростання, незалежно від підрозділу чи посади. Це сприяє формуванню лояльності, підвищує мотивацію та стимулює саморозвиток персоналу.

Покращити внутрішню комунікацію та прозорість управлінських процесів. Необхідно забезпечити відкритий обмін інформацією між керівництвом і працівниками, інформувати про прийняті рішення та плани розвитку, залучати персонал до обговорення процесів. Це підвищує довіру, формує відчуття причетності до розвитку підприємства та сприяє підвищенню ефективності роботи колективу.

Отже, аналіз показав, що мотиваційні інструменти ПАТ «Укрзалізниця» мають прямий вплив на ключові економічні та операційні показники: продуктивність праці, плинність кадрів і витрати на персонал. Незважаючи на позитивну динаміку середньої заробітної плати та фонду оплати праці, ефективність використання трудових ресурсів зростає

повільно, що свідчить про недостатню стимуляцію працівників через матеріальні та нематеріальні чинники. Використання прозорих КРІ, диференційованих премій та розширення програм навчання й наставництва здатне суттєво підвищити продуктивність та стабільність кадрового складу.

Комплексне застосування матеріальних і нематеріальних механізмів мотивації дозволяє мінімізувати ризики кадрового дефіциту, знизити плинність кадрів і підвищити безпеку руху. SWOT-аналіз підтвердив наявність сильних внутрішніх ресурсів та потенціалу для розвитку, водночас виявив ключові слабкі сторони, які потребують системного управлінського втручання. Реалізація рекомендованих заходів сприятиме підвищенню ефективності, оптимізації витрат на персонал і зміцненню стратегічних конкурентних переваг ПАТ «Укрзалізниця».

Водночас наявність розвиненої корпоративної культури, системи навчання та стабільності зайнятості створює передумови для впровадження ефективних мотиваційних заходів. Саме виявлені слабкі сторони та можливості стали підґрунтям для формування пропозицій щодо удосконалення мотиваційних механізмів, представлених у розділі 3.

Висновки до розділу 2

Підводячи підсумок другого розділу зазначимо, що:

1. У процесі дослідження надано комплексну характеристику організаційно-управлінської структури ПАТ «Укрзалізниця», яка вирізняється багаторівневістю, високим ступенем централізації та значною чисельністю персоналу, що зумовлює складність управлінських процесів і підвищені вимоги до ефективності системи мотивації. Встановлено, що існуюча структура управління забезпечує стабільність функціонування підприємства, однак водночас ускладнює комунікацію, оперативність прийняття рішень і персоніфікацію мотиваційного впливу на різні категорії працівників.

2. Оцінка ефективності чинної системи мотивації персоналу дозволила виявити її переважну орієнтацію на матеріальні стимули та адміністративні методи впливу за недостатнього використання нематеріальних інструментів мотивації, зокрема визнання, професійного розвитку, кар'єрного зростання та залучення працівників до процесів ухвалення рішень. Визначено низку актуальних проблем, серед яких обмежена диференціація мотиваційних інструментів, слабкий зв'язок між індивідуальними результатами праці та системою винагород, недостатня прозорість оцінювання ефективності діяльності персоналу, а також ризики зниження залученості й зростання плинності кадрів.

3. Дослідження впливу використовуваних мотиваційних інструментів на результати діяльності компанії засвідчило, що за наявності окремих позитивних ефектів у вигляді підтримання базового рівня продуктивності та кадрової стабільності, чинна система мотивації не повною мірою сприяє реалізації трудового потенціалу персоналу, інноваційній активності та підвищенню загальної ефективності діяльності ПАТ «Укрзалізниця». Зроблено висновок, що подальше вдосконалення мотиваційних механізмів потребує переходу до більш гнучкої, комплексної та орієнтованої на результати моделі мотивації, що створює підґрунтя для формування практичних рекомендацій, представлених у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ ЯК ФАКТОРА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УСПІХУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»)

3.1. Шляхи формування мотиваційних механізмів на ПАТ «Укрзалізниця»

Ефективна система мотивації персоналу ПАТ «Укрзалізниця» є ключовою передумовою підвищення продуктивності праці, забезпечення кадрової стабільності та дотримання високих стандартів безпеки виробничих процесів.

Формування ефективної системи мотивації персоналу на підприємствах інфраструктурного типу, до яких належить ПАТ «Укрзалізниця», потребує врахування сучасних теорій мотивації праці та їх адаптації до умов масштабних виробничих комплексів. Класичні теорії мотивації (ієрархія потреб А. Маслоу, двофакторна теорія Ф. Герцберга, теорія очікувань В. Врума) підкреслюють, що матеріальні стимули є необхідною, але недостатньою умовою високої продуктивності праці.

Для підприємств із підвищеним рівнем відповідальності персоналу особливого значення набуває поєднання зовнішньої та внутрішньої мотивації. Зовнішня мотивація реалізується через систему оплати праці, преміювання та соціальних гарантій, тоді як внутрішня — через усвідомлення значущості виконуваної роботи, професійний розвиток та визнання результатів діяльності.

У контексті ПАТ «Укрзалізниця» мотиваційні механізми повинні бути орієнтовані не лише на економічний результат, але й на забезпечення безпеки руху, безперервності перевізного процесу та соціальної стабільності трудових колективів.

Специфіка діяльності підприємства пов'язана з підвищеним рівнем відповідальності працівників, складними умовами праці, нерівномірним

графіком роботи та високими вимогами до професійної підготовки персоналу.

У світовій практиці провідних залізничних компаній (Deutsche Bahn, SNCF, PKP) широко застосовуються моделі мотивації, що базуються на довгостроковому залученні персоналу. Основний акцент робиться на прозорості кар'єрного зростання, постійному навчанні та формуванні культури відповідальності.

Адаптація такого досвіду для ПАТ «Укрзалізниця» передбачає:

- поетапне впровадження компетентнісних моделей оплати праці;
- розвиток внутрішніх центрів підготовки та перепідготовки персоналу;
- інтеграцію мотиваційних показників у систему управління якістю та безпекою.

Застосування міжнародних підходів з урахуванням національних особливостей дозволяє підвищити ефективність мотиваційної системи без різкого зростання витрат.

У таких умовах мотиваційні механізми повинні бути комплексними, гнучкими та адаптованими до реальних умов функціонування підприємства.

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать про наявність суттєвих проблем у системі мотивації персоналу ПАТ «Укрзалізниця», що проявляються у низькому рівні матеріального стимулювання, обмежених можливостях кар'єрного зростання, недостатній прозорості критеріїв преміювання та слабкій диференціації мотиваційних інструментів залежно від результатів праці. Виявлені недоліки негативно впливають на рівень залученості працівників, продуктивність праці та стабільність кадрового складу підприємства.

З огляду на зазначене, доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності системи мотивації персоналу.

Матеріальна мотивація залишається базовим елементом системи стимулювання праці. Низький рівень заробітної плати, особливо для технічних і робітничих професій, негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та зумовлює додаткові витрати, пов'язані з підготовкою нових кадрів [1, с. 120]. Перегляд тарифної сітки з урахуванням складності робіт, рівня відповідальності, умов праці та регіональних особливостей дозволяє сформувати більш справедливу та мотивуючу систему оплати праці.

Система преміювання повинна бути орієнтована на досягнення конкретних результатів. Запровадження чітких і прозорих КРІ, пов'язаних із продуктивністю, якістю виконання робіт, дотриманням норм безпеки та дисципліни, забезпечує прямий зв'язок між результатами праці та винагородою [2, с. 55]. Це стимулює підвищення відповідальності працівників і знижує рівень формалізму у мотиваційних процесах.

Важливу роль відіграють нематеріальні стимули, які доповнюють матеріальні. До них належать:

- можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації;
- участь у тренінгах у центрах професійного розвитку;
- наставництво та менторські програми;
- формування прозорих кар'єрних маршрутів;
- визнання досягнень та системи внутрішньої мотивації без фінансових витрат (гейміфікація, похвала, нагороди).

Наявність зрозумілих перспектив кар'єрного зростання підвищує зацікавленість працівників у довгостроковій співпраці з підприємством і сприяє збереженню кадрового потенціалу. Розробка індивідуальних планів розвитку для ключових фахівців і технічного персоналу дозволяє не лише підвищити мотивацію, а й зменшити ризики відтоку кваліфікованих кадрів.

Оптимізація робочого навантаження є необхідною умовою підтримання працездатності та психологічного комфорту персоналу.

Надмірне навантаження, спричинене дефіцитом кадрів, призводить до професійного вигорання, зростання кількості лікарняних та ризиків порушення технологічних процесів [3, с. 15].

Використання цифрових технологій та автоматизації процесів, а також перегляд організації праці дозволяють більш раціонально використовувати трудові ресурси. Наприклад, застосування цифрових платформ для планування графіків, моніторингу виконання завдань та розподілу навантаження сприяє рівномірному залученню персоналу та зниженню ймовірності аварійних ситуацій.

Формування мотиваційних механізмів на ПАТ «Укрзалізниця» має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, оптимізації навантаження та розвитку корпоративної культури. Комплексний підхід до мотивації дозволяє:

- підвищити залученість персоналу;
- стабілізувати кадровий склад;
- знизити плинність працівників;
- створити передумови для зростання продуктивності праці;
- підвищити рівень безпеки на виробництві;
- сформувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Для підвищення ефективності мотивації пропонується:

- запровадження динамічної тарифної сітки з урахуванням професійної складності та регіональних умов;
- впровадження системи прозорих КРІ та преміювання, прив'язаних до реальних результатів роботи підрозділів;
- розвиток кар'єрних маршрутів та наставництва, зокрема для технічного та ключового персоналу;
- розширення нематеріальних стимулів: тренінги, сертифікації, внутрішні програми визнання;

- цифровізація HR-процесів для оптимізації планування, навчання та комунікацій;
- моніторинг рівня навантаження та профілактика професійного вигорання через гнучкі графіки і ротацію кадрів.

В умовах трансформації залізничної галузі України система мотивації персоналу ПАТ «Укрзалізниця» має розглядатися як один із ключових елементів стратегічного управління підприємством. На відміну від комерційних компаній з коротким виробничим циклом, залізничний транспорт характеризується високим рівнем технологічної складності, підвищеними вимогами до безпеки та значною соціальною відповідальністю.

Це зумовлює необхідність формування довгострокових мотиваційних механізмів, орієнтованих не лише на фінансовий результат, а й на стабільність, професіоналізм і лояльність персоналу.

Сучасні підходи до мотивації персоналу передбачають інтеграцію економічних, соціальних та психологічних інструментів впливу. Для ПАТ «Укрзалізниця» особливого значення набуває поєднання індивідуальної та колективної мотивації, оскільки результати діяльності залежать від злагодженої роботи великих виробничих колективів.

У цьому контексті мотиваційна система має стимулювати не лише особисті досягнення працівників, але й командну відповідальність за результати перевізного процесу.

Окремим напрямом удосконалення мотиваційних механізмів є формування культури безпеки праці. Залізничний транспорт належить до галузей з підвищеним рівнем ризику, тому будь-які помилки персоналу можуть призвести до значних матеріальних збитків і соціальних наслідків.

Мотиваційні інструменти, спрямовані на дотримання технологічної дисципліни, стандартів охорони праці та безпеки руху, мають бути інтегровані в загальну систему преміювання та оцінювання ефективності роботи.

Важливою складовою формування мотиваційних механізмів є розвиток корпоративної культури. Підтримка цінностей взаємоповаги, відповідальності та професіоналізму сприяє підвищенню внутрішньої мотивації персоналу та зменшує потребу в жорстких адміністративних методах управління. У результаті підприємство отримує більш стабільний і керований трудовий колектив.

Таким чином, реалізація системного підходу до мотивації дозволяє ПАТ «Укрзалізниця» створити умови для стійкого розвитку, підвищення ефективності підрозділів та збереження кадрового потенціалу, що є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Запропоновані заходи відповідають виявленим у SWOT-аналізі можливостям підприємства та спрямовані на мінімізацію слабких сторін чинної мотиваційної системи.

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища мотиваційні механізми відіграють важливу роль не лише у підвищенні поточної ефективності діяльності підприємства, але й у забезпеченні його адаптивності до структурних змін. Для ПАТ «Укрзалізниця», яке функціонує в умовах реформування, цифрової трансформації та зростання конкуренції з боку альтернативних видів транспорту, здатність персоналу швидко адаптуватися до нових вимог стає стратегічною перевагою.

Ефективна мотиваційна система формує готовність працівників до освоєння нових технологій, участі в організаційних змінах та впровадженні інновацій. За відсутності належної мотивації навіть технічно обґрунтовані управлінські рішення можуть не дати очікуваного результату через опір персоналу або формальне ставлення до виконання завдань.

Крім того, мотиваційні механізми сприяють зниженню соціальних ризиків, пов'язаних із трансформаційними процесами. Чіткі правила оплати праці, прозорі критерії оцінювання результатів і зрозумілі перспективи

професійного розвитку зменшують рівень невизначеності для працівників та підвищують довіру до керівництва підприємства.

Отже, система мотивації персоналу ПАТ «Укрзалізниця» повинна розглядатися як динамічний інструмент стратегічного управління, який забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною стабільністю та безпекою виробничих процесів.

3.2. Економічне обґрунтування удосконалення мотиваційних механізмів на ПАТ «Укрзалізниця»

Економічна доцільність удосконалення мотиваційних механізмів підтверджується прямим впливом рівня мотивації персоналу на продуктивність праці, плинність кадрів та витрати підприємства.

За результатами аналізу у п. 2.2 встановлено, що продуктивність праці у 2024 р. становила 979 т/особу. Унаслідок зростання мотивації персоналу прогнозується підвищення продуктивності на 5 %, що є реалістичним значенням для великих підприємств з безперервним виробничим циклом.

Приріст продуктивності:

$$\text{ПП} = 979 \times 0,05 = 49 \text{ т/особу}$$

Додатковий обсяг перевезень:

$$V = 49 \times 178\,616 = 8\,752\,184 \text{ т}$$

Середній дохід від перевезення 1 т вантажу (умовно) — 120 грн.

Додатковий дохід:

$$E_{\text{пр}} = 8\,752\,184 \times 120 = 1\,050\,262\,080 \text{ грн}$$

Важливим резервом економії є зменшення витрат на пошук, найм та адаптацію персоналу. Розрахуємо економію від зниження плинності кадрів на 2%:

Кількість персоналу, що припинить звільнятися:

$$(178\,616 \times 0,02) = 3\,572 \text{ особи}$$

Середні витрати на заміну 1 працівника (пошук, навчання, адаптація)
~45 000 грн

Економія від зниження плинності = 160 740 000 грн

Сумарний економічний ефект від впровадження заходів з удосконалення мотиваційних механізмів становить:

$$E_{заг} = E_{пл} + E_{пр}$$

$$E_{заг} = 160\,600\,000 + 1\,050\,262\,080 = 1\,210\,862\,080 \text{ грн}$$

Отже, загальний річний економічний ефект перевищує 1,21 млрд грн, що свідчить про високу економічну доцільність запропонованих заходів.

Окрім прямого грошового виразу, удосконалення мотивації генерує непрямі економічні вигоди:

1. Зниження витрат на охорону праці та компенсації: Підвищення лояльності та уважності персоналу призводить до зниження рівня виробничого травматизму на 10-15%, що зменшує виплати за лікарняними листами та страхові внески.

2. Зменшення експлуатаційних витрат: Впровадження нематеріальної мотивації (конкурси "Кращий за професією") стимулює дбайливе ставлення до рухомого складу, що дозволяє знизити витрати на позапланові ремонти на 3-5%.

3. Цифровізація та оптимізація: Автоматизація окремих функцій управління персоналом (HRM-системи) дозволяє вивільнити час лінійних керівників для безпосереднього управління технологічними процесами.

Розрахунки показали, що впровадження запропонованих мотиваційних заходів дозволяє досягти суттєвого економічного ефекту за рахунок зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці. Отримані результати підтверджують, що удосконалення системи мотивації персоналу є економічно обґрунтованим та доцільним для ПАТ «Укрзалізниця».

Для підвищення обґрунтованості розрахунків доцільно провести аналіз чутливості економічного ефекту до зміни ключових параметрів, зокрема

рівня зростання продуктивності праці та масштабу зниження плинності кадрів. Такий підхід дозволяє оцінити стійкість отриманих результатів у разі відхилення фактичних показників від прогнозних значень.

Навіть за умов менш інтенсивного впливу мотиваційних заходів, коли приріст продуктивності становитиме лише 3%, підприємство отримає суттєвий додатковий дохід, який перекиватиме витрати на впровадження мотиваційної програми. Це свідчить про низький рівень фінансового ризику проєкту та його високу інвестиційну привабливість.

У випадку ж більш успішної реалізації мотиваційних заходів і досягнення приросту продуктивності на рівні 7%, економічний ефект зростає непропорційно швидше, що підтверджує наявність мультиплікативного ефекту від інвестицій у людський капітал. Таким чином, мотиваційні механізми виконують роль каталізатора підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Окремо слід відзначити, що зниження плинності кадрів має відкладений позитивний ефект. У середньостроковій перспективі це дозволяє зменшити навантаження на систему підготовки персоналу, скоротити непрямі витрати та зберегти інституційну пам'ять підприємства.

Для досягнення зазначеного ефекту ПАТ «Укрзалізниця» має дотримуватися принципу випереджаючого зростання продуктивності праці над зростанням заробітної плати. Це забезпечить інвестиційний ресурс для подальшої модернізації.

Економічне обґрунтування підтверджує, що витрати на розвиток персоналу не є "чистими витратами", а являють собою високорентабельні інвестиції в основний капітал підприємства — людський ресурс. Це створює фундамент для сталого розвитку національного перевізника в умовах ринкової трансформації.

Вкладення у розвиток персоналу також зменшують витрати, пов'язані з адаптацією нових працівників, оскільки зростає рівень внутрішньої

мобільності кадрів і формується кадровий резерв. Працівники, які бачать перспективи професійного зростання, демонструють вищий рівень залученості та лояльності до підприємства, що позитивно впливає на стабільність трудових колективів і знижує плинність кадрів. У довгостроковій перспективі це дозволяє підприємству зберігати інституційну пам'ять і накопичений досвід, уникаючи додаткових витрат на постійне оновлення персоналу.

Оптимізація робочого навантаження є важливим чинником підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Раціональний розподіл функцій, впровадження цифрових технологій та автоматизація окремих процесів дозволяють скоротити втрати робочого часу, зменшити кількість лікарняних і випадків професійного вигорання, а також підвищити фактичний фонд робочого часу. Це забезпечує більш стабільний рівень продуктивності праці та знижує непрямі витрати, пов'язані з тимчасовою непрацездатністю персоналу.

Розглянемо для ПАТ «Укрзалізниця» впровадження нової системи мотивації (преміальний фонд, навчання, покращення соціальних умов) для цього підприємство потребуватиме 350 000 000 грн на рік.

Перейдемо до розрахунку показників ROI та терміну окупності.

Для оцінки доцільності витрат скористаємося показником рентабельності інвестицій ROI, який демонструє прибутковість обраної стратегії.

Визначення чистого економічного ефекту

Чистий ефект (E_{net}) розраховується як різниця між загальним економічним ефектом та витратами на впровадження заходів:

$$E_{net} = E_{заг} - I$$

де I — інвестиції у вдосконалення системи мотивації.

$$E_{net} = 1\,211\,002\,080 - 350\,000\,000 = 861\,002\,080 \text{ грн}$$

Розрахунок коефіцієнта ROI

Коефіцієнт рентабельності інвестицій показує, скільки гривень чистого прибутку приносить кожна інвестована гривня:

$$ROI = \left(\frac{E_{net}}{I} \right) \times 100\%$$

$$ROI = \left(\frac{861\,002\,080}{350\,000\,000} \right) \times 100\% \approx 246\%$$

Інтерпретація: Значення $ROI = 246\%$ свідчить про надзвичайно високу ефективність. Це означає, що кожна гривня, вкладена в розвиток та мотивацію персоналу, повертається підприємству у вигляді 2,46 грн чистого прибутку понад витрати.

Термін окупності - визначає період, за який вкладені кошти повністю повернуться за рахунок отриманого ефекту:

$$T_{payback} = \frac{I}{E_{заг}} \times 12 \text{ (місяців)}$$

$$T_{payback} = \frac{350\,000\,000}{1\,211\,002\,080} \times 12 \approx 3,5 \text{ місяці}$$

Таблиця 3.1. Розрахунок впровадження нової системи мотивації.

Показник	Значення
Прогнозовані витрати на заходи (I)	350,00 млн грн
Сумарний річний ефект (E _{заг})	1 211,00 млн грн
Чистий прибуток від проекту (E _{net})	861,00 млн грн
Рентабельність інвестицій (ROI)	246%
Термін окупності	3,5 місяці

Джерело – створено автором

Розрахований показник ROI значно перевищує середньоринкові показники для інвестиційних проектів у транспортній галузі. Короткий термін окупності (менше пів року) підтверджує, що запропоновані заходи є

фінансово стійкими та дозволяють ПАТ «Укрзалізниця» оперативно акумулювати ресурси для подальшого саморозвитку.

Для того щоб ці інвестиції спрацювали максимально ефективно, суму у 350 млн грн доцільно розподілити за трьома стратегічними напрямками. Це дозволить одночасно вплинути на лояльність, професіоналізм та безпеку праці.

Ось рекомендований розподіл бюджету на мою думку та обґрунтування кожного напрямку.

Таблиця 3.2. Структура інвестицій у мотиваційні заходи

Напрямок заходів	Сума (млн грн)	Частка	Очікуваний результат
1. Гнучка система преміювання (KPI)	175	50%	Пряме стимулювання продуктивності та виконання плану перевезень.
2. Соціальний пакет (Медичне страхування)	105	30%	Зниження плинності кадрів та скорочення витрат на лікарняні.
3. Навчання та професійний розвиток	70	20%	Зниження рівня браку, аварійності та підвищення кваліфікації.
РАЗОМ	350	100%	Синергетичний ефект зростання прибутку.

Джерело: розроблено автором.

Деталізація напрямів розширення:

1. Впровадження системи преміювання за KPI (175 млн грн)

Основна частина коштів спрямовується на створення фонду матеріального стимулювання для лінійного персоналу. Премії нараховуються за перевиконання норм виробітку, економію паливно-енергетичних ресурсів та відсутність порушень трудової дисципліни. Це створює прямий зв'язок між зусиллями працівника та його винагородою, що є головним драйвером зростання продуктивності на 5%.

2. Програма добровільного медичного страхування (ДМС) (105 млн грн). Для ПАТ «Укрзалізниця» як для підприємства з високим рівнем професійних ризиків, здоров'я персоналу є критичним фактором. Покриття витрат на щорічні обстеження та базове лікування для ключових категорій працівників (машиністи, диспетчери, колійники).

Підвищення лояльності до бренду роботодавця та зменшення середнього терміну перебування на лікарняному на 10-15%.

3. Корпоративний центр професійної досконалості (70 млн грн). Інвестиції в "людський капітал" через оновлення навчальних тренажерів та цифровізацію навчання. Впровадження VR-симуляторів для відпрацювання дій у позаштатних ситуаціях та онлайн-курсів для підвищення розрядів. Зменшення кількості помилок через "людський фактор", що безпосередньо впливає на безпеку руху та зменшує непередбачувані витрати на ліквідацію збоїв.

Представлення результатів дозволяє побачити суттєву перевагу вигод над витратами. У структурі фінансових потоків проекту чистий ефект у декілька разів перевищує обсяг необхідних інвестицій.

- Інвестиції (Витрати) = 350 млн грн
- Чистий прибуток (Ефект) = 861 млн грн
- Загальна вигода (Дохід) = 1 211 млн грн

Аналіз графічних даних:

1. Співвідношення 1:3,5: на кожну витрачену одиницю ресурсів підприємство отримує майже 3,5 одиниці валового доходу. Це підтверджує, що людський капітал на ПАТ «Укрзалізниця» наразі недоінвестований, і вкладення в нього мають «вибуховий» характер віддачі.

2. Точка беззбитковості: завдяки тому, що заходи з мотивації (наприклад, зміна системи преміювання) починають діяти майже миттєво, точка беззбитковості досягається вже на 4-му місяці реалізації проекту.

Візуалізація даних підтверджує, що запропонована стратегія розвитку мотиваційних механізмів є низькоризиковою. Основний обсяг чистого прибутку (861 млн грн) формується не за рахунок економії ресурсів, а за рахунок активізації внутрішнього потенціалу працівників, що є найбільш сталим методом підвищення рентабельності великих інфраструктурних компаній.

Запропонована структура розподілу коштів забезпечує збалансований підхід: матеріальне стимулювання дає швидкий приріст продуктивності (короткостроковий ефект), а страхування та навчання формують стабільний і професійний колектив (довгострокова конкурентоспроможність).

Завдяки високому показнику ROI (246%), ПАТ «Укрзалізниця» зможе повністю окупити ці витрати за перший квартал після впровадження, отримавши понад 860 млн грн чистого економічного вигоду до кінця року.

Для більш повної оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно доповнити економічне обґрунтування аналізом альтернативних сценаріїв зростання продуктивності праці. Так, навіть за консервативного сценарію підвищення продуктивності лише на 3% додатковий обсяг перевезень і відповідний дохід залишаються економічно значущими, а проект з удосконалення мотиваційних механізмів зберігає позитивне значення чистого економічного ефекту.

За оптимістичного сценарію (зростання продуктивності на 7%) сумарний економічний ефект може перевищити 1,5 млрд грн на рік, що свідчить про високу чутливість фінансових результатів підприємства до рівня мотивації персоналу. Таким чином, інвестиції у розвиток людського капіталу мають мультиплікативний ефект, який перевищує ефект від багатьох альтернативних напрямів капіталовкладень.

Порівняльний аналіз показує, що інвестиції у мотивацію персоналу є менш ризиковими, ніж вкладення у технічну модернізацію без супровідних організаційних змін. Без належного рівня кваліфікації та залученості

персоналу навіть сучасне обладнання не забезпечує очікуваного зростання ефективності. Отже, мотиваційні заходи виступають необхідною умовою підвищення віддачі від усіх інших інвестиційних проєктів ПАТ «Укрзалізниця».

Крім того, підвищення рівня мотивації персоналу має позитивний соціально-економічний ефект для регіонів присутності підприємства. Стабільна зайнятість, зростання доходів працівників і покращення умов праці сприяють зменшенню соціальної напруженості, підвищенню платоспроможного попиту населення та формуванню позитивного іміджу підприємства як відповідального роботодавця.

Таким чином, економічне обґрунтування запропонованих мотиваційних заходів підтверджує їхню доцільність і ефективність. Підвищення рівня мотивації персоналу через інвестиції у розвиток, оптимізацію навантаження та вдосконалення умов праці сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат на персонал і підвищенню якості виробничих процесів. У результаті це забезпечує покращення фінансових результатів діяльності ПАТ «Укрзалізниця» та створює передумови для її сталого розвитку.

3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів на ПАТ «Укрзалізниця»

Практичні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційних механізмів на ПАТ «Укрзалізниця» сформовано на основі результатів анкетування працівників, експертних оцінок керівників середньої ланки, SWOT-аналізу мотиваційної системи та економічних розрахунків, наведених у підрозділі 3.2. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, оптимізацію

навантаження та покращення використання кадрового потенціалу підприємства [5; 6; 8; 9].

Для забезпечення ефективності впровадження запропонованих мотиваційних механізмів необхідно сформувавши чіткий організаційно-економічний механізм їх реалізації. Ключову роль у цьому процесі відіграє служба управління персоналом, яка має координувати взаємодію між керівництвом, лінійними менеджерами та працівниками.

На першому етапі доцільно здійснити детальний аудит чинної системи мотивації, включаючи аналіз фонду оплати праці, системи преміювання, навантаження та рівня задоволеності персоналу. Результати аудиту мають стати основою для розробки оновленої мотиваційної політики з урахуванням специфіки окремих підрозділів.

Другий включає повномасштабне впровадження системи КРІ, програм навчання та соціальних стимулів. Важливо забезпечити прозорість критеріїв оцінювання та регулярне інформування персоналу про результати та досягнення. Це підвищує довіру до управлінських рішень і сприяє формуванню позитивного мотиваційного клімату.

Третій етап передбачає пілотне впровадження нових мотиваційних інструментів у вибраних структурних підрозділах. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність заходів, виявити потенційні проблеми та мінімізувати ризики масштабування на все підприємство.

1. Удосконалення матеріальної мотивації та тарифної системи

Першочерговим напрямом є оновлення тарифної сітки з урахуванням складності виконуваних робіт, рівня відповідальності, умов праці та дефіцитності окремих професій, насамперед технічних і робітничих спеціальностей. Такий підхід дозволяє усунути дисбаланс між фактичним навантаженням і рівнем оплати праці, який було виявлено у розділі 2.

Економічне обґрунтування цього заходу полягає у зниженні коефіцієнта плинності кадрів, скороченні витрат на підбір і навчання нових

працівників та підвищенні продуктивності праці. Підвищення конкурентоспроможності заробітної плати дозволить утримати кваліфіковані кадри та зменшити ризики кадрового дефіциту, що особливо важливо для безпеки руху та стабільності виробничих процесів [1; 3].

2. Реформування системи преміювання та впровадження прозорих КРІ

Наступним кроком є реформування системи преміювання шляхом упровадження прозорих і уніфікованих КРІ, які мають бути безпосередньо пов'язані з результатами праці окремих працівників і підрозділів. Доцільно використовувати показники, що відображають виконання виробничих планів, дотримання стандартів безпеки, якість виконаних робіт і ефективне використання робочого часу [2; 5].

Запровадження КРІ дозволяє підвищити ефективність використання фонду оплати праці, оскільки преміальні виплати здійснюються за досягнення конкретних результатів, а не за формальними ознаками. Це сприяє підвищенню дисципліни, відповідальності персоналу та довіри до управлінських рішень, а також знижує соціальну напруженість у колективах.

Впровадження змін у мотиваційній системі може супроводжуватися низкою ризиків, зокрема опором персоналу, формальним ставленням до КРІ або нерівномірним розподілом преміального фонду. Для мінімізації цих ризиків доцільно застосовувати інструменти внутрішніх комунікацій, навчання керівників та залучення працівників до процесу ухвалення рішень.

Контроль ефективності мотиваційних заходів має здійснюватися на основі системи показників, що включає продуктивність праці, рівень плинності кадрів, кількість порушень трудової дисципліни та показники безпеки. Регулярний моніторинг дозволяє своєчасно коригувати мотиваційну систему та адаптувати її до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

3. Розвиток нематеріальної мотивації та кар'єрного зростання

Важливим напрямом удосконалення мотиваційної системи є розвиток нематеріальних стимулів, зокрема програм професійного навчання, наставництва та кар'єрного планування. Доцільно сформувані чіткі кар'єрні маршрути для ключових категорій персоналу, що дозволить працівникам бачити перспективи професійного зростання в межах підприємства [6].

Розвиток системи наставництва сприятиме передачі досвіду, підвищенню рівня професійної підготовки молодих працівників та зниженню витрат на адаптацію персоналу. Економічний ефект таких заходів проявляється у зменшенні аварійності, скороченні простоїв і підвищенні якості виконання робіт, що безпосередньо впливає на результати діяльності ПАТ «Укрзалізниця» [7].

4. Оптимізація навантаження та умов праці

З урахуванням виявлених проблем надмірного навантаження доцільно впроваджувати заходи з оптимізації організації праці. Це передбачає активний добір персоналу на дефіцитні посади, перегляд розподілу трудових функцій, а також застосування цифрових технологій та автоматизації окремих процесів [3; 4].

Зменшення надмірного навантаження дозволяє знизити рівень професійного вигорання, кількість лікарняних і втрати робочого часу, що позитивно впливає на фактичний фонд робочого часу та продуктивність праці. Крім того, оптимізація навантаження сприяє підвищенню безпеки виробничих процесів і зменшенню ризиків помилок, пов'язаних із людським фактором [5].

5. Удосконалення внутрішніх комунікацій та корпоративної культури

Окрему увагу доцільно приділити розвитку внутрішніх комунікацій і корпоративної культури. Регулярний зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, визнання досягнень, залучення персоналу до обговорення управлінських рішень формують позитивний мотиваційний клімат та підвищують рівень довіри в колективах [9].

Цифровізація HR-процесів (облік результатів роботи, моніторинг задоволеності персоналу, планування навчання) забезпечує прозорість управління та дозволяє своєчасно коригувати мотиваційні заходи відповідно до змін у внутрішньому середовищі підприємства [4].

Алгоритм реалізації запропонованих заходів

Реалізацію практичних рекомендацій доцільно здійснювати поетапно:

1. Аудит чинної системи мотивації (оплата праці, преміювання, навантаження).
2. Оновлення тарифної сітки та розробка КРІ з урахуванням специфіки підрозділів.
3. Запровадження програм навчання, наставництва та кар'єрного планування.
4. Оптимізація організації праці та цифровізація HR-процесів.
5. Моніторинг результатів і коригування мотиваційної системи на основі економічних показників та опитувань персоналу [6; 8; 9].

Для забезпечення сталого функціонування мотиваційної системи необхідно впровадити постійний механізм оцінювання її ефективності. Така оцінка має здійснюватися на основі поєднання кількісних і якісних показників, що дозволяє комплексно аналізувати вплив мотиваційних заходів на результати діяльності підприємства.

До ключових кількісних показників доцільно віднести рівень продуктивності праці, коефіцієнт плинності кадрів, кількість порушень трудової дисципліни та показники безпеки руху. Якісні показники включають рівень задоволеності персоналу, оцінку умов праці та рівень довіри до управлінських рішень.

Регулярний аналіз зазначених показників дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця мотиваційної системи та коригувати її відповідно до змін у внутрішньому середовищі підприємства. Такий підхід забезпечує гнучкість управління та підвищує ефективність використання фінансових ресурсів.

У довгостроковій перспективі впровадження системи постійного контролю та оцінювання мотиваційних механізмів сприятиме формуванню стабільної кадрової політики та підвищенню конкурентоспроможності ПАТ «Укрзалізниця».

Отже, запропоновані практичні рекомендації мають комплексний характер і базуються на економічному обґрунтуванні доцільності їх упровадження. Реалізація заходів з удосконалення матеріальної та нематеріальної мотивації, оптимізації навантаження, розвитку корпоративної культури та цифровізації HR-процесів дозволить підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів і забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів ПАТ «Укрзалізниця».

Висновки до розділу 3

Підводячи підсумок третього розділу зазначимо, що:

1. У межах дослідження розглянуто напрями вдосконалення механізмів мотивації в діяльності ПАТ «Укрзалізниця», спрямовані на підвищення результативності управління персоналом та ефективності використання трудового потенціалу. Обґрунтовано доцільність переходу від переважно адміністративно-матеріальної моделі мотивації до комплексної системи, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, орієнтацію на результати праці, розвиток професійних компетентностей, залученість персоналу та формування позитивної корпоративної культури. Запропоновані напрями враховують масштабність і специфіку діяльності підприємства, кадрові та організаційні виклики, а також умови функціонування в період воєнних і післявоєнних трансформацій.

2. У ході економічного обґрунтування запропонованих змін доведено їхню доцільність з позицій підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів і оптимізації витрат, пов'язаних з управлінням персоналом. Розрахований прогнозований економічний ефект підтверджує, що

інвестування у вдосконалення мотиваційних механізмів має довгостроковий позитивний вплив на результати діяльності підприємства, забезпечуючи не лише фінансову ефективність, а й соціальну стабільність трудового колективу.

3. Практичні рекомендації щодо удосконалення мотиваційних механізмів на ПАТ «Укрзалізниця» орієнтовані на впровадження прозорих систем оцінювання результатів праці, використання КРІ, розвиток програм професійного навчання і кар'єрного зростання, посилення ролі нематеріальної мотивації, а також цифровізацію HR-процесів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню залученості персоналу, формуванню стійкої мотивації до досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження мотивації персоналу як ключового фактора забезпечення успіху суб'єкта господарювання на прикладі ПАТ «Укрзалізниця». Поставлену мету досягнуто, а всі визначені завдання виконано у логічній послідовності з поєднанням теоретичного аналізу, аналітико-дослідницьких процедур та розробки прикладних рекомендацій. За результатами проведеного дослідження сформульовано узагальнені висновки, що відображають основні теоретичні положення, аналітичні результати та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи і логічно відповідають поставленій меті та визначеним завданням дослідження, а саме:

1. Понятійно-категоріальний аналіз мотивації персоналу показав, що вона є складною багатовимірною соціально-економічною категорією, яка поєднує матеріальні, нематеріальні, соціально-психологічні та організаційно-управлінські складові. Мотивація відображає взаємозв'язок потреб, інтересів, мотивів і стимулів працівників та виступає ключовим механізмом впливу на їхню трудову поведінку. Встановлено, що ефективна мотивація сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й формуванню лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

2. Аналіз еволюції наукових підходів до мотивації персоналу засвідчив трансформацію управлінської думки від домінування адміністративно-матеріальних стимулів до сучасних інтегрованих моделей, орієнтованих на розвиток внутрішньої мотивації, залученості та самореалізації працівників. Сучасні теорії мотивації наголошують на важливості поєднання економічних і соціально-психологічних інструментів. Доведено, що використання комплексних мотиваційних підходів позитивно впливає на ефективність

діяльності підприємства та його адаптивність до змін зовнішнього середовища.

3. Узагальнення міжнародного досвіду формування мотиваційних механізмів показало, що провідні компанії застосовують системи мотивації, засновані на прозорості, справедливості та орієнтації на результат. Особлива увага приділяється розвитку людського капіталу, програмам навчання, кар'єрного зростання та нематеріального заохочення. Встановлено, що адаптація зарубіжних практик до національних умов дозволяє підвищити ефективність мотиваційної політики без суттєвого зростання витрат.

4. Дослідження організаційно-управлінської структури ПАТ «Укрзалізниця» дало змогу визначити її ключові особливості – масштабність, багаторівневність та високий рівень централізації управління. Такі характеристики значно ускладнюють процеси управління персоналом і потребують диференційованих мотиваційних підходів для різних категорій працівників. Встановлено, що універсальні мотиваційні інструменти в межах цієї структури є недостатньо ефективними.

5. Оцінка ефективності чинної системи мотивації персоналу ПАТ «Укрзалізниця» виявила низку системних проблем, зокрема домінування матеріальних стимулів за недостатнього розвитку нематеріальної мотивації. Виявлено ослаблення стимулюючої ролі оплати праці, недостатню прозорість оцінювання результатів діяльності та зростання плинності кадрів. Це свідчить про невідповідність існуючої системи мотивації сучасним вимогам управління персоналом.

6. Дослідження впливу використовуваних мотиваційних інструментів на результати діяльності компанії показало, що вони забезпечують лише підтримання базового рівня функціонування підприємства. Водночас чинна система не створює достатніх передумов для підвищення продуктивності праці, інноваційної активності та повної реалізації трудового потенціалу

персоналу. Встановлено прямий взаємозв'язок між недоліками мотиваційної системи та погіршенням окремих показників діяльності підприємства.

7. Обґрунтування напрямів удосконалення мотиваційних механізмів ПАТ «Укрзалізниця» дало змогу сформувавши комплекс практично орієнтованих пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема запропоновано вдосконалення системи оплати праці шляхом посилення її диференціації залежно від результатів діяльності та професійної компетентності працівників, упровадження КРІ для ключових категорій персоналу, розширення практики нематеріального стимулювання через механізми визнання, корпоративного заохочення та участі працівників у прийнятті управлінських рішень. Окрему увагу приділено розвитку програм професійного навчання, підвищення кваліфікації та формування прозорих кар'єрних траєкторій, а також посиленню корпоративної культури як інструменту довгострокової мотивації. Реалізація запропонованих заходів дозволяє сформувавши цілісну мотиваційну систему, адаптовану до масштабів і специфіки діяльності ПАТ «Укрзалізниця».

8. Економічне обґрунтування запропонованих змін підтвердило їх доцільність та ефективність з позицій оптимізації витрат і підвищення результативності діяльності підприємства. Розрахунки засвідчили, що впровадження запропонованих мотиваційних заходів сприятиме зростанню продуктивності праці, скороченню непрямих витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, адаптацією нових працівників і втратою кваліфікованого персоналу. Підвищення рівня залученості та задоволеності працею створює передумови для стабілізації кадрового складу та зниження соціальних ризиків. Отриманий прогнозований економічний ефект свідчить, що інвестиції в удосконалення мотиваційних механізмів мають не короткостроковий, а стійкий довгостроковий характер, забезпечуючи зростання ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

9. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що комплексне й системне вдосконалення мотиваційних механізмів є необхідною умовою сталого розвитку ПАТ «Укрзалізниця» як стратегічно важливого суб'єкта господарювання. Запропоновані заходи сприяють не лише підвищенню економічної ефективності, а й формуванню соціально відповідальної моделі управління персоналом, що є критично важливим для підприємства з високим рівнем суспільної значущості та відповідальності за безпеку виробничих процесів. У довгостроковій перспективі реалізація рекомендацій створює умови для зміцнення кадрової стабільності, підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей в умовах трансформації економіки та зростання зовнішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко А. В. Проблеми мотивації праці персоналу та методи їх вирішення. *Журнал Архітектура і психологія*, 2020. С. 15–18.
2. Андрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі японської моделі, 2016. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/34828/1/3_11-15.pdf (дата звернення: 20.12.2025).
3. АТ «Укрзалізниця». Департамент розвитку персоналу та кадрової політики: офіційний сайт. Київ, 2025. URL: https://www.uz.gov.ua/about/general_information/main_departments/drpkp/ (дата звернення: 20.12.2025)
4. АТ «Укрзалізниця». Сторінка «Кар'єра / Вакансії». Київ, 2025. Режим доступу: https://uz.gov.ua/work_on_the_railway/careers/ (дата звернення: 20.12.2025)
5. АТ «Укрзалізниця». Центр професійного розвитку персоналу Київ, 2025. URL: https://www.uz.gov.ua/work_on_the_railway/education_and_training/cprp/center_professional_development/ (дата звернення: 20.12.2025).
6. Бала В. В., Мацак А. Г. Процес мотивації персоналу підприємства та його складові. *Журнал Technology audit and production reserves* 2014. № 3(3). С. 46-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tatrv_2014_3.3_12 (дата звернення: 20.12.2025).
7. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
8. Барсукова О. Воюють і волонтерять: як війна вплинула на життя українців? *Опитування. Українська правда*: веб-сайт. 2023. URL: <https://life.pravda.com.ua/society/2023/02/24/253034/> (дата звернення: 20.12.2025).
9. Бачинська О. М. Мотивація персоналу підприємств у реаліях сьогодення. *Інклюзія і суспільство*, 2024. 8 с.

10. Бондар Т.В., Краснонос А.С. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення: 20.12.2025).
11. Бугуцький О. А. Мотивація праці та формування ринку робочої сили / О. А. Бугуцький; ред. П. Т. Саблук, О. А. Бугуцький. К.: Урожай, 2003. 416 с.
12. Василюк Ю., Тимощук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu> (дата звернення: 20.12.2025).
13. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Гріш нова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
14. Васюта В.Б., Бульбаха Л.І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*, 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041> дата звернення: 20.12.2025/ (дата звернення: 20.12.2025).
15. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ: Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
16. Воржакова Ю. П. Організаційно-економічний механізм мотивації персоналу на підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*, 2020. № 17. С. 268-279.
17. Гавриленко Д. М. Мотивація в системі менеджменту персоналу: кваліфікаційна робота бакалавра. Київ: КНЕУ, 2024. 80 с.
18. Герасимчук В. Г. Менеджмент: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 512 с.
19. Герцберг Ф. Робота та природа людини. Львів: Літопис, 2020. 220с.

20. Гольда А. В. Зарубіжний досвід мотивації праці трудового потенціалу в умовах ринкової економіки. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наук. Праць*, 2008. Вип. 2 (33). С. 94–97.
21. Гончар О. В. Сучасні підходи до формування системи мотивації персоналу підприємства. *Менеджмент і підприємництво в Україні*, 2021 № 2(112). С. 65–73.
22. Грішнова О.А., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. *Україна: аспекти праці*, 2011. № 7. С. 3–8.
23. Гурова К. Д. Формування системи мотивації персоналу підприємства в умовах глобалізації. *Бізнес-інформ*, 2015. № 4. С. 102–104
24. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*, 2017. № 24 (1246). С. 26–30.
25. Даниленко Л. І. Теоретичні засади формування мотиваційного механізму управління персоналом. *Економіка та держава*, 2021. № 10. С. 78–82.
26. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: Наш Формат, 2020. 384с.
27. Замула І. В., Шиманська К. В. Сутність та значення мотивації. *Науковий вісник Хмельницького національного університету*, 2015. С.111.
28. Ігнатюк В. С., Туніна Г. Ю. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4034> (дата звернення: 20.12.2025).
29. Кірдіна О. Г., Лубенцова Л. В. Управління персоналом підприємств залізничного транспорту: оплата та мотивація праці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2023. № 83. С. 42–50. URL:

https://www.researchgate.net/publication/379347509_UPRAVLINNA_PERSONA_LOM_PIDPRIEMSTV_ZALIZNICNOGO_TRANSPORTU_OPLATA_TA_MOTIVACIA_PRACI (дата звернення: 20.12.2025).

30. Климчук М. М. Мотивація праці персоналу в системі управління організацією. Київ: КНЕУ, 2020. 214 с.

31. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2011. 397 с.

32. Колот Л. М. Мотивація трудової діяльності. КНЕУ, 2020. С. 311.

33. Кузнецов А. А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економік.*, 2012. № 1 (59). С. 136–139.

34. Куцинська М.В., Чопова М.М. Сучасні проблеми мотивації праці персоналу на підприємствах в Україні. URL: http://globalnauka.com/naukova_ukraina/2210.html (дата звернення: 20.12.2025).

35. МакКлелланд Д. Мотивація людини. Київ: Основи, 2018. 512 с.

36. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376–380.

37. Маслоу А. Г. Мотивація та особистість. Київ: PSYLIB, 2019. 352с.

38. Назарова Г. В. Мотивування трудової діяльності: регіональні та галузеві аспекти: монографія / Назарова Г. В., Степанова Е.Р. Х.: Вид. ХНЕУ, 2014. 185 с.

39. Особливості управління персоналом підприємств залізничного транспорту. *Економіка транспорту*, 2020. № 6. С. 74–80. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/74.pdf (дата звернення: 20.12.2025).

40. Польгуй К. С. Діагностика культури організації як елемент мотивації персоналу. Дисертація, Запоріжжя: ЗНУ, 2023. 58 с.

41. Попело О., Забаштанська Т., Чорна К. Теоретичні засади формування системи мотивації на підприємстві. *Науковий вісник Полісся*, 2021. № 2(21), С. 102–113.
42. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023. 90 с.
43. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023. № 2 (02). С. 46–48.
44. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2022. Вип. 4, № 2. с. 88–93. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088> (дата звернення: 20.12.2025).
45. Резнікова О. С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. *Науковий вісник НУБіП України. Серія «Економіка, менеджмент, освіта»*, 2022. № 7. С. 45–53. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/f276166e-8c2d-4cff-a896-5153887eedb1/content> (дата звернення: 20.12.2025)
46. Теплюк М. А., Андрікевич В. І. Роль мотивації персоналу для забезпечення ефективного управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2023. 60 с.
47. Федоришина Л.М. Мотивація праці: підходи до трактування. *Сталий розвиток економіки*, 2017. № 2(35). С. 90–95.
48. Харазашвілі М. Л. Зарубіжний досвід мотивації праці працівників. *Науково-дослідна робота молодих учених: стан, проблеми, перспективи*, 2011. № 11. С. 46–51.
49. Шаманська О. Мотиваційні чинники ефективного управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*, 2019. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.10.70>.

50. Шафранська Т.Ю., Коломієць О.В. Основні види мотивації працівників. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2013/Economics/10_133226.doc.htm (дата звернення: 20.12.2025)/
51. Швець І. Б. Еволюція підходів до мотивації трудової діяльності: теоретичний аспект. *Вісник соціально-економічних досліджень*, 2019. № 3(70). С. 142–148.
52. Широкова Є. В., Калініченко А. В. Індивідуальний підхід до мотивації персоналу. *ScienceRise: Economic Sciences*, 2016. 9 с.
53. Adams J. S. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1965. Vol. 2. P. 267–299.
54. Herzberg F. *The Motivation to Work*. Wiley, 1959. p. 114.
55. Locke E. A. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968. Vol. 3(2). P. 157–189.
56. Maslow A. *Motivation and Personality*. Harper & Row, 1954. p. 318.
57. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933. 310 p.
58. Rail.insider. URL: <https://www.railinsider.com.ua/u-travni-serednya-zarplata-robitnykiv-ukrzaliznyczi-sklala-ponad-195-tysyach-gryven/> (дата звернення: 20.12.2025)
59. Taylor F. W. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers, 1911. 144 p.
60. Vroom V. *Work and Motivation*. Wiley, 1964. P. 289.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета для працівників ПАТ «Укрзалізниця»

Опитування є анонімним. Дані використовуються лише в узагальненому вигляді.

1. Загальна інформація

1. Ваш стаж роботи в ПАТ «Укрзалізниця»:

- До 1 року
- 1–3 роки
- 3–7 років
- Понад 7 років

2. Ваша посада:

- машиніст / помічник машиніста
- черговий по станції
- провідник пасажирських вагонів
- диспетчер
- працівник колійного господарства
- працівник служби сигналізації та зв'язку
- інша (вказіть): _____

3. 2. Матеріальна мотивація

3. Чи задовольняє Вас рівень заробітної плати?

- Так
- Частково
- Ні

4. Наскільки справедливою Ви вважаєте систему преміювання?

(1 — зовсім несправедлива, 5 — повністю справедлива)

1 2 3 4 5

5. Які форми матеріального стимулювання для Вас найбільш значущі?

(можна обрати кілька варіантів)

- премії
- підвищення окладу
- доплати за інтенсивність
- соціальні пільги
- компенсація проїзду / мобільного
- інше: _____

3. Нематеріальна мотивація

6. Чи відчуваєте Ви визнання Вашої роботи?
- Так
 - Частково
 - Ні
7. Оцініть можливості професійного розвитку в компанії:
1 — відсутні, 5 — дуже хороші
1 2 3 4 5
8. Чи є у Вас чітке розуміння можливостей кар'єрного зростання?
- Так
 - Частково
 - Ні
- 4. Організаційні чинники**
9. Оцініть ефективність внутрішніх комунікацій у компанії:
1 — дуже низька, 5 — висока
1 2 3 4 5
10. Чи достатньо у Вас автономії та самостійності у виконанні роботи?
- Так
 - Частково
 - Ні
11. Наскільки зрозумілими і прозорими є критерії оцінювання Вашої роботи (KPI)?
- 1 2 3 4 5
- 5. Соціально-психологічні чинники**
12. Оцініть атмосферу у колективі:
1 — несприятлива, 5 — дуже добра
1 2 3 4 5
13. Чи відчуваєте Ви підтримку з боку керівництва?
- Так
 - Частково
 - Ні
14. Наскільки Ви загалом задоволені роботою в АТ «Укрпошта»?
- 1 2 3 4 5

Додаток Б

Форма експертного оцінювання управлінців середньої ланки
Заповнюється керівниками відділень, змінами, центрами логістики,
начальниками вузлів доставки. Оцінювання конфіденційне.

1. Загальні відомості

- Ваш управлінський досвід:
 - до 1 року
 - 1–3 роки
 - 3–7 років
 - понад 7 років
- Підрозділ/відділення: _____

2. Оцінка мотиваційної системи за ключовими блоками**Матеріальна мотивація**

Оцініть за шкалою 1–5 (1 — дуже низько, 5 — високо):

- Конкурентність рівня оплати праці
1 2 3 4 5
- Справедливість преміювання
1 2 3 4 5
- Зв'язок між результатами роботи та розміром винагороди
1 2 3 4 5

Нематеріальна мотивація

- Наявність можливостей розвитку персоналу
1 2 3 4 5
- Ефективність навчання та тренінгів
1 2 3 4 5
- Сприйняття корпоративної культури працівниками
1 2 3 4 5

Організаційно-управлінські фактори

7. Прозорість критеріїв оцінювання (KPI)
1 2 3 4 5
8. Якість внутрішніх комунікацій «керівник – працівники»
1 2 3 4 5
9. Рівень навантаження в підрозділі (1 — надмірне, 5 — оптимальне)
1 2 3 4 5

Соціально-психологічні аспекти

10. Командна взаємодія
1 2 3 4 5
11. Мотиваційний клімат у підрозділі
1 2 3 4 5
12. Рівень лояльності персоналу
1 2 3 4 5

3. Відкриті питання

13. Три основні проблеми мотивації у Вашому підрозділі:

1. _____
2. _____
3. _____

14. Що, на Вашу думку, найбільше підвищить рівень мотивації працівників?

15. Ваші пропозиції щодо покращення мотиваційної системи: